



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**INFORME DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL
CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MECANISMO: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO**

AUTORAS:

**MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO
TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA**

TUTORA:

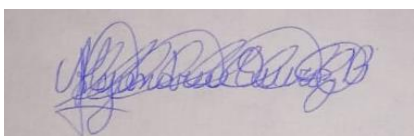
LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, MG.

CALCETA, MARZO DE 2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

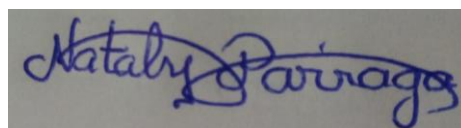
Yo MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO con cédula de ciudadanía 131491539-6 y TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA con cédula de ciudadanía 131459910-9, declaran bajo juramento que el Trabajo de Integración Curricular titulado: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos, conservando a nuestro favor todos los derechos patrimoniales de autor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.



MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO

CC: 131491539-6

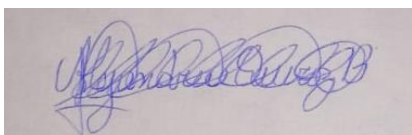


TERESA N. PÁRRAGA PÁRRAGA

CC:131459910-9

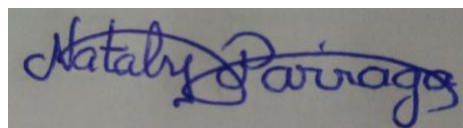
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO, con cédula de ciudadanía 131491539-6 y TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA, con cédula de ciudadanía 131459910-9, autorizamos a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Integración Curricular titulado: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.



MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO

CC:131491539-6

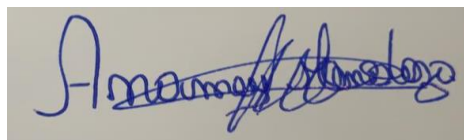


TERESA N. PÁRRAGA PÁRRAGA

CC: 131459910-9

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, Mg. certifica haber tutelado el Trabajo de Integración Curricular titulado: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, que ha sido desarrollado por MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO y TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA, previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



LIC. ANAMEY MENDOZA MERA, MG.

CI:13089496-5

TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del Tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el Trabajo de Integración Curricular titulado: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO, que ha sido desarrollado por MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO y TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA, previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR DE CARRERAS DE GRADO** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



ING. MARTHA E. ALVAREZ VIDAL, Mg.

CI: 131100491-3

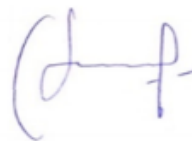
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL



ING. MARIE L. VELÁSQUEZ VERA, Mg.

CI: 131047674-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



ING. JEORGE V. MENDOZA, Mg.

CI: 130353511-4

MIEMBRO DEL TRIBUNA

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por ser mi guía en todo momento,

A mis padres por brindarme su apoyo, y enseñarme que en la vida nada es fácil y hay que luchar para alcanzar nuestras metas,

A mi esposo por brindarme su apoyo incondicional, y

A mis hermanos, por todo el cariño, comprensión, confianza durante mi formación profesional.

MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis docentes por sus enseñanzas diarias logrando comprender sus temáticas de clases con éxito, y

A mi familia.

TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios, a mis dos hijos que son mi mayor inspiración y mi orgullo, a mis padres por el sustento recibido para hacer posibles mis sueños. A mi esposo por su confianza incondicional, y a toda mi familia por su cariño en mi carrera universitaria.

MARÍA ALEJANDRA QUIROZ BRAVO

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mis padres Teresa y Simonides por ser la fuente de inspiración y compartir los momentos de alegría y tristeza en todos estos años de estudios. A mi hija Ambar le dedico mi título como ejemplo de lucha, deseo de superación y enseñanza, demostrándole que lo que uno se propone con fe y amor se culmina con éxito. A mis compañeros y amigos, que en todo momento estuvieron pendiente del proceso de este trabajo, a mis catedráticos por prepararme profesionalmente con virtudes y fortalezas necesarias para ponerlos en práctica en el mundo laboral.

TERESA NATALY PÁRRAGA PÁRRAGA

CONTENIDO GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	viii
DEDICATORIA	ix
CONTENIDO GENERAL.....	x
CONTENIDO DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
PALABRAS CLAVE	xv
ABSTRACT.....	xvi
KEY WORDS.....	xvi
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEA A DEFENDER	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. DIAGNÓSTICO.....	8
2.2. CULTURA.....	8

2.3. ORGANIZACIÓN	9
2.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.4.1. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	11
2.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.4.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
2.4.4. IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.4.5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS	14
2.5. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.6. ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.7. ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.9. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.10. ACCIONES PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL 21	
2.11. DESEMPEÑO.....	22
2.11.1. DESEMPEÑO LABORAL	23
2.11.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	24
2.12. SERVIDORES PÚBLICOS	25
2.12.1. DEBERES DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	25
2.12.2. DERECHOS DE LAS SERVIDORAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS	26
2.13. INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	27
2.13.1. IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	28
2.14. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO.....	28

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	31
3.1. UBICACIÓN.....	31
3.2. DURACIÓN.....	31
3.3. VARIABLES EN ESTUDIO	32
3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	32
3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	32
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	32
3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	33
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.5.1. DESCRIPTIVO	34
3.5.2. ANALÍTICO.....	34
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	34
3.6.1. ENTREVISTA	34
3.6.2. ENCUESTA	35
3.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	35
3.7.1. HERRAMIENTAS	35
3.7.2. CUESTIONARIO	36
3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
FASE 1. LEVANTAR INFORMACIÓN CIENTÍFICA QUE FUNDAMENTE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE MATRICES QUE IDENTIFIQUEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	36
FASE 2: ESTABLECER EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE POSEEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN.	37

FASE 3. PROPONER ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO.	37
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1. LEVANTAR INFORMACIÓN CIENTÍFICA QUE FUNDAMENTE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE MATRICES QUE IDENTIFIQUEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	38
4.1.1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	38
4.1.2. CREACIÓN DE MATRIZ SOBRE LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	39
4.2. ESTABLECER EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE POSEEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN.	40
4.2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	40
4.2.2. APLICACIÓN DE ENCUESTA.....	41
4.3. PROPONER ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS .	50
4.3.1. PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	50
OBJETIVO.....	51
RESPONSABLES	51
4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN.	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
5.1. CONCLUSIONES	55
5.2. RECOMENDACIONES	56

BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	67
ANEXO 1.	68
ANEXO 2.	69
ANEXO 3.	72

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 Factores que influyen en el clima organizacional	20
Figura 2 GAD Flavio Alfaro.....	31
Figura 3 Tipos de cultura organizacional	39
Figura 4. Cultura organizacional.....	41
Figura 5. Capacitaciones.....	42
Figura 6. Canales de comunicación	43
Figura 7. Comentarios y sugerencias del personal	44
Figura 8. Directivos brindan información suficientemente.....	45
Figura 9. Buena cultura organizacional interna.....	46
Figura 10. Percibe la cultura organizacional	47
Figura 11. Servidor público.....	48
Figura 12. Compañerismo con los demás servidores públicos	49
Figura 13. Servidores públicos comprometidos con los objetivos	50
Figura 14. Plan de Cultura organizacional	53
Figura 15. Entrevista a los servidores públicos.....	72
Figura 16. Entrevista a los servidores públicos.....	72
Figura 17. Entrevista a los servidores públicos.....	73

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Flavio Alfaro para la mejora del desempeño laboral. Además, se establecieron teorías científicas que facilitaron un sustento en la investigación, al igual que los métodos descriptivo y analítico que permitieron el desarrollo eficiente de las acciones en estudio, también, por medio de la entrevista realizada a la máxima autoridad del cantón se pudo constatar la situación actual de la cultura organizacional que percibe el personal administrativo de la institución. De igual forma, la encuesta fue aplicada a 70 servidores públicos, cuyos resultados principales fueron; la falta de capacitación continua para desarrollar conocimientos y habilidades de los empleados públicos, los directivos en ocasiones no brindan información necesaria para la realización de tareas institucionales, poca cultura organizacional. Con los resultados obtenidos anteriormente se concluye que; la información científica de la cultura organizacional ayudó a diseñar una matriz sobre el comportamiento de los trabajadores que ejercen un cargo público, asimismo, existe un gran porcentaje de personal motivado e incentivado en la realización de funciones correspondientes, y, por último, se propuso estrategias para mejorar el desempeño laboral de todos los involucrados.

PALABRAS CLAVE

Instituciones públicas, desempeño laboral, estrategias, evaluación.

ABSTRACT

This research was carried out with the objective of diagnosing the organizational culture of public servants of the Autonomous Decentralized Government (GAD) of the Flavio Alfaro canton for the improvement of work performance. In addition, scientific theories were established that provided support in the research, as well as the descriptive and analytical methods that allowed the efficient development of the actions under study, also, through the interview carried out with the highest authority of the canton it was possible to verify the current situation of the organizational culture perceived by the administrative staff of the institution. Similarly, the survey was applied to 70 public servants, whose main results were; the lack of continuous training to develop knowledge and skills of public employees, managers sometimes do not provide the necessary information to carry out institutional tasks, little organizational culture. With the results obtained previously it is concluded that; Scientific information on organizational culture helped to design a matrix on the behavior of workers who hold public office, likewise, there is a large percentage of motivated and motivated personnel in the performance of corresponding functions, and, finally, strategies were proposed to improve job performance for everyone involved.

KEY WORDS

Public institutions, job performance, strategies, evaluation.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El artículo 1 de la Constitución de la República (2008) establece que “Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico, se organiza en forma república y se gobierna de manera descentralizada” (p.16). Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) son regidos legalmente por la Constitución del Ecuador, y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2010), como lo indica en artículo 354, “los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa”. (p.107)

Según Lin y Lee (como se citó en Marulanda, López y Castellanos, 2016) “la cultura influye en los comportamientos, ya que los seres humanos y los grupos formales y no formales en una organización interactúan de tal manera que definen cuándo, dónde y con quién relacionarse e interactuar” (p.246). Lo que hace que la cultura pueda ser mejorada, cambiada, transformada y se afecten de manera directa los procesos que tiene que ver con la selección de personal, el trabajo en equipo, la gestión de ideas y proyectos, la innovación, el aprendizaje, entre otros.

Por otra parte, Gutiérrez (2016) refiere que “las organizaciones poseen una cultura que es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman” (p.25). Esta se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, logrando que las actitudes unan a los miembros, de esta manera, la cultura se transmite en el tiempo y se va

adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

García y Flores (2017) mencionan que “la falta de creencias, costumbres, valores, estructuras, símbolos y normas en los colaboradores de una organización generan falta de cultura en las mismas” (p.121). Por ende, esta deficiencia en las entidades es una problemática a nivel mundial, que repercute de forma directa en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, ya que sus empleados e integrantes se encuentran en condiciones no aptas que son ocasionadas por los conflictos internos entre los trabajadores, así como también la inconformidad con el ambiente, la poca socialización de las políticas y normativas de la institución, la falta de cooperación y solidaridad.

Además, Hernández (2016) expone que muchas de las entidades públicas al igual que los individuos que la conforman no poseen una personalidad adecuada y muchas de ellas no aplican buenas conductas e interacciones en su interior, lo que genera problemas en las organizaciones. Es por ello que al implementar una cultura organizacional puede acarrear en costos elevados para el empresario, lo puede llevar a desencadenar la presencia del absentismo injustificado de los empleados evidenciado en el incumplimiento de las funciones, en el poco sentido de pertenencia a la organización, ambientes conflictivos, conllevando a corto o largo plazo a producir un exceso de rotación o cambio de personal, siendo perjudicial para la misma organización.

Hoy en día, las entidades públicas están expuestas a constantes transformaciones propias de la dinámica social, productiva, económica, institucional, y ecológica, factores que hacen necesario crear e implementar aspectos corporativos, motivacionales y competitivos que incidan en la creación de una cultura

organizacional que se convierta en el faro de orientación para sus empleados enmarcando los comportamientos y acciones a seguir en el desarrollo de las actividades laborales. “La cultura organizacional abarca puntos clave como la misión, visión y valores de la organización” (Acuña y Bernal, 2014, p.20).

González, Ochoa, y Celaya (2016) explican que aportar al desarrollo institucional, se requiere que se apropien de una cultura organización que se enfoque en innovación para desarrollar una mejora del desempeño a largo plazo, de tal manera que se pueda generar resultados efectivos y no solo la promulgación de iniciativas promisorias que no se ejecuten en la realidad.

Leyva, De Miguel y Pérez (2016) señalan que “la aplicación de un diagnóstico laboral a los trabajadores en las organizaciones permite comparar las evidencias del desempeño real e ideal” (p.8). Si bien es cierto el cumplimiento de las actividades de manera efectiva y correspondientes permiten asociar condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. De esta forma, el Gobierno Provincial de Manabí (2018) decreta:

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Manabí son entidades públicas que buscan servir a la colectividad, por ello estas organizaciones se encargan de planificar programas y proyectos, dentro de sus establecimientos con el fin de dar cumplimiento a sus funciones y competencias, si bien es cierto los servidores y servidoras públicos tienen el compromiso de preparar y recomendar, lineamientos y estrategias de acción para las diferentes áreas administrativas, ya que de esta forma se logra conseguir un óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, tecnológicos y humanos, para lograr agilidad, eficiencia y satisfacción de los servicios.

El propósito de una cultura organizacional efectiva consiste en satisfacer las necesidades colectivas de la comunidad tanto interna como externa de las instituciones, en este caso impulsando el desarrollo de los GAD'S con el objetivo de establecer una cultura documentada que permita el cumplimiento de lo que determina la ley.

No ejecutar un análisis a tiempo, referente a la cultura organizacional practicada entre los integrantes de la organización, puede expandir la brecha entre lo que se está practicando con relación a valores, principios, conductas, y lo que realmente se necesita implementar arraigados a reglamentos y normativas internas. De modo que, se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional dentro del GAD Municipal de Flavio Alfaro con el fin de determinar el tipo de cultura que se está practicando y detectar aquellas falencias que requieran acciones de mejoras, para contribuir a proveer un ambiente propicio e idóneo para sus integrantes.

Con base a la problemática establecida, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar el desempeño laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizados del cantón Flavio Alfaro mediante un diagnóstico de la cultura organizacional?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realizó con el propósito de diagnosticar la cultura organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Flavio Alfaro, la misma que provee consistencia a la organización mediante una serie congruente de creencias, valores y conductas, dando

cumplimiento al rol de brindar sentido de integración y ser guía del comportamiento de sus integrantes.

Se justifica de forma legal, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 238, donde señala que los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Así mismo, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2018), en el artículo 22, las o los servidores públicos deben cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

De igual forma, la Ley Orgánica de la Cultura (2016) en la sección II de los derechos, deberes y políticas culturales indica que “las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades, colectivos y organizaciones tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural y estética”, siendo un medio para conseguir el desarrollo, crecimiento y mejora de la organización, la integración y la interrelación de los integrantes, haciéndolas mucho más productivas con un alto grado de compromiso de sus colaboradores aumentando así el nivel de satisfacción laboral.

Esta investigación se justifica de manera social, porque “permite diagnosticar la cultura organizacional, analizando cada una de las variables culturales permitiendo mejorar la productividad, rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros” (Encalada, Pacheco, Romero, Arrata y Ortega, 2016, p.5). Del mismo modo, Niño de Guzmán (2015) menciona que “la cultura organizacional dentro de los municipios es un conjunto de conductas” (p.99). Revelando la manera de proceder y actuar de

la organización en relación con los objetivos y metas institucionales, contribuyendo a los procesos de aprendizaje, evitando conflictos interpersonales como personales siendo una pauta para solucionar problemas de adaptación externa e integración interna.

Así mismo, beneficia tanto al GAD del cantón Flavio Alfaro como a los trabajadores y usuarios, ya que al establecer una cultura organizacional proactiva con principios, valores y creencias, los servidores públicos estiman el sentido de pertenencia, con compromiso, dedicación y responsabilidad social, apoyándose entre todos los miembros de la organización, elevando su vez el rendimiento laboral al trabajar en equipo brindando un servicio eficiente con entusiasmo, siendo coherente con los objetivos y metas organizacionales, para convivir con armonía y paz dentro de las instalaciones de la entidad y fuera de ella.

De manera económica se justifica, ya que evita generar gastos innecesarios e inestabilidad en la organización, mitigará el ausentismo, rotación de personal, niveles bajo de productividad. Asimismo, la competitividad, “la responsabilidad social, el apoyo a la innovación y el rendimiento son variables que se mejoran con el desarrollo de una cultura organizacional bien implementada, permitiendo tomar decisiones acertadas con claridad, siempre orientadas a mejorar” (Marulanda, López y Cruz, 2016, p.2).

Es por esto que una cultura organizacional bien implementada actúa como directrices flexibles que provoca un mejor desempeño tanto de la institución como de los servidores públicos, minimizando el uso de los recursos en insumos que se utilizan a diario. Beneficia económicamente a la institución, servidores públicos y usuarios del GAD del cantón Flavio Alfaro, ya que al brindar un servicio eficiente y

eficaz se mejoran los recursos municipales para todo el cantón, con el fin de mejorar el comportamiento organizacional y la empatía con la comunidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la cultura organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Flavio Alfaro para la mejora del desempeño laboral.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar información científica que fundamente la temática de la investigación para el desarrollo de matrices que identifiquen en la cultura organizacional.
- Establecer el tipo de cultura organizacional que poseen los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro mediante la técnica de evaluación.
- Proponer estrategias de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral en los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro.

1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEA A DEFENDER

Con el diagnóstico de la cultura organizacional se contribuye a mejorar el desempeño laboral en los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Flavio Alfaro.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. DIAGNÓSTICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el diagnóstico se define y describe como todo aquello que identifica las actividades que se realizan dentro de una institución. También sintetiza que es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Para Zambrano y Zamora (2016), el diagnóstico es una herramienta importante en el diario vivir y de igual manera en una investigación pues permitirá indagar, conocer, analizar y dar un juicio comparativo apreciativo en el que se expondrá resultados objetivos y se podrán proponer acciones de cambio o mejora.

El diagnóstico permite una acción imprescindible tanto para la prevención, como para el tratamiento de los problemas de investigación; este constituye a la vez un apartado de vital importancia en el proceso para planificar la adopción de medidas correctivas, de tal forma, se pueda mejorar las debilidades que ocasionan la productividad en las organizaciones.

2.2. CULTURA

Según Morales (2017) la cultura es el desarrollo de vida conjunto de valores y normas que se aplican tanto en el ámbito personal como laboral, cabe indicar que existen diversas culturas que tienen sus propios modelos de comportamientos como costumbres y creencias, en otras palabras, regula y administra el comportamiento humano dando vitalidad a su continua constitución y reproducción social. Por otra

parte, Cordero (2018) menciona que es la información que se transmite a través de los conocimientos u aspectos de las personas, los valores, las normas, la religión, ritos, códigos, vestimenta, sistemas de creencias, prácticas y costumbres entre otros.

Cruz, Ortiz, Morocho y Orozco (2018) enfatizan que “la cultura es el estilo de vida que tienen los seres humanos basado en su comportamiento en cuanto a sus valores, creencias y normas” (p.186). Por ello, se la conoce como el desarrollo de cada sociedad humana dentro de niveles étnicos, esta se basa en las creencias, en el conocimiento del arte, los valores, la moral, el derecho, las costumbres y cualquiera de otros hábitos y capacidades que son adquiridas por el ser humano dentro de una sociedad, es decir aquí entra la religión, música, vestimentas, lengua, tradiciones entre otros.

2.3. ORGANIZACIÓN

De la Cruz y Bernal (2015) indican que la organización se define en tres características básicas que son; el conjunto de personas que buscan un fin común, cabe indicar que se debe cooperar entre las personas que se encuentran debido a que se debe trabajar en grupo para ir en el mismo sentido o el mismo objetivo. Así mismo en la organización se desarrollan actividades, donde se utilizan recursos ya sean humanos o financieros entre otros, existe un orden y cuentan con una estructura, además es una representación de nivel micro de la sociedad, en ella confluyen individuos para un propósito común que siempre disponen de un cierto margen de libertad para la concepción de sus estrategias y el control.

La organización busca la contribución entre las personas para que mediante la formación de equipos se logren los objetivos propuestos, así mismo, es una función

administrativa que dirige, controla, organiza y planea. Cabe indicar que la organización es un sistema donde se interacciona entre dos o más personas, es la cooperación de todos los miembros de la entidad con un mismo fin. Una organización es la que busca obtener resultados satisfactorios y rentables, además que permite incrementar los niveles de bienestar de sus miembros (Lupano y Castro, 2016).

También conocida como entidad u empresa, la cual está compuesta por grupo de personas que buscan transformar los objetivos o fines que se han propuesto en resultados, si bien es cierto es importante saber que la organización cuenta con una estructura donde se establecen las tareas necesarias que ayudan a cumplir o llegar al logro de la organización, por otra parte, se habla del diseño organizacional que se basan en las necesidades. (García, 2017)

Es una unidad que está conformada por personas, bienes materiales y financieros los cuales se encargan de prestar servicios con la finalidad de satisfacer a un grupo de personas o una comunidad, cabe indicar que los aspectos a tomarse en cuenta para su funcionamiento es la naturaleza, el trabajo y el capital, si bien es cierto la organización busca cumplir objetivos mediante un sistema para tener un beneficio.

2.4. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y la forma de hacer las cosas dentro de la organización, el cual esta involucra tres ejes principales como son; la percepción, aspecto descriptivo y compartido que hacen que se forme una cultura propia en cada una de las organizaciones de acuerdo a sus intereses o políticas u objetivos que se han planteado (Marulanda, López, y López, 2016).

Para Marulanda, López y Cruz (2018) se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que construyen las bases de la empresa, el sistema gerencial, las conductas procedimientos y gerenciales que forman parte de la cultura organizacional en las instituciones. Además, existen varios elementos que la conforman, debido a los cambios que se generan hoy en día en la vida cotidiana. Por esta razón, los colaboradores de una institución pública deben estar alineados bajo valores institucionales, trabajar con principios éticos y morales, pero sobre todo mantener un buen comportamiento en todos los aspectos de su vida tanto personal como profesional.

2.4.1. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante tener una cultura organizacional saludable debido a que esta ayuda a tener una identidad en la organización haciendo que los trabajadores estén enfocados en la meta propuesta, cabe señalar que la justicia, la equidad, el crecimiento personal, laboral y los buenos líderes son los principales valores que buscan los empleados, mejorar el servicio que ofrece o las tareas propuestas, proyecta una imagen positiva en dicho establecimiento, por ende, hace que los trabajadores se sientan satisfechos el lugar de trabajo lo que hace que se retengan a los colaboradores siempre y cuando estos cumplan y estén comprometidos con los objetivos o los fines de la organización (Romero, 2016).

Es importante mencionar que este tipo de cultura permite conocer la forma de ser y de actuar de la organización, es decir que gracias a esta se pueden incrementar el buen servicio que prestan las organizaciones, mejora el rendimiento de los servidores públicos y además da una buena imagen, es decir se percibe un buen entorno donde se labora haciendo que se llegue al éxito (Romero, 2018).

Es transcendental que todos los servidores públicos tengan un comportamiento adecuado en su lugar de trabajo, con una cultura organizacional excelente que demuestre sus habilidades y capacidades a la hora de realizar sus actividades cotidianas, de tal manera se logre cumplir con todos los objetivos institucionales de la entidad.

2.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se fomenta a través de la experiencia, ya que se pueden fomentar ideas que a futuro forman una cultura donde los trabajadores se sientan identificados con la institución, así mismo que tengan claro que es lo que tienen que hacer y hacia donde tienen que llegar. Dentro de las características principales de la cultura organizacional se encuentra la gestión gerencial, que se enfoca en evaluar y modificar la dirección de la empresa, la utilización de tecnologías comunicacionales, así mismo hacer que el recurso humano sea lo más importante, la competitividad e innovación en sus productos y sobre todo la capacitación permanente, prosperidad y calidad, formar líderes y tener un personal de relevo, entre otras (Segredo, García, León, y Perdomo, 2017).

Así mismo, se enfoca en la autonomía individual y basa en el grado de responsabilidad, la independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización, en lo que respecta a su estructura se enfoca en el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados, la identidad es otra de las características importante debido a que se enfoca el grado en que los miembros se identifican en la organización en su conjunto, al tolerancia que se basa en el grado de conflicto que se genera en la empresa y como se solucionan (Reyna, Campos y Martínez, 2015).

2.4.3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional en su gran amplitud posee elementos distintos y únicos, además es estable, por ende, implica que los elementos de la cultura tienden a no variar, es decir a permanecer y seguir siendo los mismo. Asimismo, otro de los elementos es la creencia que ayuda a la superación de los logros, los tabús son situaciones que se proyectan, el elemento cognitivo es la forma de trabajo y el conjunto de conocimientos y la forma de organización que tienen el talento humano en sus determinadas áreas (Melián, 2017).

Hernández (2016) indica que los elementos de una cultura organizacional son importantes debido a que se encuentran las normas, acciones y símbolos que representan el bienestar de todos los integrantes de la institución. Por lo tanto, ellos son la imagen representativa en las distintas áreas de la organización, el cual cada día se trabaja arduamente para obtener resultados favorables en las distintas actividades que se llevan a cabo internamente.

La cultura es todo aquello que comprende todos los actos y habilidades que posee el hombre en las organizaciones, por ello, se cuenta con varios elementos que forman parte del sistema idóneo fundamentado con valores, normas, ritos, historias, héroes, símbolos, elemento cognitivo, tabús, creencias. Cabe indicar que las empresas tienen diferentes culturas que aplican estos o varios elementos formando así su propia cultura para la mejora continua de la misma organización (Torres y Afán, 2017).

2.4.4. IDENTIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La identidad a diferencia de la cultura organizacional, representa el resultado de la influencia de los profesionales al tratar de moldear las interpretaciones de los

integrantes a través de sus declaraciones formales y del significado que cada miembro de la organización dispone. Por esta razón, tanto la identidad como la cultura deben ser estudiadas de forma grupal con el fin de alcanzar una comprensión más profunda y generalizada sobre las relaciones que acontecen entre ellas (Pujol y Foutel, 2018).

Duque y Carvajal (2015) revelan que la identidad organizacional describe una serie de características que sus miembros consideran que constituyen a la organización de cual son parte. Esta representa el nivel en el que la institución ha alcanzado una imagen que la distingue en su estética, y esta tiende a ser duradera y de carácter distintivo, es generalmente constituida por los agentes internos ya que ellos son los que crean esa percepción de lo que es importante y constitutivo para la misma.

La identidad organizacional es aquella que refleja un acuerdo o entendimiento de forma colectiva y generalmente compartida referente a los atributos, cualidades y rasgos más centrales que son perdurables y que distinguen a la organización, se centra en visualizar lo que sus integrantes perciben, piensan, sienten acerca de la entidad y sus aspectos.

2.4.5. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Todas las instituciones públicas deben contar con un Manual de Procesos y Procedimientos que estipule las orientaciones conceptuales respecto a lo que es la cultura organizacional en general. Según Marcillo, Chilán, Parrales, Barcia y Indacochea (2017):

Las instituciones públicas conforman una identificación particular, basada en una serie de normas y principios de actuación que van tomando forma a medida que transcurre el tiempo, permitiendo a la Cultura Organizacional (CO), relacionarse con el tipo de administración que se práctica dentro de ella, con la finalidad de dar cumplimiento a las exigencias del entorno y la integración interna con base a los componentes y aspectos institucionales. (p.3)

Arboleda y López (2015) indican que la cultura organizacional en entidades públicas tiene la capacidad de influir en el desarrollo eficiente de la gestión del conocimiento, partiendo del papel mediador que esta cumple entre el conocimiento individual y el de la organización haciéndolos capaces de enfrentar problemas cada vez más complejos. La cultura organizacional en las instituciones públicas, cuenta con sus propios reglamentos internos, normas, procesos, procedimientos que son aplicados para que se ejecuten de manera correcta por todos los integrantes que conforman la entidad.

2.5. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para García (2017) los tipos de cultura organizacional están orientados a alcanzar mejores resultados y que estos sean competitivos, la toma de decisiones y el control de los empleados, la cultura orientada a la norma, es decir busca la seguridad y la estabilidad en todos los aspectos de la institución pública asegurando la responsabilidad y cumplimiento de procedimientos enfocados en los objetivos institucionales de la empresa.

Por otro lado, Arévalo, Navarro y Bayona (2016) puntualizan que existen varios tipos de cultura organizacional tales como; el tipo clan, que es muy similar a la estructura

familiar, en conjunto se preocupan por la rentabilidad de la empresa, en lo que respecta al tipo jerarquía donde el máximo interés se centra en la generación de eficiencia, confiabilidad y resultados predecibles para la mejora continua de la organización, el tipo androcracia o también llamado ausencia de la estructura organizativa, por otro lado, el tipo mercado que se enfoca al ambiente externo, generando vínculos en los clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores.

La cultura organizacional siempre debe tener un ambiente armónico entre todos los que conforman la institución, para que exista mejor trabajo en equipo y de esta forma lograr mantener compañerismo en las distintas actividades que se realizan a diario, ya que es muy importante cumplir de manera eficiente cada uno de los objetivos instituciones en beneficios de todos.

2.6. ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autores como Marcillo, Chilán, Parrales, Barcia y Indacochea (2017) explican que existen tres enfoques teóricos en la cultura organizacional que revelan diferentes filosofías:

- **Perspectiva simbólica:** De acuerdo a esta perspectiva, la cultura surge de la realidad y es socialmente construida, no es resultado de las condiciones del mundo físico, sino por la interpretación de las mismas, la interpretación de esta es dada por cada persona, pero sí es susceptible a la interpretación colectiva.
- **Perspectiva de niveles de variación al interior de la organización:** La cultura de una organización no es estática y está expuesta a cambios, así mismo puede estar integrada, diferenciada o fragmentada, esta tiene la capacidad de ser practicada y estar presente en toda la organización.

- **Herramienta de gestión:** Bajo esta perspectiva, la cultura se crea como una variable manejable a favor del desempeño, y la influencia se ejecuta a través de las normas y valores que se sitúan de acuerdo con las conductas deseadas.

Por otro lado, Joaquín (2017) indica que existe tres enfoques en la cultura organizacional, a continuación, se detallan cada uno de ellos:

- El enfoque material que abarca los vínculos o relaciones establecida entre la población y el medio ambiente, los procesos de adaptación por medio de las técnicas, en sentido estricto, lo económico, es decir la distribución de recursos escasos entre usos alternativos.
- El segundo enfoque se refiere a la “cultura organizacional”, es decir, al gobierno de las personas, en los pueblos primitivos o de pequeña escala, a través del parentesco, pero también, en instituciones que tienen que ver con los valores, el derecho o la política propia mente dicha.
- El último enfoque es la “cultura simbólica”, se refiere a lo inmaterial, a lo que se refiere a “otro mundo” que va más allá de la experiencia inmediata. Este puede ser el mundo del arte, de los mitos, de la magia, de la religión, cuatro realidades que en modo alguno se confunden entre sí.

Este enfoque se refiere a la perspectiva simbólica de la realidad actual en las organizaciones, el cual construye niveles de variación al interior de las distintas áreas de la institución, donde se expone cambios positivos como; la estática, la herramienta de gestión que se enfoca al desempeño donde intervienen los valores, por último, el enfoque material que abarca todo el ambiente.

2.7. ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Una de las grandes estrategias de la cultura organizacional es mantener al personal contento con su ambiente de trabajo y una remuneración justa, si bien es cierto otros de los aspectos importantes es reconocer el trabajo públicamente frente de las demás personas, la misma que hará que estos piensen positivamente y logren seguir realizando de manera eficiente y eficaz sus funciones correspondientes (Hernández, 2016).

Arredondo (2015) en su investigación manifestó que existen varias estrategias que se pueden aplicar dentro de la cultura organizacional. Dentro de ella está comunicar de forma clara y continua a todos los que conforman dicha organización, se debe planificar objetivos bien definidos y priorizados y por último todos deben apoyar el proceso de la toma de decisiones que se realizan dentro de la institución. Otra de las estrategias es la capacitación la cual es fundamental en toda organización debido a que esta ayuda a mejorar las falencias que presentan los que conforman el talento humano.

La cultura organizacional se basa en tener estrategias para desarrollar nuevos servicios tecnológicos para una mejor comunicación en la organización. Así mismo, se debe motivar al personal reconociendo su trabajo, además de realizar capacitaciones permanentes para brindar excelente atención a los usuarios que requieran de algún servicio público en la institución.

2.8. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para diagnosticar o evaluar la cultura organizacional se necesitan métodos de evaluación entre los cuales se encuentran las técnicas o instrumentos, que son las

entrevistas y los cuestionarios que son preguntas relacionadas con los valores, las normas, las políticas, las historias. Estos son fundamentales para tener resultados confiables, cabe destacar que la entrevista y el cuestionario se aplican en los distintos contextos, probando así su validez y confiabilidad de dichos instrumentos (Sánchez, 2017).

Por otro lado, Carrillo (2016) indica que la cultura organizacional se puede medir de diferentes formas ya que no existe un modelo específico para evaluar o estudiar la misma. La observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías son los métodos más eficaces para realizar evaluaciones que se aplican al momento analizar la cultura organizacional, las variables que se estudian son las variables de liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia.

Para García (2017) existen diferentes métodos, modelos e instrumentos que son de tipo cualitativo y cuantitativo que sirven para medir la cultura organizacional y que están basados en preguntas abiertas o cerradas enfocadas en los elementos importantes con base a la organización. Por otra parte, los instrumentos como la encuesta, entrevista y la observación deben ser aplicados a una muestra representativa de los empleados de la institución, la cual permita que arroje resultados confiables en la misma. Las herramientas de evaluación son metodologías que se emplean a todos los servidores públicos para adquirir información fidedigna a través de entrevista y encuestas, que demuestren resultados efectivos en cuanto a su comportamiento laboral.

2.9. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Falcones (2014) presenta varios factores que influyen directamente en la formación de la cultura organizacional como se muestran en la figura 1, a continuación:

Factores	Conceptos
Organizacionales	Este involucra al medio circundante de la institución, es decir sus valores, principios, normas y características.
Circunstanciales	Asociado a las peculiaridades tecnológicas, el tipo de regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.
Físicos	Implica el espacio de la ubicación de la organización, la accesibilidad y viabilidad a esa área en específico, el nivel y calidad de vida del entorno, entre otros.
Geográficos	La ubicación geográfica respecto al país en el que se desarrolla la actividad comercial, como también la provincias, cantón o ciudad porque las mismas culturas varían de acuerdo al lugar la organización por lo tanto la cultura organizacional no es estática ni homogénea.
Del entorno	Hace referencia al escenario físico como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados, así mismo se considera la historia y el antepasado de la organización.
La Idiosincrasia	Las mismas características que concretan el comportamiento de la organización forman parte de su distintivo, las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.
Procesos culturales por excelencia	Embarca los diversos procesos que se desarrollan con los avances como es la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, entre otros que inciden en la cultura organizacional.

Figura 1 Factores que influyen en el clima organizacional
Fuente. Datos tomados de Falcones (2014).

De acuerdo con Morelo y Herrera (2014) expresan que existen variables o factores de tipo comportamental tales como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo que se deben analizar para definir una cultura organizacional que cumpla con los requerimientos de sus integrantes que sean útil en el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional.

La cultura organizacional cuenta con varios factores que les permite mejorar cada día, entre estos existen factores físicos, geográficos, factores ambientales, idiosincrasia, procesos culturales por excelencia, tecnológicos, entre otros. Por esta

razón, estos forman parte de un distintivo para la organización, con el fin de lograr una cultura idónea que permita el desarrollo tanto en la productividad, calidad y en el servicio que ofrece.

2.10. ACCIONES PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La Universidad ESAN (2016) hace referencia que existen acciones que coadyuvan a mejorar la cultura organizacional como; es mantener diálogo sobre lo negativo, enfrentar los problemas y molestias que se presentan internamente por medio de la discusión libremente para ello es necesario el espacio a la crítica y autocrítica de manera ordenada y metódica sin buscar culpables, con la finalidad de evitar desconfianza y afectar el clima laboral.

Para Mondragón (2016) expresa que es necesario inculcar en cada uno de los miembros de la organización el respeto mutuo, incentivándolos a ser considerados responsables, conscientes e interesados por los demás, desarrollar la confianza y apoyo dentro de la organización, mantener la igualdad, asimismo que es indispensable dejar bien estipulado las labores de cada uno, donde se recalca que los problemas no deben esconderse, sino deben ser confrontados abiertamente.

Por otro lado, González, Jiménez y Reyes (2015) manifiestan que todas las empresas deben encaminarse a estudiar y analizar el ambiente organizacional, el comportamiento de cada uno de sus integrantes y analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, porque son indicadores esenciales para lograr un nivel de satisfacción aceptable a más que son los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Existen varias estrategias para mejorar la cultura organizacional, esta se basa en perfeccionar los valores, normas, creencias y a todo lo que tiene que ver con las organizaciones, si bien es cierto cada una de ellas tienen una meta por lo que se debe enfatizar en la calidad, productividad de las misma con el fin de cumplir con los objetivos, visión y misión, cabe recalcar que el talento humano es un punto estratégico para el mejorar el desempeño de los servidores públicos, por ello se debe premiar o incentivar para que siga comprometido con los fines organizacionales.

2.11. DESEMPEÑO

Según Serna y Rubio (2016) el desempeño es un proceso que hace viable la determinación acerca de que tan acertados han sido los resultados respecto al cumplimiento de metas u objetivos que se espera lograr a nivel organizacional; de igual forma, el desempeño cuenta con ciertas características, que a más de dar total cumplimiento a las metas u objetivos debe garantizar que los recursos que se utilicen sea de forma eficiente y eficaz, y que estén alineados con la planeación estratégica de la empresa y los elementos que la componen misión, visión, objetivos, estrategias y metas.

Matabanchoy, Álvarez y Riobamba (2018) expresan que el desempeño organizacional se ve por el grado de eficiencia con que los individuos realizan sus labores, además de ser viable y apreciar la integración, siendo visible en términos del cumplimiento de los mandatos asociados a su misión, sus objetivos o sus metas, es decir que si una organización está realizando cada actividad, acción o labor en función al logro de los planes estratégicos.

Así mismo, Rivero (2019) menciona que un buen desempeño dentro de toda organización es trabajo de todos los que conforman la organización, pero sobre todo depende en gran medida de alta dirección de las decisiones que tome para incrementar resultados positivos. El desempeño se ve reflejado en las actividades que realiza una persona en el ámbito laboral, cumpliendo con cada una de sus funciones correspondientes de manera eficiente y eficaz de tal manera se obtengan resultados positivos dentro de la institución al cual pertenece.

2.11.1. DESEMPEÑO LABORAL

Rosales, Rodal, Chumbi y Buñay (2017) manifiestan que es responsabilidad del departamento de recursos humanos aplicar estrategias y métodos para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de tal forma se sientan satisfechos en sus actividades laborales. Para Torres y Cegarra (2015) el desempeño laboral es el verdadero sentir de los empleados, en este se juega el papel de la satisfacción e insatisfacción laboral. Cabe indicar que estos aspectos son fundamentales en la efectividad del talento humano, por ende, es un aporte en el cual un grupo de personas realizan con la misma finalidad de una organización, dentro de ella se realizan evaluaciones y acuerdo con los resultados obtenidos, darle una solución y poder tener mejores resultados en la institución.

Los diferentes cambios y avance tecnológico han creado nuevos sistemas para cumplir con las actividades laborales, por ello es importante que dentro de las instituciones se brinde capacitaciones para mejorar el desempeño de los empleados, por otro lado, las evaluaciones permiten conocer la realidad de algún cotidiana de las personas que ejercen algún cargo específico. En su lugar, Chiang y San Martín (2015) indican que el desempeño laboral consiste en la realización de tareas asignadas que realiza una persona dentro del campo profesional, por esta razón, es importante que los directivos de la institución realicen evaluaciones

constantemente para conocer la situación actual de sus empleados en el cargo al que ejerce sus funciones.

2.11.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño laboral ayuda a la mejora de la organización haciéndola competitiva y eficaz en el mundo laboral, si bien es cierto la evaluación es un instrumento que permite la comprobación del cumplimiento de los fines de la organización, por ello, esta mide el comportamiento y las conductas de los colaboradores obteniendo resultados de una manera integral, sistemática y objetiva, en cuanto a la evaluación al personal los aspectos que se enfocan son fortalezas, capacidades, aptitudes, problemas entre otros (Arete, 2018).

Dentro de la gestión de los recursos humanos existen varios componentes que permiten mejorar el desempeño laboral, dentro de ellos se encuentra la evaluación, la cual arroja resultados positivos y negativos del cumplimiento de las actividades de los empleados, resultados que ayudan al crecimiento de la organización ya que son un punto clave para la toma de decisiones. Sánchez (2017) explica que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado laboral por lo que tienen que siempre estar en constante evaluación al personal.

La evaluación del desempeño laboral constituye una función importante en el avance de las organizaciones, por lo que es de gran importancia utilizar el instrumento de la evaluación para conocer el estado actual del cumplimiento de los objetivos organizacionales reflejado en el compromiso de cada uno de los trabajadores en las instituciones, es importante señalar que la evaluación del

desempeño tiene que estar alineada a los principios y valores de la organización (Morales, 2019).

Las organizaciones buscan estar actualizadas en todos los ámbitos profesionales, sobre todo en las habilidades y destrezas de los servidores públicos. Por eso, hoy en día el departamento de talento humano se preocupa por capacitar a todos los funcionarios para que estén preparados ante cualquier situación que se presente, y de esta manera brinden a la ciudadanía servicios de calidad.

2.12. SERVIDORES PÚBLICOS

Según la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP, 2018) establece en el artículo. 4.- “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (p.7). Para Michoa (2015) los servidores públicos, son ciudadanos con el privilegio de servir a otros ciudadanos, por ello tienen la capacidad de personificar a la administración pública, siendo el rostro del gobierno ante la sociedad, y su imagen pública; constituye el activo más importante de cualquier reforma o acción de mejora que se emprenda y, por lo mismo, en quienes reside el triunfo de las políticas públicas.

2.12.1. DEBERES DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Según el artículo. 22 de la LOSEP (2018) son deberes de las y los servidores públicos los siguientes, dentro de sus deberes están:

- a) respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley, b)

cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades, c) cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley, entre otros. (p.15)

2.12.2. DERECHOS DE LAS SERVIDORAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

La LOSEP (2018) en el artículo 23 decreta que:

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos los siguientes: a) gozar de estabilidad en su puesto, b) percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables, c) gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley, d) ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas, entre otros. (p.16)

Los servidores públicos son aquellos que brindan atención a toda la ciudadanía por medio de las distintas instituciones públicas que pertenecen al Estado, por ello estos deberán actuar de manera transparente, responsable y comprometidos al cien por ciento con la sociedad en general. De igual forma estos cuentan con deberes, derechos y prohibiciones que tienen que cumplir conforme lo establece la Ley Orgánica del Servidor Público.

2.13. INSTITUCIONES PÚBLICAS

Cárdenas (2017) manifiesta que las entidades públicas son aquellas que establecen de un modo orden y equilibrio en las diversas acciones sociales, por ello se dicen que estas organizaciones están enlazada al desarrollo de la vida cotidiana de cualquier individuo o ser humano, además, es un vínculo de unión en la cooperación social en la consecución de bienes comunes para un determinado grupo de personas. Para Alpuche y Bernal (2015) expresan que son aquellas que prácticamente dependen del:

Presupuesto público para que estas se encuentren al servicio de la colectividad los referentes sociales e institucionales que debe cumplir se convierten en una condición sine qua non tendría las bases de confianza y legitimidad que le permitirían desarrollar las actividades que le confieren viabilidad. (p.9)

Las instituciones públicas democráticas están dedicadas al servicio de los ciudadanos, actuando de forma de manera abierta, transparente, inclusiva, y empoderar a la comunidad, por ende, son mecanismos de índole social y cooperativa, que ordena y normalizar el comportamiento de un grupo de individuos que puede ser de cualquier dimensión, reducido o amplio, hasta coincidir con toda una sociedad (Ure, 2016). Las instituciones públicas son establecimientos que están formadas con aspiraciones cuyos intereses son para la comunidad, estas reciben apoyo por el Estado, ya que buscan que se cumplan los derechos de todas las demás personas, es decir, se basan en leyes como la Constitución de la República del Ecuador.

2.13.1. IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Alpuche y Bernal (2015) mencionan que las instituciones públicas son importantes ya que regulan y diseñan las normas políticas de un país, además tienen la función principal de condicionar la vida política su principal objetivo es; buscar el orden social y justicia justa para toda la ciudadanía. Mientras que, Lobelle (2017) indica que las instituciones públicas son de gran importancia porque buscan solucionar los problemas de los ámbitos económico, político, ambiental, social y cultural de un país, al mismo tiempo ayuda también con la construcción de una buena participación de los grupos afectados por los diversos problemas.

Duarte, García y López (2016) señalan que los organismos públicos con poderío, cuyo propósito es brindar beneficios colectivos, dar certidumbre a los ciudadanos, generar expectativas reales y organizar la conducta social. Bajo esta perspectiva se puede decir que las instituciones públicas son las estructuras que interactúan buscando el orden social, de tal manera mitigar las falencias de los ámbitos económicos, políticos, social y cultural, además las instituciones públicas son instancias particulares con el potencial de realizar cambios en los comportamientos de cada uno de los ciudadanos logrando una sociedad en conjunto para el desarrollo del país.

2.14. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO

Según la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 238, establece que:

Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad,

subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional. Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (p.82)

El Gobierno Provincial de Manabí (GPM, 2019) refiere que el cantón Flavio Alfaro cuenta con su GAD Municipal con una administración que realiza funciones acordes a las necesidades de toda la ciudadanía. Esta pequeña ciudad tiene una superficie de 1.343,1 kilómetros cuadrados, la cual es aprovechada en la ganadería y la producción de café, cacao, tagua, plátano y una gran variedad de frutas tropicales, que llegan a los principales mercados en la época seca, mientras que una gran parte de esa producción se pierde durante la temporada lluviosa. Por ello, es una entidad descentralizada que su función es administrar recursos públicos mediante planificación, organización, control para así satisfacer las necesidades de todo el pueblo mediante la ejecución de servicios de calidad y calidez de la ciudadanía.

2.14.1. MISIÓN:

- Fomentar y sustentar el fortalecimiento social, económico, administrativo del del cantón Flavio Alfaro con transparencia, ética y moral promoviendo y ejecutando obras, bienes y servicios de calidad en sus áreas de competencia, con prioridad hacia las necesidades básicas de los sectores más vulnerables.

2.14.2. VISIÓN:

- Promover, guiar, encabezar y liderar un Gobierno autónomo Descentralizado Municipal del cantón Flavio Alfaro productivo, integrado, equitativo, y eficiente, coadyuvando para que todos sus ciudadanos obtengan una existencia digna a través de fuentes trabajo.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

Esta investigación del diagnóstico de la cultura organizacional de los servidores públicos se realizó en la provincia de Manabí en el Gobierno Autónomo descentralizado (GAD) del cantón Flavio Alfaro, el mismo que está ubicado específicamente en la calle Amazonas, su longitud es de -0.4062989,-79.9073493,330m.



Figura 2 GAD Flavio Alfaro
Fuente. Google Maps.

3.2. DURACIÓN

Este trabajo de investigación se lo realizó en un tiempo estimando de nueve meses, donde se ejecutaron las actividades propuestas para dar cumplimiento en su totalidad a los objetivos previamente establecidos.

3.3. VARIABLES EN ESTUDIO

3.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

- Mejora del desempeño laboral.

3.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

- Diagnóstico de la cultura organizacional.

3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Díaz y Calzadilla (2016) sustentan que los tipos de investigación son aquellos que ayudan a los indagadores a conocer, explorar, encontrar información sobre el hecho o fenómeno de estudio del que se está trabajando, existen varios tipos como son; investigación bibliográfica, de campo, explorativa, experimental, no experimental entre otras, que por lo general son utilizadas para conocer un hecho o fenómeno de estudio. Los tipos de investigación son las herramientas que se utilizan para la recopilación de datos; ya sea primaria o secundaria dentro de una organización, en este trabajo se utilizó la investigación bibliográfica y de campo, las mismas que se desarrollaron para dar mayor sustento en el trabajo de estudio.

3.4.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Según Martín y La Fuente (2017) expresan que “la investigación bibliográfica es considerada como la búsqueda sistemática y exhaustiva de información de una materia determinada” (p.35). Por otro lado, la investigación bibliográfica es conocida también como documental, con esta se puede construir el marco teórico y conceptual en el trabajo de indagación. La investigación bibliográfica se aplicó para una correcta indagación de búsqueda de información mediante páginas web, libros,

revistas científicas entre otros, que permitieron tomar varias definiciones de diferentes autores, para dar sustento teórico al objeto de estudio.

3.4.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Martínez, Piedra y Guerra (2016) exponen que “la investigación de campo es importante debido a que relaciona la adquisición de información y la socialización de la misma y expone el conocimiento” (p.7). Esta investigación pertenece a la recopilación de información secundaria, ya que esta permite conocer el hecho o fenómeno y tener contacto directo para poder tomar los datos necesarios para el trabajo a desarrollarse.

Este tipo de investigación se aplicó ya que las investigadoras visitaron el área de estudio, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Flavio Alfaro, con el fin de aplicar las herramientas necesarias para la recopilación de información que de validez y al mismo tiempo sirva de apoyo en este trabajo de investigación.

3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Corona (2016) manifiesta que “los métodos sirven para saber de qué manera se recoge la información y que se hace con ella”(p.19). Por otro lado, se manifiesta que existen varios tipos de métodos que se aplican para la valoración crítica y el análisis, cabe indicar que estos son fundamentales en el medio de las personas porque se basan en el proceso sistemático de cómo realizar un trabajo. Se aplicaron los siguientes métodos; descriptivo y analítico, en este estudio como herramientas necesarias para obtener conocimientos respecto a la problemática existente.

3.5.1. DESCRIPTIVO

Aguirre y Jaramillo (2015) indican que “el método descriptivo es el procedimiento que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos” (p.8). Si bien es cierto el objetivo del método descriptivo es informar la prevalencia o incidencia de las características de hecho a estudiar, por lo que es utilizado en diferentes estudios. Este método se lo aplicó debido a que se procedió a describir cada uno de los elementos que integran la cultura organizacional, el cual cuenta con los servidores públicos del Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Flavio Alfaro, con la finalidad de establecer las características principales de los mismos.

3.5.2. ANALÍTICO

Según Rodríguez y Pérez (2017) es un proceso lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, por otra parte, manifiestan que el método analítico consiste en la desmembración de un todo, en el cual se descomponen sus partes para ser observadas, y poder determinar las causas y efectos de los mismos. Este método de investigación permitió la indagación y desmembración de un todo, el cual ayudó descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar la problemática que se está suscitando en el GAD del cantón Flavio Alfaro.

3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.6.1. ENTREVISTA

Pulido (2017) refiere que la entrevista es el procedimiento científico para la recolección de datos, esta es una de las diferentes técnicas más utilizadas en la investigación. La entrevista se aplicó al Ing. Jaminton Intriago Alcívar alcalde del cantón Flavio Alfaro con el fin de recopilar información sobre aspectos generales de

la identidad y la cultura organizacional que poseen los servidores públicos dentro de la institución actualmente.

3.6.2. ENCUESTA

Gonzales, Alvarado y Marín (2017) expusieron que “la encuesta es una técnica que se basa en un grupo de preguntas relativas a un tema o dimensión se presentaron juntas, y esta se la aplica con el fin de recopilar información” (p.5). La encuesta se aplicó a los servidores públicos GAD del cantón Flavio Alfaro, con el propósito de conocer aspectos relacionados a los valores que los identifica, costumbres y estereotipos que ellos consideran que son parte de la cultura organizacional.

3.7. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

Sagaró y Zamora (2019) indican que las técnicas estadísticas se aplican para determinar alguna información de carácter cuantitativo, es decir permiten tomar decisiones para la descripción. Por otro lado, se dice que existen varias técnicas estadísticas que se aplican para poder aplicar las entrevistas, las encuestas, las fichas de observación entre otras técnicas. Por esa razón, se encuestó a 70 servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro para conocer la cultura organizacional que ellos perciben en la institución.

3.7.1. HERRAMIENTAS

Rojas, Vilaú, Camejo (2018) explican que las herramientas son fundamentales en las investigaciones debido a que estas ayudan a que se ejecuten las técnicas aplicadas, donde existen varios tipos como el cuestionario, el paquete de Microsoft Office, fichas, entre otras que ayudan a establecer o estructurar las técnicas de

investigación, esta permitió la realización de datos numéricos, lo cual facilitó de manera eficiente la investigación relacionada a la cultura organizacional.

3.7.2. CUESTIONARIO

Pobea (2015) expresa que el cuestionario es el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para registrar la información que proviene de personas que participan en una encuesta. Este tipo de herramienta se empleó para establecer preguntas cerradas en la encuesta dirigida a los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro.

3.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE 1. LEVANTAR INFORMACIÓN CIENTÍFICA QUE FUNDAMENTE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE MATRICES QUE IDENTIFIQUEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

- Revisión teórica y búsqueda de información científica sobre la cultura organizacional mediante libros, revistas científicas, páginas web entre otros.
- Creación de matriz sobre los tipos de cultura organizacional.

En el desarrollo de esta fase se procedió a la revisión teórica y búsqueda de información de la cultura organizacional con el fin de crear una matriz de definiciones acerca de cultura que existen en las instituciones públicas.

FASE 2: ESTABLECER EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE POSEEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN.

- Aplicación de entrevista al alcalde del GAD del cantón Flavio Alfaro.
- Aplicación de encuestas a los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro.
- Tabulación y análisis de los resultados obtenidos de la actividad anterior.

Para el cumplimiento de esta etapa se procedió a realizar entrevista al Ing. Jaminton Intriago Alcívar alcalde del cantón Flavio Alfaro, para la recopilación de información sobre la cultura organizacional, luego se aplicó la encuesta a los servidores públicos, por último, se tabularon los resultados con el respectivo análisis de cada una de las preguntas establecidas.

FASE 3. PROPONER ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO.

- Elaboración de un plan de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral de todos los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro.
- Sociabilización de la actividad anterior.

En esta última etapa, se elaboró la propuesta de las estrategias para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro, posterior a ello, la respectiva sociabilización a las autoridades de la institución.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo especifica los resultados obtenidos del diagnóstico de la cultura organizacional de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Flavio Alfaro, ubicado en la calle Amazonas. En primera instancia se levantó información científica que fundamente la temática de la investigación, posteriormente se estableció el tipo de cultura organizacional que poseen los servidores públicos. Por último, con base a los resultados obtenidos de la entrevista y encuesta se procedió a proponer estrategias de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la institución.

4.1. LEVANTAR INFORMACIÓN CIENTÍFICA QUE FUNDAMENTE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO DE MATRICES QUE IDENTIFIQUEN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Dumitrita y Bonavía (2020) la cultura organizacional se destaca recientemente por la concepción que aporta la Psicología Organizacional Positiva (POP), el cual se define como un estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las instituciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo para que éstas sean más saludables. Por esta razón, su objetivo es describir, explicar y predecir un funcionamiento efectivo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.

De modo similar, Rodríguez (2015) en su libro titulado “Diagnóstico Organizacional” indica que “la cultura organizacional ha sido definido y utilizado de muy diversas

maneras, se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de la empresa” (p.152).

Por lo tanto, es muy importante que en toda organización sus subordinados perciban una cultura organizacional amena y agradable, asimismo, el compañerismo es la base fundamental para realizar las actividades establecidas conforme al puesto que labora para obtener buenos resultados que contribuya al crecimiento tanto profesional como institucional.

4.1.2. CREACIÓN DE MATRIZ SOBRE LOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	CONCEPTOS
Cultura Paternalista	Prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas. Asimismo, se asocia con el cuidado del bienestar de los miembros de la organización.
Cultura Apática	Está caracterizada por la excesiva prudencia en la administración, la tendencia a escribir más que a hablar, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar al conflicto.
Cultura Armónica	Se presenta como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, indiferencia por el comportamiento de la gente, estado de incertidumbre y confusión, pérdida de entusiasmo, ausencia de recompensas para premiar los éxitos laborales.
Cultura Integrativa	Supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y de orientación, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, entre otros.
Cultura Exigente	Es aquella que hace hincapié en un vínculo laboral que se puede calificar de demandante e inflexible, esencialmente basado en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento.

Figura 3 Tipos de cultura organizacional
Fuente. Datos tomados de Góngora, Nóbile y Soledad (2014).

Cada tipo de cultura organizacional tiene sus propias características específicas, donde los servidores públicos deben tener en cuenta varios factores importantes para desarrollarse y desenvolverse de mejor manera posible en su lugar de trabajo, siempre respetando las decisiones de su jefe inmediato.

4.2. ESTABLECER EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE POSEEN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD FLAVIO ALFARO MEDIANTE LA TÉCNICA DE EVALUACIÓN.

4.2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Para dar cumplimiento en esta actividad se analiza la percepción del alcalde municipal del cantón Flavio Alfaro el cual sostuvo que el tipo de cultura organizacional de su personal administrativo está alineado al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) y, a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. También recalcó que, existe un gran porcentaje de personal motivado e incentivado de acuerdo al perfil profesional para desarrollar sus actividades correspondientes.

Asimismo, los jefes departamentales inculcan e involucran a sus subordinados para que participen conjuntamente en los quehaceres institucionales. Al mismo tiempo, se evalúan parámetros por la jefa de Talento Humano de cómo se debe actuar en cuanto a la cultura organizacional del GAD si se contribuye a la identidad de las personas ante situaciones laborales.

Con relación a la libertad para expresar opiniones e ideas existe un alto nivel de compromiso por parte de los servidores públicos, por esta razón, el funcionario señaló que siempre ha existido libertad y democracia, porque permite tener una comunicación bilateral para mejorar el entorno en el GAD. Además, indicó que las principales debilidades en la cultura organizacional son los perfiles profesionales que no están acorde al cargo que desempeñan los profesionales, los compromisos políticos y las ganas de seguir preparándose (títulos de postgrado), el cual día a día se trabaja incansablemente para mejorar esta situación. Por otro lado, manifestó que los servidores públicos si se sienten a gusto con el cargo que desempeñan cada uno de ellos y que están comprometidos 100%.

Para finalizar, entre los mecanismos de evaluación que aplica la institución, son las reuniones de jefes departamentales para realizar evaluaciones trimestrales cuando la ocasión lo amerita. Por ello, el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro si realiza un diagnóstico de la cultura organizacional por medio de directrices en conjunto con la unidad de Talento Humano.

4.2.2. APLICACIÓN DE ENCUESTA

En esta actividad se realizó la encuesta de forma clara y entendible, para establecer los factores que intervienen en la cultura organizacional de los 70 servidores públicos que laboran en el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro.

1. ¿Cómo es la cultura organizacional en el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro?

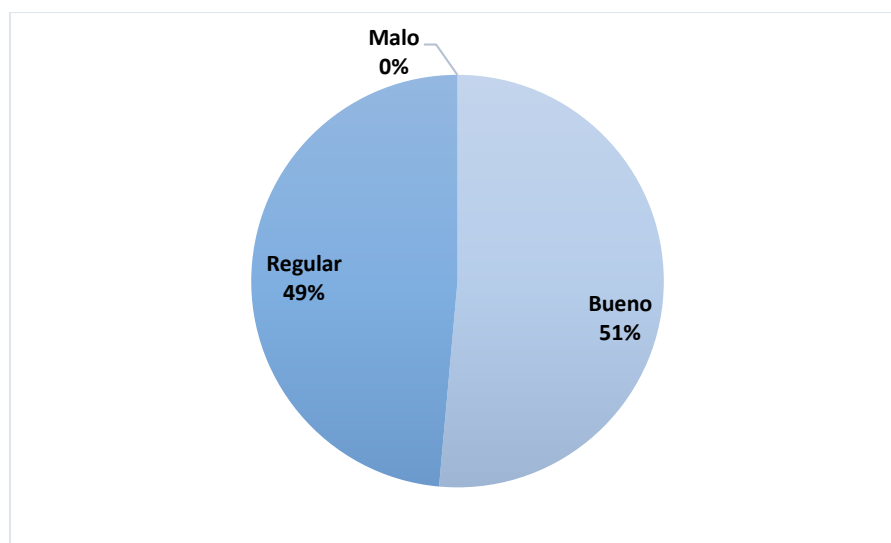


Figura 4. Cultura organizacional
Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

La cultura organizacional del GAD municipal del cantón Flavio Alfaro, refleja que el 51% (36 de los servidores públicos) sostienen que es bueno el ambiente laboral que perciben, mientras que el 49% (34 servidores) indican que, es regular la cultura organizacional en la institución, razones por las cuales el autor Carrillo (2016) en su

investigación manifiesta que la cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia y que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente, la cultura organizacional se crea mediante una buena estructura enfocada en la misión, visión, valores y costumbres de las personas.

2. ¿El GAD municipal del cantón Flavio Alfaro realiza capacitaciones, continuas para desarrolla sus conocimientos y habilidades?

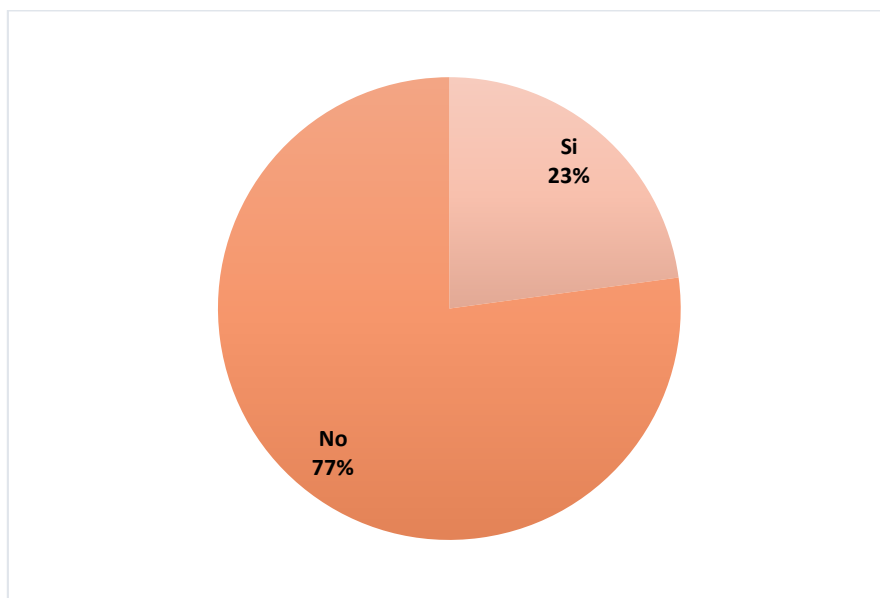


Figura 5. Capacitaciones

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Como se puede observar en la figura 5, el 77% que corresponde a 54 servidores públicos, mencionaron que no se realizan capacitaciones continuas en la institución, a diferencia del 23%, 16 servidores, recalcan que si hay capacitaciones pero que no se realizan siempre. De acuerdo con, Chiavenato (2009) en su investigación la capacitación es fundamental para todos los que conforman la organización, y que son los servidores públicos quienes deben adquirir conocimientos y habilidades en la institución.

3. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información en la institución son eficientes?

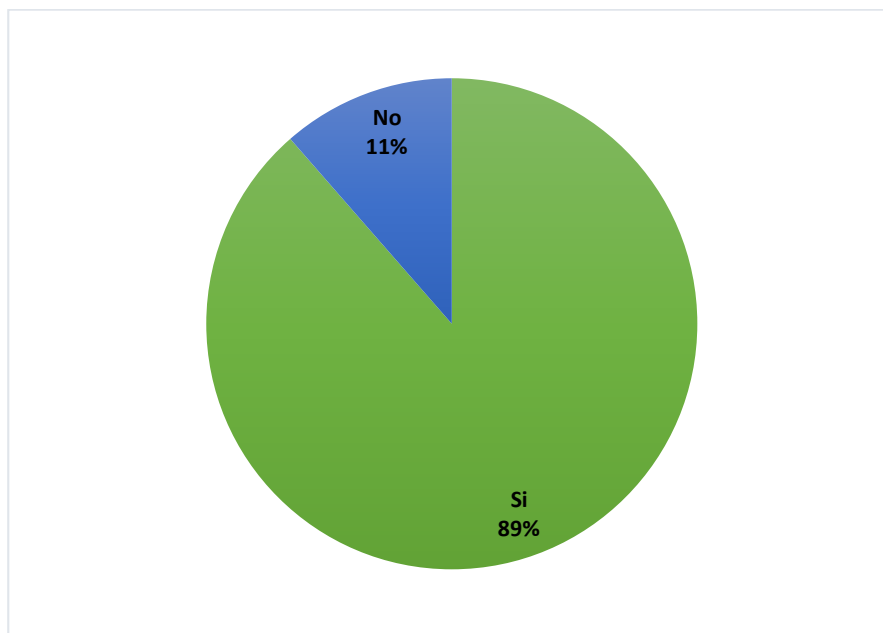


Figura 6. Canales de comunicación

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Mediante la encuesta, se detectó que, los canales de comunicación para difundir información en la institución son muy eficientes, con un 89% correspondiente a 62 encuestados, mientras que el 11% equivalente a 8 encuestados, manifestaron que la comunicación es un poco lenta. Por lo tanto, se puede destacar que el GAD municipal de este cantón mantiene una comunicación efectiva que aporta a la misión y objetivos institucionales de la entidad.

4. ¿Las autoridades toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal?

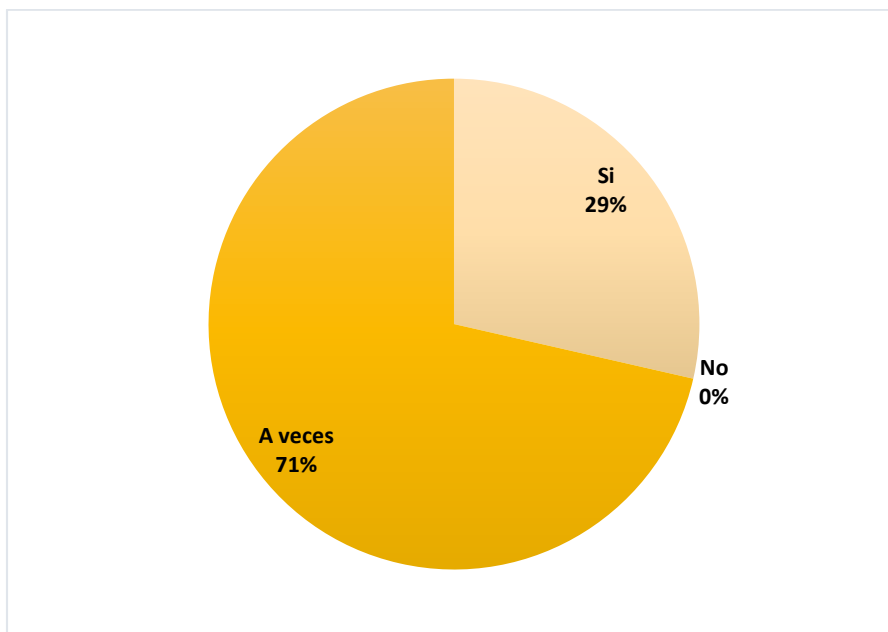


Figura 7. Comentarios y sugerencias del personal

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Los servidores públicos encuestados expresan que las autoridades competentes si toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal con un 29% (20 personas). Por otro lado, el 71% (50 personas) indicaron que no hay suficiente consideración por parte de las máximas autoridades. Piqueras (2016) en su investigación indica que dentro de toda organización la cultura organizacional se ve influenciada por determinados factores como es el liderazgo, por parte de los jefes, ya que es ejemplo para compartir proyectos positivos condicionando a un clima laboral ameno, el cual hace que todos los servidores públicos estén en constante interacción comunicativa dentro de la institución.

5. ¿Los directivos brindan información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?

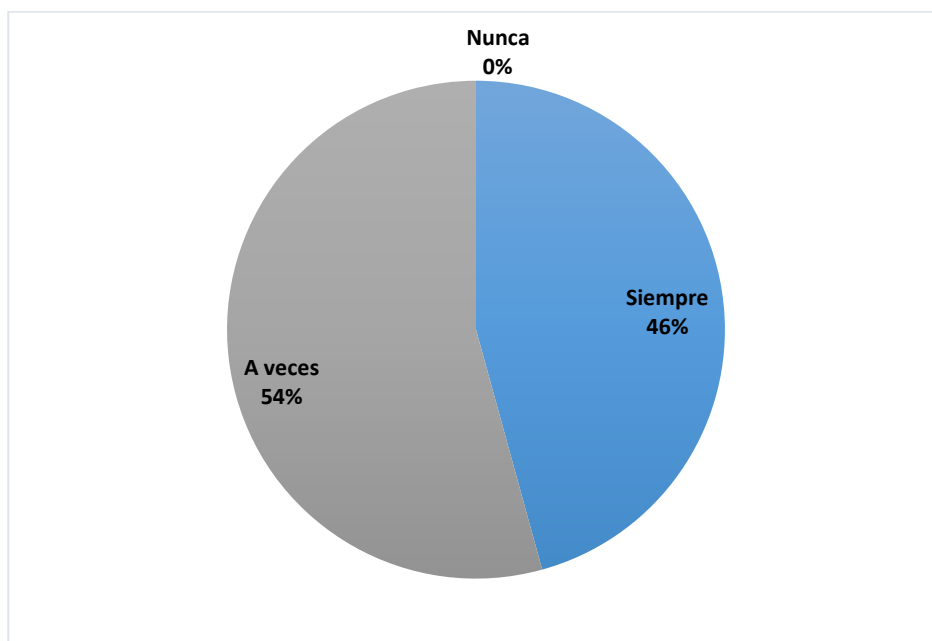


Figura 8. Directivos brindan información suficientemente
Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Los 70 encuestados, el 54% (38 personas) indicaron que los directivos brindan poca información sobre las actividades que se realizan en las distintas áreas de la institución, en cambio un 46% (32 personas) mencionaron que los jefes si comunican acerca de las funciones que respecta en el GAD. Por su parte, Rodríguez (2020) en su investigación muestra que en el entorno empresarial actual tanto directores y líderes de las organizaciones deben encontrar y gestionar prácticas para conseguir una alta eficiencia de los recursos humanos, si quieren llegar a ser competitivos, por eso, siempre deben estar en constante preparación para ser mejores cada día.

6. **¿Considera que una buena cultura organizacional interna mejoraría la productividad de la institución en sus diferentes áreas administrativas?**

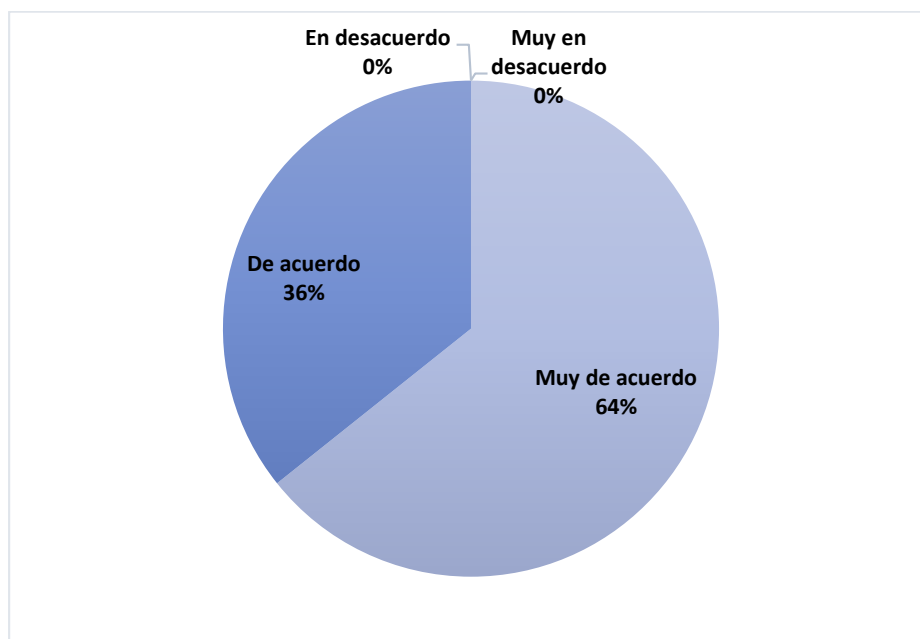


Figura 9. Buena cultura organizacional interna

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Nuño (2018) indica que una cultura organizacional es importante debido a que esta ayuda a sus empleados, directivos y usuarios el cual se identifican con la organización, para que se cumplan los objetivos institucionales de tal manera se llegue al éxito. De 70 encuestados 36% (25 personas) especifican, que la cultura organizacional ayuda en la productividad del GAD, en cambio el 64% que equivale a (45 personas) manifestaron que cuando hay buena cultura organizacional dentro de la institución ayuda favorablemente en la productividad de la áreas administrativas logrando resultados óptimos para el bienestar de todos.

7. ¿Cómo percibe la cultura organizacional de todos los servidores públicos del GAD municipal del cantón Flavio Alfaro?

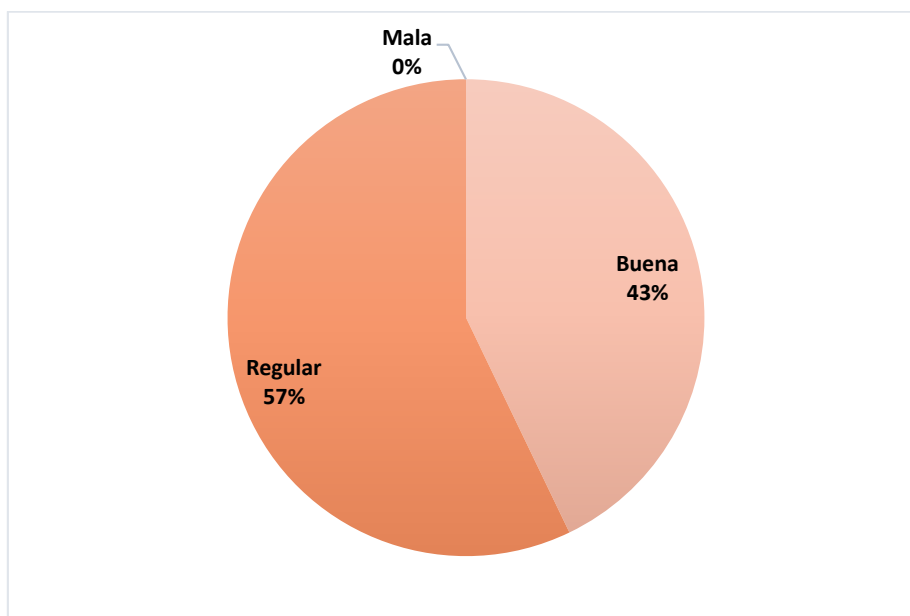


Figura 10. Percibe la cultura organizacional
Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

De los 70 encuestados el 57% (40 personas) perciben una cultura organizacional regular, y un 43% (30 personas) dijeron que es buena la cultura organizacional que ellos comparten dentro de la institución. Para Pérez, Aranda, y Topa (2015) en su artículo científico señalan que la cultura organizacional se debe percibir de manera fructífera para realizar las actividades con éxito, por ello, se debe trabajar en equipo para mejorar la convivencia laboral de los trabajadores.

8. ¿Usted como servidor público de esta institución se siente a gusto con la cultura organizacional que percibe en el área donde labora?

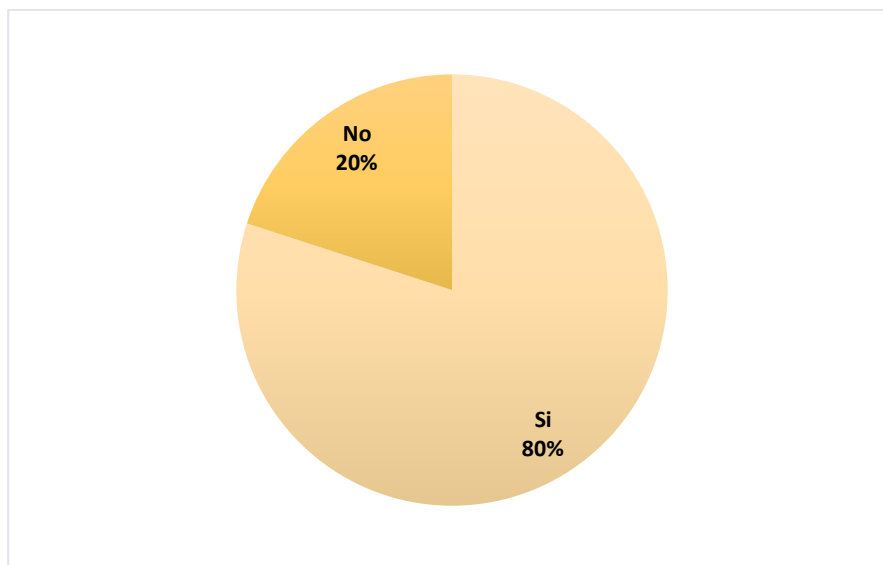


Figura 11. Servidor público

Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Asimismo, de los 70 encuestados el 20% (14 servidores públicos) detallaron que no se sienten a gusto con la cultura organizacional que comparten en sus labores cotidianas, por otro lado, el 80% (56 servidores públicos) indicaron estar a gusto y cómodos con las funciones que realizan cada uno de ellos en las distintas áreas del municipio. La LOSEP (2018) establece en el art 23, derechos de los servidores públicos en el literal I) que todo trabajador debe desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar, también de recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades.

9. ¿Existe compañerismo con los demás servidores públicos para llevar a cabo alguna actividad interna?

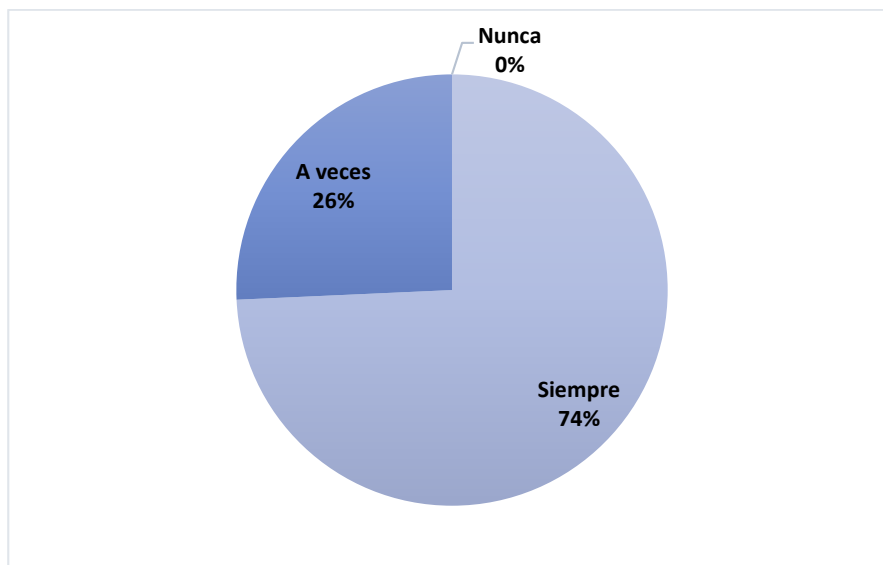


Figura 12. Compañerismo con los demás servidores públicos
Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

De los 70 encuestados el 26% que representa a 18 servidores públicos señalaron que a veces hay compañerismo entre todos, sin embargo, el 74% (52 trabajadores) indicaron que siempre ha existido compañerismo con los demás integrantes de la institución para llevar a cabo alguna actividad en común que genere productividad y satisfacción laboral. Según el Código de Ética y Conducta de las y los Servidores Públicos (2017) establece que es importante que el compañerismo sea la capacidad de poder dar la mano y ayudarse entre todos los integrantes de la institución. Por lo tanto, permite intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás; el cual es un valor que ayuda a integrar a otras personas cuando se trabaja por el mismo objetivo en común.

10. ¿Siente usted que todos están comprometidos con los objetivos del GAD?

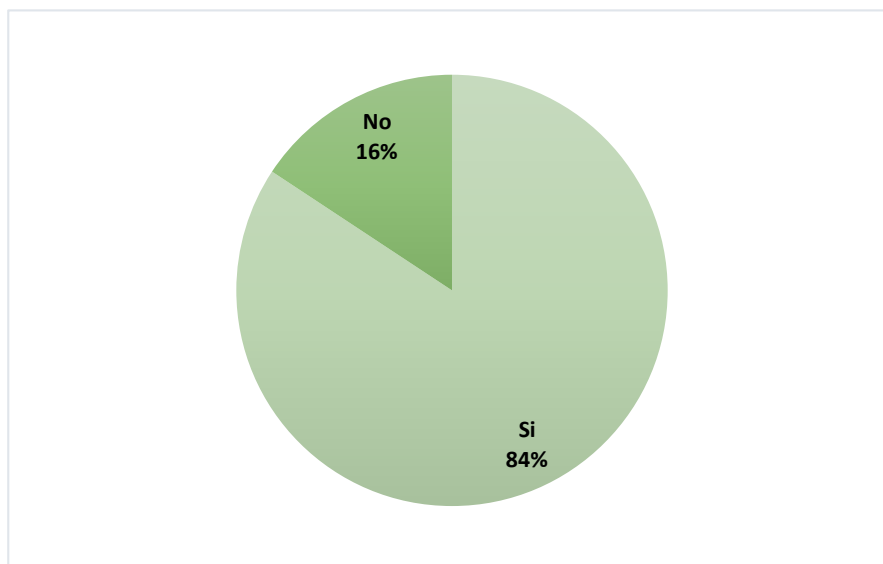


Figura 13. Servidores públicos comprometidos con los objetivos
Fuente. Datos proporcionados por los servidores públicos del GAD Flavio Alfaro

Como se puede visualizar en el gráfico 10, el 16% que equivale a 11 servidores públicos manifestaron que no todos están comprometidos con los objetivos establecidos en el municipio, no obstante, el 84% que representa a 59 servidores públicos mencionaron estar muy comprometidos con los objetivos institucionales de la institución, razones por las cuales cada día se mantienen en constante interacción comunicativa en la realización de sus funciones correspondientes.

4.3. PROPONER ESTRATEGIAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS

4.3.1. PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Un plan de cultura organizacional es aplicado en las instituciones públicas, para mejorar la convivencia laboral de sus empleados, ante esto, se puede mencionar que es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y

creencias que se manifiesta por medio de las expresiones de las personas que laboran en una organización. Es así que en la actualidad existen elementos de la cultura organizacional, los mismos que están dados por los caracteres del entorno compartido; como es la, tecnología, hábitos, conductas, funciones, roles, rutinas, mitos y creencias que por lo general todos en algún momento lo perciben.

Por esta razón, se realizó estrategias para mejorar la cultura organizacional en los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro. Así mismo, se consideraron los datos obtenidos de la entrevista y encuesta donde se pudo evidenciar falencias con relación al tema en estudio. Por consiguiente, se planteó estrategias para mejorar el desempeño laboral de todo el personal de esta prestigiosa institución pública.

OBJETIVO

- Crear estrategias para mejorar la cultura organizacional de los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro.

RESPONSABLES

- GAD del cantón Flavio Alfaro.



PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

**Fecha:
DICIEMBRE
2020**

OBJETIVO		CREAR ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL		
GESTIÓN BENEFICIADA		GAD DEL CANTÓN FLAVIO ALFARO		
DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	ESTRATEGIAS	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS
-Perfiles profesionales, con pocas ganas de seguir preparándose (títulos de posgrado).	-Motivar a los servidores públicos a seguir estudiando para obtener más conocimiento con relación al cargo que desempeña en su área de trabajo.	-Poseer profesionales con alto nivel de preparación.	- Jefa de Talento Humano	- Económico -Humano -Tecnológico
-Falta de capacitación continua para desarrollar conocimientos y habilidades de los servidores públicos.	-Capacitaciones laborales de acuerdo al perfil profesional de cada servidor público. -Reuniones de trabajos -Foros. -Talleres internos con todo el personal administrativo.	-Realizar capacitaciones a todos los servidores públicos sobre la cultura organizacional.	-Alcalde del GAD de Flavio Alfaro. -Director de Recursos Humanos	-Económico -Humano -Material -Tecnológico
-Las autoridades rara vez toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal que labora en el GAD.	- Implementar un buzón de sugerencias en un punto estratégicos de las instalaciones del GAD, para conocer las inquietudes o dudas que existen por parte de los servidores públicos.	-Lograr una comunicación efectiva y directa con las autoridades competentes.	-Alcalde del GAD de Flavio Alfaro. - Jefa de Talento Humano -Departamento financiero	-Económico -Humano -Material -Tecnológico
-Los directivos pocas ocasiones brindan información clara para la realización de actividades institucionales.	- Crear una plataforma virtual donde todo el personal que labora en la institución tenga acceso y conozca información de interés y actualizada en beneficio del GAD.	-Familiarizarse en conjunto con todos los integrantes que conforman el GAD, de tal forma se logre cumplir con los objetivos institucionales de la institución.	-Alcalde del GAD de Flavio Alfaro. - Jefa de Talento Humano -Departamento financiero	-Económico -Humano -Material -Tecnológico

-No hay suficiente cultura organizacional por parte de algunos servidores públicos de la institución.	-Implementar un programa para mejorar la cultura organizacional de todo el personal administrativo del GAD -Charlas motivacionales. -Proyectos que contribuyan a la familiarización de todo el personal administrativo del GAD.	-Mejorar la cultura organizacional en todo el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro.	-Departamento de Recursos Humanos -Departamento de planificación.	-Económico -Humano -Material -Tecnológico
---	---	---	--	--

Figura 14. Plan de Cultura organizacional
Fuente. Elaboración propia

4.3.2. SOCIABILIZACIÓN DEL PLAN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LAS AUTORIDADES DE LA INSTITUCIÓN.

Una vez realizada la investigación se pudo constatar aquellas falencias que dificultaban la cultura organizacional de los servidores públicos del GAD Municipal del cantón Flavio Alfaro. Por lo tanto, con base en los resultados obtenidos de la encuesta se procedió a sociabilizar las estrategias propuestas al alcalde de esta institución, por medio de la aplicación de Zoom el mismo que se explicó los hallazgos encontrados en la investigación, los cuales fueron considerados de manera favorable. Además, el funcionario mencionó que gracias a las estrategias propuestas se puede mejorar la convivencia laboral de todos los servidores públicos de la institución.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se levantó información científica de la cultura organizacional a través de revistas indexadas, libros, artículos de alto impacto que fundamenten la temática de la investigación, así mismo, se logró comprender los diferentes conceptos relacionados al tema en estudio sobre el comportamiento de los servidores públicos en su lugar de trabajo.
- Para establecer el tipo de cultura organizacional de los servidores públicos, se pudo conocer que, no se realizan capacitaciones constantes para tener una mejor convivencia laboral, perfiles profesionales no acorde al cargo que desempeñan, compromisos políticos y las ganas de seguir preparándose para obtener un título de cuarto nivel, y, por último, los directivos pocas ocasiones brindan información clara para la realización de actividades institucionales.
- Una vez levantada la información tanto de la entrevista y encuesta, se detectaron falencias que dificultan la cultura organizacional en los servidores públicos del GAD del cantón Flavio Alfaro. Por lo tanto, se proponen estrategias para mejorar el desempeño laboral de los mismos tales como; motivar a los empleados para seguir estudiando, capacitaciones laborales de acuerdo al perfil profesional, implementar un buzón de sugerencias en un punto estratégico de la entidad, crear una plataforma virtual para conocer las actividades a realizar a futuro, y para finalizar, efectuar proyectos que contribuyan a la familiarización de todo el personal administrativo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es trascendental que se realicen estudios constantes sobre los tipos de cultura organizacional de los servidores públicos del GAD de Flavio Alfaro, para lograr una convivencia armónica entre todos, el cual permita tener resultado positivos en los distintos proyectos que se realizan dentro de la institución pública.
- Establecer un tipo de cultura organizacional pertinente en los servidores públicos de la institución, para lograr detectar a tiempo cualquier anomalía que se presente en el GAD del cantón Flavio Alfaro. Además, es importante que se realicen capacitaciones continuas a todos los profesionales que laboran en la entidad para que existe una mejor preparación en el área que desempeña cada uno de ellos.
- Que las autoridades competentes del GAD del cantón Flavio Alfaro pongan en marcha las estrategias propuestas de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral en los servidores públicos, logrando perfeccionar el ambiente profesional en esta entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M. y Bernal, L. (2014). Factores de éxito administrativo y empresarial. Fundación Internacional María Luisa De Moreno. (tesis de pregrado). Universidad la Salle. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3736/T11.14%20A185f.pdf?sequence=1>
- Aguirre, J. y Jaramillo, L. (2015): El papel de la descripción en la investigación cualitativa. Cinta de Moebio. (51). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006
- Alpuche, E. y Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. Intersticios Sociales. (10). Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n10/n10a2.pdf>
- Arboleda, G. y López, J. (2015). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. Ciencia y Salud. 15 (2), p4. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v15n2/1692-7273-recis-15-02-00247.pdf>
- Arete, A. (2018). Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla. Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Arévalo, J. Navarro, G. y Bayona, A. (2016). La necesidad de medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. Revista ingenio UFPSO. (12). p 57. Recuperado de: <file:///C:/Users/SYSTEC/Downloads/400-1400-1-PB.pdf>
- Arredondo, E. (2015). Estrategias y la cultura organizacional. Recuperado de: <https://prezi.com/lr9jxcgyz8lx/estrategias-y-cultura-organizacional/>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Decreto legislativo. Montecristi, Manabí, Ecuador
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2010). Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización, COOTAD. Registro Oficial

Suplemento (303). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2018). Ley Orgánica de Servicio Público, (LOSEP). Registro Oficial Suplemento (294). Recuperado de <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOSEP.pdf>

Campos, A. (2015). Métodos, técnicas y constantes para la evaluación de los catálogos de acceso público en línea. *Salud*. 26 (3). p 3. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132015000300004

Cárdenas, J. (2017). La representación social de instituciones públicas de índole política en la ciudadanía del estado de Colima. *Mexicana de Opinión Pública*. (22), p2. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-49112017000100055

Carrillo, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*. 4 (8). p 62. Recuperado de: [file:///C:/Users/SYSTEC/Downloads/2637-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8647-1-10-20161116%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SYSTEC/Downloads/2637-Texto%20del%20art%C3%ADculo-8647-1-10-20161116%20(1).pdf)

Chiang, M. M. y San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia y trabajo*. 17 (54). p 4. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F: McGraw Hill.

Código de Ética y Conducta de las y los Servidores Públicos (2017). *Compañerismo en todos los servidores públicos que conforman una institución*. Recuperado de http://iner.salud.gob.mx/descargas/instituto/codigoetica_ene17.pdf

Cordero, L. (2018). La comunicación como proceso cultural. *Pistas para el análisis. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. 6 (3). p 7. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-0132201800300013

- Corona, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*. 14. (1). p 4. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016
- Cruz, M., Ortiz, M., Morocho, F. y Orozco, P. (2018). Relativismo cultural, etnocentrismo e interculturalidad en la educación y la sociedad en general. *Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. 5 (2). p 179. Recuperado de: <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v5n2/2414-8938-academo-5-02-179.pdf>
- De La Cruz, E. y Bernal, J. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios sociales*. 10. p 2. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642015000200002
- De La Torre, L. y Afan, K. (2017). Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Peru 2016. Universidad San Ignacio de Loyola. (tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- Diaz, V. y Calzadilla, A. (2015). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Reflexión*. 14 (1). p 117. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Duarte, C. García, O. y López, H. (2020). Importancia de las instituciones. Recuperado de: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/derechos-humanos/la-importancia-de-las-instituciones>
- Dumitrita, T y Bonavía, T. (2020). Cultura organizacional positiva. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/356/35663284006/html/index.html>
- Duque, E. y Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Elsierve*. 6 (13), p5. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000178>
- Encalada, M. Pacheco, M. Romero, E. Arrata, F. y Ortega, J. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana. Recuperado de

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

García, I. (2017). Definición de la organización, tipos de organización y elementos de la organización. Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/organización>

García, M. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizacional del personal de la Municipalidad Provincial de Arequipa – Perú. Comunicación. 8 (2). p 4. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221971682017000200007

García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Perspectivas. (39). p 5. Recuperado de: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004

Góngora, N; Nóbile, C ; Soledad, L. (2014). Estudio Comparativo De La Cultura Organizacional Ciencias Administrativas, núm. 4, julio-diciembre, 2014, pp. 51-65 Universidad Nacional de La Plata Buenos Aires, Argentina Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651380006>

Gonzales, D. Alvarado, C. y Marín, C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. Facultad de ciencias veterinarias. 58 (2). p 6. Recuperado de: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-65762017000200003

González, A. Jiménez, A. y Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora Del clima organizacional. Ingeniería Industrial. 14 (2), p24. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>

González, R; Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. Universidad & Empresa.

18 (30), 13-31. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187244133007>

GPM (Gobierno Provincial de Manabí). (2018). Gestión administrativa. Recuperado de <http://www.manabi.gob.ec/institucion/direcciones/administrativo.pdf>

GPM (Gobierno Provincial de Manabí). (2019.) Cantón Flavio Alfaro. Recuperado de <https://www.manabi.gob.ec/cantones/flavio-alfaro>

Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*. 20 (34), 119-136. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=510/51046653007>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación.*, México: Mc Graw Hill. doi 978—607-15-0291-9.

Hernández, Z. M. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp-Chiclayo. Universidad de Señor de Sipán. (tesis de pregrado). p 33. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2284/Tesis%20de%20Hernandez%20D%EDaz%20Zhenia%20Magaly.pdf;jsessionid=521C8D669EB4C323E4D1D979A1A0DC60?sequence=1>

Jurado, J; Muñiz, R; Alcázar, A; Ceballos, S. y Gonzales, J. (2016). Ajustando datos químicos con Excel: un tutorial práctico. *Educación química*. 27 (1). p 2. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2016000100021

Ley Orgánica de la Cultura (2016). En la sección II de los derechos, deberes y políticas culturales. Recuperado de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec093es.pdf>

Leyva, C; De Miguel, G; Pérez, C. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización Ingeniería Industrial, vol. XXXVII, núm. 2, mayo-agosto, 2016, pp. 164-177 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360446197006>

- Lobelle, G. (2017). Políticas públicas sociales: apuntes y reflexiones. Alcance. 6 (14). p 2. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702017000300006
- Lupano, M. L. y Castro, A. (2016). Perfiles de organizaciones positivas. Análisis de características percibidas según variables individuales, organizacionales y de resultado. Escritos de psicologías. 9 (2). p 3. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1989-38092016000200001
- Marcillo, M. Chilán, S. Parrales, J. Barcia, D. y Indacochea, B. (2017). Perspectiva de la cultura organizacional en instituciones públicas del sector educativo. Ciencia de la Educación. 3 (1) p.3. Recuperado de <https://polodelconocimiento.com › index.php › article › download › pdf>
- Marulanda, C. López, L. y Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. Información Tecnológica. 29 (6). p 5. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000600245
- Martin, S. G. y Lafuente, V. (2017). Referencias bibliográficas: indicadores para su evaluación en trabajos científicos. Investigación bibliotecnológica. 31 (71). p 4. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2017000100151
- Martínez, R. Piedra, Y. y Guerra, L. (2016). La investigación científica en el campo de la Comunicación Social en centros universitarios cubanos: un acercamiento a su correcta gestión. Cubana de Información en Ciencias de la Salud. 27 (3). p 4. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000300010
- Matabanchoy, S. Álvarez, K. y Riobamba, O. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. Universidad Salud. 21(2), p4. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>

- Melián, V. (2017). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Universidad de Valencia. (tesis de maestría). Valencia.
- Michoa, E. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. *Espacios Públicos*. 18 (43), p4. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415007.pdf>
- Mondragón, A. (2016). Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la Dgtic de la Sedeso. Recuperado de <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Montiel, F., (2014). La responsabilidad del funcionario público en la ley general de control interno. *Nacional de administración*, 5 (1), p3. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/676>
- Morales, D. P. (2017). Cultura y comportamiento humano. *Pensamiento y gestión*. 43. p 5. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762017000200001
- Morales, F. (2019). 3 evaluaciones para medir el desempeño de tus colaboradores. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/evaluaciones-medir-el-desempeno-laboral/>
- Morelos, J. Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*. 10 (1), p9. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Niño de Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización *Apuntes Universitarios. Investigación*, 5 (2) p,5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280002.pdf>
- Nuño, P. (2018). ¿Qué es la cultura organizacional? Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-cultura-organizacional.html>
- Pérez, J. Aranda, M. y Topa, G. (2015). Influencia de la cultura organizacional de las unidades de enfermería en la intención de permanencia y las conductas de ciudadanía: un estudio multimaestro. *Acción psicológica*. 12 (2). p 2.

Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2015000200005

Piqueras, C. (2016). Factores que determinan la cultura organizacional. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/factores-que-determinan-la-cultura-organizacional/>

Pobea, M. (2015). La encuesta y estructura de la encuesta. Recuperado de: <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>

Pujol, L. y Foutel, M. (2018). Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. Lisue. 15 (26), p7. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v9n26/2007-2872-ries-9-26-64.pdf>

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Opción. 31 (1) p 12. Recuperado de: redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf

Reyna, L. Campos, E. I. y Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. RAITES (antes Panorama Administrativo). 1 (1). p 12. Recuperado de: <file:///C:/Users/SYSTEC/Downloads/117-116-1-PB.pdf>

Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. Arch Med Camagüey. 23 (2), p2. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/medicocamaguey/amc-2019/amc192b.pdf>

Roca, M. V. (2016). La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Universidad de Belgrano de Buenos Aires. p 122. Recuperado de: http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Escuela de Administración de Negocios. (82) p 3. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>

Rodríguez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la

motivación en la empresa. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext

Rodríguez, M. (2015). Diagnóstico Organizacional. Santiago - Chile.

Rojas, D. A. Vilaú, Y. Camejo, M. (2018). La instrumentación de los métodos empíricos en los investigadores potenciales de las carreras pedagógicas. Revista de educación. 16 (2). p 4. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-76962018000200238&script=sci_arttext&lng=en

Romero, N. (2016). La importancia de la cultura organizacional. Recursos humanos. Recuperado de: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>

Romero, V. (2018). Importancia de la Cultura Organizacional en las empresas. Recuperado de: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/importancia-de-la-cultura-organizacional-en-las-empresas>

Rosales, G. L. Rodal, A. Y. Chumbi, V. T. y Buñay, R. M. (2017). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantado graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador. Electronica Educare. 21. 3. p 6. Recuperado de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582017000300252

Sánchez, M. N. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. Comunicación. 8 (1). p 6. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006

Sánchez, Y. P. (2017). La evaluación del desempeño laboral y su importancia en las organizaciones. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>

Segredo, A. M. García, A. J. León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. INFODIR. (24). p 86. Recuperado de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>

- Serna, H., y Rubio, G. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. Universidad Católica del Norte. (48), p3. Recuperado de revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/download/771/1297
- Torres, L. M. y Afán, K.T. (2017). Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016. Universidad San Ignacio de Loyola. (Tesis Pregrado). p 17. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- Torres, E. y Cegarra, S. J. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. Comunicación. 6 (2). p 8. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001
- Universidad ESAN. (2016). Acciones para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/acciones-para-mejorar-la-cultura-organizacional-y-el-clima-laboral/>
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. Palabra Clave. 19 (1), p7. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v19n1/v19n1a10.pdf>
- Vargas, S. L. y Flores, M. M. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. Investigación bibliotecológica. 33 (79). p 6. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2019000200149
- Ventura, J. L. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. Cubana Salud Pública. 43 (4). p 2. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000400014
- Zambrano, A. y Zamora, S. (2016). Diagnóstico de la carga mental de los profesores de la carrera de Administración Pública de la ESPAM MFL. (tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.

ANEXOS

ANEXO 1.

La presente entrevista al señor alcalde del GAD municipal de Flavio Alfaro con la finalidad de obtener información referente a la cultura organizacional.

1. ¿Considera usted que el tipo de cultura organizacional del GAD municipal del que usted representa, está alineada con los intereses que promueve su institución?.
2. ¿Considera usted que el personal está motivado o estimulado a desarrollar y aplicar la cultura organizacional institucional?
3. ¿Los jefes departamentales inculcan e involucran a sus subordinados a que participen de una cultura organizacional desarrollada como institución?
4. ¿La cultura organizacional del GAD de qué forma contribuye a la identidad de las misma?
5. ¿Ha percibido usted dentro de la organización la existencia de la libertad para expresar opiniones e ideas, el establecimiento de metas comunes y un alto nivel de compromiso de los servidores públicos?
6. ¿Cuáles han sido las principales debilidades que detectan en la cultura organizacional que promueve el GAD?
7. ¿Los servidores públicos de esta organización se sienten a gusto en el puesto de trabajo?
8. ¿Siente usted que el personal está comprometido con los objetivos de la organización?
9. ¿Cuáles son los mecanismos de evaluación que existen e incentivos, y cuál es el procedimiento para darlos?
10. ¿En el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro con qué frecuencia se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional?

ANEXO 2.

La encuesta está dirigida a los servidores públicos del GAD municipal del cantón Flavio Alfaro con el fin de identificar cual es el tipo de cultura organizacional que se promueve dentro de la misma, con la finalidad de identificar aquellos puntos claves que presentan falencias y requieren ser intervenidos mediante acciones de mejoras para obtener resultados óptimos.

1. ¿Cómo es la cultura organizacional en el GAD municipal del cantón Flavio Alfaro?

Bueno

Regular

Malo

2. ¿El GAD municipal del cantón Flavio Alfaro realizan capacitaciones, continuas para desarrolla sus conocimientos y habilidades?

Si

No

3. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utiliza para difundir información en la institución es eficiente?

Si

No

4. ¿Las autoridades toman en consideración los comentarios y sugerencias del personal?

5. ¿Los directivos brindan información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?

Siempre

A veces

Nunca

6. ¿Considera que una buena cultura organizacional interna mejoraría la productividad de la institución en sus diferentes áreas administrativas ?

Muy de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

7. ¿Cómo percibe la cultura organizacional de todos los servidores públicos del GAD municipal del cantón Flavio Alfaro?

Buena

Regular

Mala

8. ¿Usted como servidor público de esta institución se siente a gusto con la cultura organizacional que percibe en sus labores?

Si

No

9. ¿Existe compañerismo con los demás servidores públicos para llevar a cabo alguna actividad interna?

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿Siente usted que todos están comprometidos con los objetivos del GAD?

Si

No

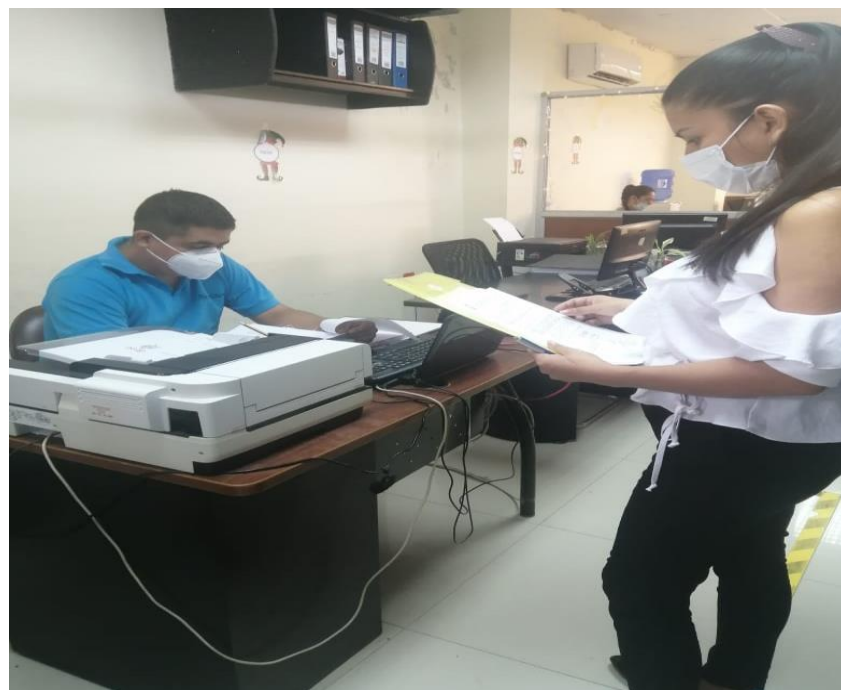
ANEXO 3.**Figura 15.** Entrevista a los servidores públicos**Figura 16.** Entrevista a los servidores públicos



Figura 17. Entrevista a los servidores públicos