



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

**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS  
DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CHONE**

**AUTORES:**

**ABRAHAN ELIAS ZAMBRANO VÉLEZ  
JAVIER VICENTE PAZMIÑO PALMA**

**TUTOR:**

**ECON. JAIME PATRICIO BRAVO PÉREZ MG.**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2014**

## **DERECHO DE AUTORÍA**

**Abrahan Elías Zambrano Vélez y Javier Vicente Pazmiño Palma**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito 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 los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

---

**Abrahan E. Zambrano Vélez**

---

**Javier V. Pazmiño Palma**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

**Jaime Patricio Bravo Pérez** certifico haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CHONE**, que ha sido desarrollada por **Abrahan Elías Zambrano Vélez y Javier Vicente Pazmiño Palma**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**ECON. JAIME PATRICIO BRAVO PÉREZ MG.**

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CHONE**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por **Abrahan Elías Zambrano Vélez y Javier Vicente Pazmiño Palma**, previa la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

---

**LIC. Ma. GRABRIELA MONTESDEOCA MBA**  
**MIEMBRO**

---

**ING. ROSSANA D. TÓALA MG.**  
**MIEMBRO**

---

**ECO. YESSENIA A. ZAMORA MG.**  
**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que nos dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual hemos forjado los conocimientos profesionales día a día;

A Dios por la vida que nos presta día a día,

A nuestros padres por su arduo esfuerzo moral y económico en toda nuestra vida de estudiantes en la ESPAM MFL,

A los docentes por su apoyo moral y psicológico, y de manera especial a la Ing. Marys Iriarte y la Eco. Columba Bravo, por la ayuda en el desarrollo de la tesis en sus horas de clases,

A los tutores Ing. Rossana Tóala y al Econ. Patricio Bravo por hacer posible que esta tesis sea aprobada.

A los miembros del tribunal: Ing. Rossana Tóala, Lic. Ma. Gabriela Montesdeoca y a la Eco. Yessenia Zamora por su apoyo, paciencia, y conocimientos.

A todas la personas que nos han apoyado día a día.

**Los autores**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este arduo trabajo a Dios, a nuestros padres que han sido el centro de todo, el apoyo económico y moral que hemos necesitado durante nuestra vida estudiantil, le dedicamos nuestros triunfos y todo lo que hemos logrado con el pasar de los años, y cada trabajo como este que es dedicado a ellos.

**Los autores**

## **CONTENIDO GENERAL**

### **SECCIÓN 1**

CARÁTULA	i
DERECHO DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO GENERAL	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS	xi
RESUMEN	xiii
PALABRAS CLAVES	xiii
ABSTRACT	xiv
KEY WORDS	xiv

### **SECCIÓN 2**

<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS	5
1.4. IDEA A DEFENDER	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>

<b>2.1.</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1.</b>	<b>USO DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>HERRAMIENTAS DEL DIAGNÓSTICO</b>	<b>7</b>
<b>2.2.</b>	<b>CULTURA</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.</b>	<b>ORÍGEN DE LAS PAUTAS CULTURALES</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>FORMACIÓN DEL SISTEMA CULTURAL</b>	<b>10</b>
<b>2.3.</b>	<b>ORGANIZACIONAL</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1.</b>	<b>PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>12</b>
<b>2.3.2.</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>13</b>
<b>2.4.</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>15</b>
<b>2.4.1.</b>	<b>DIMENSIONES Y COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>17</b>
<b>a.</b>	<b>DIMENSIÓN ESENCIAL</b>	<b>17</b>
<b>b.</b>	<b>DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>18</b>
<b>c.</b>	<b>DIMENSIÓN MANIFIESTA</b>	<b>19</b>
<b>d.</b>	<b>FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2.</b>	<b>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>20</b>
<b>a.</b>	<b>CULTURA GRUPAL O DE CLAN</b>	<b>21</b>
<b>b.</b>	<b>CULTURA ADHOCRÁTICA O DE DESARROLLO</b>	<b>22</b>
<b>c.</b>	<b>CULTURA JERÁRQUICA O BUROCRÁTICA</b>	<b>22</b>
<b>d.</b>	<b>CULTURA RACIONAL U ORIENTADA AL MERCADO</b>	<b>23</b>
<b>2.4.3.</b>	<b>TIPOLOGÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>25</b>
<b>a.</b>	<b>CULTURA DEL PODER</b>	<b>25</b>
<b>b.</b>	<b>CULTURA DE LA FUNCIÓN O DEL ROL</b>	<b>26</b>
<b>c.</b>	<b>CULTURA DE TAREAS</b>	<b>27</b>
<b>d.</b>	<b>CULTURA DE LAS PERSONAS</b>	<b>27</b>

2.4.4. ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	30
2.4.5. CLASIFICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	31
• CULTURA FUERTE	31
• CULTURA DÉBIL	32
2.5. TEST DE CAMERÓN Y QUINN	33
2.6. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	34
2.6.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
2.7. DEPARTAMENTO JURÍDICO	35
2.8. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE	36
2.8.1. MISIÓN	37
2.8.2. VISIÓN	37
2.8.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE.	38
<b>CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO</b>	<b>39</b>
3.1. UBICACIÓN	39
3.2. DURACIÓN	39
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO	39
3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE	40
3.3.2. VARIALE INDEPENDIENTE	40
3.4. MÉTODOS	40
3.4.1. MÉTODO DESCRIPTIVO	40
3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO	40
3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO	40
3.5. TÉCNICAS	41

3.5.1. OBSERVACIÓN	41
3.5.2. ENCUESTA	41
3.5.2.1. METODOS DE CAMERON Y QUINN	41
3.5.2.2. TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL	42
3.5.2.3. TEST ¿A USTED QUÉ LO MOTIVA?	42
3.6. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.6.1. PRIMERA FASE	42
3.6.2. SEGUNDA FASE	43
3.6.3. TERCERA FASE	43
3.6.4. CUARTA FASE	43
3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>45</b>
4.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	45
4.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE	45
UBICACIÓN	45
COMPETENCIAS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADO MUNICIPALES	45
4.1.2. ANALISIS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS	47
4.2. PLAN DE MEJORAS	64
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
5.1. CONCLUSIONES	67
5.2. RECOMENDACIONES	68
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadro 2.1</b> Tipos de cultura en función de los valores dominantes	<b>29</b>
<b>Cuadro 2.2</b> Clasificación de la cultura organizacional	<b>32</b>
<b>Foto 3.1</b> Ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone	<b>39</b>
<b>Cuadro 4.1</b> Puntuación de las preguntas y los ítems	<b>48</b>
<b>Gráfico 4.1</b> Resultados de los promedios totales	<b>49</b>
<b>Gráfico 4.2</b> Resultado del promedio total en barras	<b>50</b>
<b>Gráfico 4.3</b> Resultado de la encuesta a los servidores (as) públicos del GAD Chone	<b>51</b>
<b>Cuadro 4.2</b> Promedio de las preguntas realizadas a los servidores (as) del GAD Chone	<b>51</b>
<b>Gráfico 4.4</b> Resultados de los promedios de las preguntas	<b>52</b>
<b>Cuadro 4.3</b> Tabulación del Test de Clima Organizacional al jefe del departamento de Talento Humano	<b>53</b>
<b>Cuadro 4.4</b> Tabulación del Test de Clima Organizacional al jefe del departamento Jurídico	<b>53</b>
<b>Cuadro 4.5</b> Tabulación del Test de Clima Organizacional a los servidores de los departamentos de Talento Humano y Jurídico	<b>54</b>
<b>Gráfico 4.5</b> Resultados de la puntuación del Test Clima Organizacional en el departamento de Talento Humano	<b>55</b>
<b>Gráfico 4.6</b> Resultados de la puntuación del Test Clima Organizacional en el departamento Jurídico	<b>57</b>
<b>Cuadro 4.6</b> Tabulación del Test ¿A usted qué lo motiva? a los servidores de los departamentos de Talento Humano y Jurídico	<b>59</b>
<b>Cuadro 4.7</b> Tabulación del Test ¿A usted qué lo motiva? a los jefes de los departamentos de Talento Humano y Jurídico	<b>59</b>

<b>Cuadro 4.8</b> Puntuación de los servidores públicos en el departamento de Talento Humano	<b>60</b>
<b>Gráfico 4.7</b> Resultados de la puntuación del Test ¿A usted qué lo motiva? a los servidores del departamento de Talento Humano	<b>60</b>
<b>Cuadro 4.9</b> Puntuación de los servidores (as) públicos en el departamento Jurídico	<b>61</b>
<b>Gráfico 4.8</b> Resultados de la puntuación del Test ¿A usted qué lo motiva? a los servidores del departamento Jurídico	<b>61</b>
<b>Cuadro 4.10</b> Puntuación del jefe en el departamento de Talento Humano	<b>62</b>
<b>Gráfico 4.9</b> Resultados de la puntuación del Test ¿A usted qué lo motiva? al jefe del departamento de Talento Humano	<b>62</b>
<b>Cuadro 4.11</b> Puntuación del jefe en el departamento Jurídico	<b>63</b>
<b>Gráfico 4.10</b> Resultados de la puntuación del Test ¿A usted qué lo motiva? al jefe del departamento Jurídico	<b>63</b>
<b>Cuadro 4.12</b> Plan de mejoras	<b>64</b>

## RESUMEN

El talento humano es el recurso más valioso que poseen las organizaciones ya que es el motor que hace posible que se lleven a cabo las actividades y funciones de toda entidad o institución; por tal razón, esta investigación se desarrolló con la finalidad de realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone de la provincia de Manabí; con el propósito de mejorar la atención a los usuarios. La investigación se delinea en cinco capítulos, comenzando con el planteamiento del problema y la identificación de los objetivos, que dio paso al adelanto del marco teórico donde se hizo referencia a todas las fuentes bibliográficas que sirven para orientar y sustentar el tema objeto de estudio. Para el desarrollo del proceso investigativo se utilizaron métodos tales como el descriptivo, inductivo y deductivo y técnicas como: la encuesta y la entrevista y los test de Camerón y Quinn, Clima Organizacional y A usted qué lo motiva, que facilitaron a contribuir con la propuesta de un plan de mejora para fortalecer la cultura organizacional de los servidores(as) públicos. Los resultados obtenidos de la investigación se presentaron de manera coherente mediante cuadros, gráficos y figuras, que permitieron identificar las verdaderas causas y subcausas que amenazaban el desenvolvimiento profesional del personal de la institución, permitiendo obtener distintas conclusiones entre las que destacan: que la cultura que predomina en los departamentos ya mencionados es la del clan, y también que la opinión y sugerencias del personal son de gran ayuda al momento de tomar una decisión.

**PALABRAS CLAVES:** Diagnóstico, Cultura Organizacional, Plan de Mejora.

## ABSTRACT

Human talent is the most valuable resource organizations have because it is the engine that carry out the activities and functions of any institution; for this reason, this research was conducted in order to make a diagnosis of Organizational Culture in the departments of Human and Legal Talent of the Autonomous Decentralized Government in Chone Canton-province of Manabi; in order to improve the service. The research has five chapters, beginning with the statement of the problem and identification of objectives, which led to the theoretical framework where reference were made to all literature sources that serve as guide and support to the topic under study. Surveys, interviews Cameron and Quinn, test and Organizational Climate analysis were applied to assist the proposal as research process methods such as descriptive, and inductive and deductive techniques used to improve the plan and strengthen the organizational culture of the public. The results of the research were presented in a consistent manner through tables, graphs and figures, which identified the true causes and sub-causes that threatened the professional development of the staff in the institution, allowing to obtain different conclusions which are: the culture predominates in the departments mentioned above is the clan, and the opinions and suggestions of the staff are helpful when making a decision.

**Keywords:** Diagnosis, Organizational Culture, Improvement Plan.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cultura organizacional es una tendencia nueva a nivel mundial, y en el siglo XX eran poco los autores que estudiaban y lo consideraban en el sistema empresarial; conceptualizando a la cultura organizacional como un conjunto de valores, ideas, principios, creencias, presunciones básicas, y de esta manera se fue adaptando al mundo empresarial.

Pumpin y García (2012) expresa, que la formación facilita el descubrimiento de las propias capacidades creativas, cognitivas y de actitud en quienes se desempeñan en las organizaciones.

La cultura organizacional a través de los años es más compleja, debido a las diferentes éticas, normas y culturas que varían en cada persona. Dentro de una organización ya sea pública o privada la cultura organizacional es el proceso que permite a los miembros participar o trabajar de manera conjunta con los demás; también se puede decir que en todas las instituciones no existe una cultura inherente; es decir, que no tienen coordinación o motivación de la máxima autoridad.

En este mundo globalizado, influenciado por los cambios tecnológicos, económicos, culturales, administrativos, etc., hacen que cada organización se diferencie principalmente por los diferentes estilos o culturas que se van cultivando en el interior de las entidades.

Se puede decir que estos cambios son de mucha importancia para las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, ya que necesita

ajustar a sus objetivos principales, de adaptarse a los cambios del entorno, por lo cual, otros elementos y a manera de ejemplos, han tenido que desarrollar equipos reductores de ansiedad para preservar el equilibrio y la estabilidad del gobierno y cristalizar las conductas de sus miembros.

Díaz (2009), la cultura existente en las empresas es relativamente fuerte, ya que la mayoría de sus empleados comparten y aceptan unas series de valores y costumbre que permiten que los mismo se sientan identificados, orgullosos y capaces de lograr las metas u objetivos propuestos por la organización.

La cultura organizacional se orienta hacia la generación de hábitos de trabajos, prácticas, productivas y valores en el mundo laboral, para que todos sean consciente de sus derechos y deberes, para alcanzar juntos una colaboración armónica que logre mayores niveles de vida de los seres humanos, promoviendo su desarrollo integral.

En el Ecuador, la cultura organizacional está penetrando a todas las organizaciones, con el objetivo de tener éxito, considerando sus nociones generales hasta sus afirmaciones específicas, y así lograr la eficiencia y rentabilidad de una empresa.

Todas las entidades, organismos e instituciones tienen algo especial que la diferencia de otras, es decir que no todas realizan el trabajo de un mismo estilo, es por esto que las empresas necesitan establecer una cultura organizacional acorde con los demás compañeros de trabajo, ya que formar parte de una entidad significa asimilar su cultura, sentirse parte de ella y participar en sus actividades.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone es una entidad dedicada al servicio de la ciudadanía, esta cartera de estado se rige a la Constitución del Ecuador, Código Orgánico de Ordenamiento Territorial de Autonomía Descentralizada (COOTAD), las Normativas, etc.

En el GAD Chone no está establecida o identificada el tipo de cultura organizacional, por lo tanto se realizó un diagnóstico en los departamentos de Talento Humano y Jurídico, con el propósito de conocer qué tipos de cultura (del poder, de la tarea, de la función y de la persona) existen en estos dos departamentos, en otras palabras estos tipos de cultura son los que caracteriza al personal en todos los niveles de la entidad.

Generalmente se puede decir que la cultura poder es la que se centra más en las entidades del estado, por la razón de su orgullo y fuerza, y no tener una motivación por parte de la máxima autoridad; no tener un tipo de cultura organizacional definida esto es lo que desencadena conflictos entre la administración y el personal.

### **1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de los servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone y su relevancia con la atención a los usuarios?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Definir la cultura organizacional de los servidores y las servidoras públicos ya sea por su comportamiento donde laboren o sus potencialidades (la eficacia, la innovación, la motivación y la adaptación) puede ser dificultoso y al detallarla complicaría los resultados, lo cual debería de ser desarrollada con el propósito de mejorar el clima laboral dentro de la organización y así los usuarios sean los beneficiarios.

Con un plan de mejoras le servirá a la institución fortalecer la atención a los usuarios, establecer una buena toma de decisión, integrar a los objetivos estratégicas, cambios de la organización y cambios en los procesos. Sin embargo para que el plan de mejoras se desarrolle de una manera eficaz y eficiente debe de ser controlado y tener un seguimiento en las acciones que se desarrollaran.

La Constitución del Ecuador en su art. 238.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizado gozarán de autonomía política, administrativas y financiera y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. La Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) en su art. 22 literal f.- Los servidores y las servidoras públicos deberán de; 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.

En lo social se logrará satisfacer las necesidades de la ciudadanía y generar bienestar, el elemento más importante que conlleva al desarrollo del cantón, por lo tanto los recursos serán invertidos al beneficio de la ciudadanía.

En lo económico la entidad ahorrará tiempo y por ende dinero, debido que las actividades que realizarán cada servidor será de manera eficaz y eficiente.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar los factores de la cultura organizacional de los servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone, para mejorar la atención a los usuarios.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una búsqueda bibliográfica sobre los elementos de la cultura organizacional, como fundamento teórico.
- Caracterizar la cultura organizacional de los servidores (as) públicos de las áreas de Talento Humano y Jurídico.
- Identificar las principales falencias de los servidores (as) públicos de las áreas de Talento Humano y Jurídico relacionada con la cultura organizacional.
- Proponer un plan de mejoras a las áreas de Talento Humano y Jurídico para fortalecer la cultura organizacional.

### **1.4. IDEA A DEFENDER**

Al diagnosticar los factores de la cultura organizacional de los servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico, se admitirá a establecer un plan de mejoras que permita eliminar las falencias encontradas que influyen en la atención a los clientes.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico 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. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Rodríguez, 2010).

Un diagnóstico es un proceso de conocimiento de la naturaleza, cualidades, características, manifestación, relaciones, explicaciones, magnitud, trascendencia de una situación o un fenómeno de interés, para expresar un juicio fundamentado respecto a la situación encontrada frente a la situación ideal y orientar la intervención correspondiente (Ruíz, 2009).

El diagnóstico es una labor eminentemente práctica, exploratoria, encaminada al conocimiento de la naturaleza de una situación (entendida en sentido amplio) con el fin de tomar una decisión sobre la misma; esta decisión puede consistir en encuadrar la situación en una categoría de clasificación que permita establecer si presenta carencias o no, para, a partir de ahí, elaborar un pronóstico sobre su desarrollo que permita articular medios para prevenirlas (intervención preventiva) o subsanarlas (intervención modificativa) (Martínez, 2010).

El diagnóstico es un proceso que consiste en recopilar, analizar e interpretar información permitiendo determinar síntomas y causas de la situación o del fenómeno en estudio, a partir de ahí se busca alternativas y soluciones proponiendo cambios al pronóstico encontrado y medios para prevenirlos. Lo que lleva a concluir el importante rol que puede adquirir el diagnóstico en las distintas áreas sociales.

### **2.1.1. USO DEL DIAGNÓSTICO**

Sirve para conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la población bajo estudio. También nos sirve para definir problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer órdenes de importancia o prioridades, como así también que problemas son causa de otros y cuales consecuencia. Diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar (Rodríguez, 2010).

El diagnóstico es un proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas áreas que se deben mejorar. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras (Slocum, 2009).

El diagnóstico es un medio muy utilizado para descubrir las causas y consecuencias que genera un problema. A través de su uso se logra, entender, determinar, prever, definir y conocer las debilidades y fortalezas respecto las áreas implicadas en las que se deben mejorar.

### **2.1.2. HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO**

Debe ser de aplicación directa y puede ser usada por una organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos de carácter ergonómico, dado que provee excelente información para la toma de decisiones. El beneficio que se obtiene con su aplicación es el conocimiento de la organización real en que se desarrollan las operaciones de una empresa, para

asumir el riesgo y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno (Pérez, 2011).

Lo importante de las herramientas de diagnóstico es que aprovechan todos los indicadores y todas las mediciones para planificar programas de mejoras que beneficien a todo el talento humano en todos sus niveles jerárquicos (Medina y Carrasco, 2009).

La herramienta de diagnóstico es de suma importancia que por medio de sus indicadores y mediciones se pueden analizar los diferentes aspectos que se desarrollan en las operaciones de una entidad logrando aprovechar y planificar programas que benefician a todo el talento humano de la organización.

## **2.2. CULTURA**

La cultura se define como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes. La cultura se inserta en los procesos de socialización de los grupos humanos, afecta importantemente su estructura u organización y depende en gran medida del entorno sociocultural y de la cultura de la región y del país donde se ubica (Hartasánchez, 2010).

Hay diversos estudios sobre el problema cultural en las organizaciones que se orientan hacia dos extremos: uno, donde lo cultural es una variable más dentro de las organizaciones desde una perspectiva sistémica, y el otro según el cual ésta es un factor determinante sustantivo a través del cual se cierran las posibilidades de una acción libre de los actores. Para este autor lo cultural es un constructo social básico donde los sujetos “se plantean reglas y límites acerca de lo que es posible, factible o viable en sus sociedades” (Gutiérrez, 2010).

Existen múltiples culturas al interior de las organizaciones, cada una con su propia agenda y su propia perspectiva. Algunos han hecho alusión a la cultura de grupo, aunque con diversos significados. Como consecuencia de esto, se perciben la necesidad de acuñar un nuevo término, de manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. En los términos “subcultura” o “microcultura” tampoco parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una subcultura implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria (Edwards, 2009).

La cultura es una síntesis de forma de vida dentro de una determinada sociedad. Se encuentra en evolución constante gracias a los logros intelectuales, técnicos, religiosos, sociales, políticos, científicos, artísticos, etc. del grupo de individuos de dicha sociedad. La cultura no se puede transmitir de forma biológica ni pasiva. Los individuos de la sociedad correspondiente tienen que esforzarse para obtenerlas y trasmitirla (Corkovic, 2012).

La cultura integra a los miembros de la organización, generando una identidad colectiva, que favorece la coordinación interna, a la par que proporciona un sistema compartido de significados, que facilita la comunicación y comprensión mutua. La cultura no es un conjunto de comportamientos superficiales, sino que está profundamente arraigada en el factor humano de la organización (Fernández, 2010).

La cultura comprende conocimiento, creencias, costumbres y valores con los que se identifica una persona, sociedad u organización de tal manera que está vinculada al ser humano. La cultura no se hereda ni se transmite, se la construye en la forma en que vive cada ser y el comportamiento que va obteniendo con el pasar de los años.

### **2.2.1. ORIGEN DE LAS PAUTAS CULTURALES**

La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales. La antropología, como la más básica y comprensiva de todas las ciencias sociales, se ha ocupado de estudiar todos los aspectos del comportamiento social y se ha interesado como tema central en la cultura, como uno de los subsistemas de toda sociedad (Rodríguez, 2009).

La manifestación de la cultura en las organizaciones pasa por el prisma del rol que juega el individuo dentro de la institución social. La forma en que el individuo interactúa con la cultura y con los demás miembros de la organización es a través del papel que este desempeña en las empresas a la hora de realizar su función social. Los roles describen las formas específicas de conducta asociada con determinada tarea (Pérez, 2009).

La cultura se radica en el comportamiento de los individuos ya sean en la comunidad donde viven, en la empresa donde labora, y muchos otros tipos de grupos sociales, por tal manera que la cultura es muy importante en las personas para su interacción con la sociedad.

### **2.2.2. FORMACIÓN DEL SISTEMA CULTURAL**

El estudio del origen de los elementos culturales y su dinámica de cambio, ha sido abordado por distintas teorías del campo del liderazgo, la teoría del aprendizaje y la dinámica de grupos, enmarcados en factores sociológicos e históricos. Su consideración en profundidad, excede los propósitos de este trabajo y puede consultarse en desarrollos específicos (Rodríguez, 2009).

La formación del sistema cultural es la base del estudio que cada investigador realiza en una organización, entidad, etc., dependiendo la cultura de cada trabajador, es decir el investigador lo puedo clasificar por elementos, categorías, entre otras.

### **2.3. ORGANIZACIONAL**

La Organización de corte clásico aporta algunas aproximaciones al concepto de organización, como una coalición de entidades que parecen implicar la existencia de múltiples grupos culturales en competencia. Dentro de esta corriente, algunos autores han descrito a las organizaciones como entidades políticas en las que diversos grupos intentan atraer la atención de la organización, hacia sus propios intereses u objetivos particulares. Desde hace casi cinco décadas han existido conflictos intergrupales en las organizaciones, como resultado de “diferencias en sus objetivos o diferencias en sus percepciones de la realidad”. Se describen a las organizaciones de la siguiente manera: “Las organizaciones son además vistas como el conjunto de los intereses de grupos internos, o de los elementos constituyentes, que se traducen en demandas para la organización” (Edwards, 2009).

La organización es un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponde con las físicas y las legales. La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por lógica de acción contradictorio, completo por su naturaleza diversa y dinámico, por su incesante cambio, es un objeto cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo definen como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia (Gámez, 2011).

Organizacional es un adjetivo, que proviene del verbo organizar, para definir el término organizacional es de mucha dificultad por lo que no existe definiciones. Lo cual se la define de la siguiente manera: “Organizacional es un conjunto de

comunicación, cultura, comportamiento, diseño, desempeño, estrategias, cambios, entre otras de una organización, empresa y entidad, con el objetivo de reinterpretar los derechos básicos de una persona, la comunicación dentro de las organizaciones o fuera de ella, la definición e identificación de la institución representada por los miembros de la empresa para lograr una adecuada inducción e integración de los trabajadores a la empresa” (Martín, 2009).

Organizacional es donde los trabajadores transmiten sus conocimientos y comprensión con la finalidad que la organización cambie y evolucione (Moorhead, 2010).

La confrontación discursiva entre un mundo organizacional ordenado y reglamentado, por un lenguaje colectivo apoyado por lo ambiguo y lo simbólico, provee un marco analítico contrapuesto. Las organizaciones no funcionan con variables o instrumental sino también con un elemento de construcción simbólica o divergencia organizacional, los significados compartidos permiten a las compañías tener mejores rendimientos entre sus trabajadores, sin embargo el proceso de construcción de los valores o creencias organizacionales no siempre es de la dirección adecuada (Urbiola y Vázquez, 2009).

Este término abarca en casi todo el ámbito de la administración, se podría decir que organizacional es el comportamiento, la cultura, la aptitud, la estrategia y el diseño en una organización, es decir un conjunto de interés de grupos que trabajan en conjunto para obtener utilidad o brindar un servicio.

### **2.3.1. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES**

Los principios corporativos los cuales cabe destacar: valores, mitos, estructura física y personajes relevantes para la organización deben ser aprendidos, compartidos, deben tener carácter transgeneracional (Urdaneta et al., 2010).

Determina la forma de cómo funciona una empresa, estas se reflejan en las estrategias, estructuras y sistema que presenta la misma; evoluciona con nuevas experiencias que pueden ser cambiadas para mejorar, si bien llega a entender la dinámica del proceso de aprendizaje. Tiene como rasgo característico la manifestación de características significativas de los trabajadores de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma, y se identifica a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elemento de la dinámica organizacional (Ramirez, 2009).

Los principios organizacionales es la estructura de una organización lo cual son los valores, las estrategias, los objetivos y de cómo funciona la empresa u organización, etc., estos principios servirán para mejorar a la empresa y motivar a sus trabajadores con sus nuevas estrategias, facilitando el desarrollo, el cambio y el mejoramiento.

### **2.3.2. TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones es una actividad vital para la dirección, quien debe desarrollar la capacidad para organizar toda una serie de procesos a favor de la empresa. Para Robbins et al., (2002) la toma de decisiones es un proceso que consta de una serie de pasos que sirven para atender una discrepancia entre el estado presente de una situación y la condición que se desea, bien sea de forma individual o grupal (Urdaneta et al., 2010).

La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción. Toda decisión implica seis elementos:

- Una persona que toma la decisión, o sea, la que elige entre varias opciones de acción, es el agente que está frente de una situación.
- Los objetivos, que la persona que toma la decisión pretende alcanzar con sus acciones.

- Las preferencias, son los criterios que la persona que toma la decisión aplica para hacer su elección.
- La estrategia, es el curso de acción que la persona que toma la decisión escoge para alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible.
- La situación, están formada por las condiciones que rodean a la persona que toma la decisión; muchos están fuera de su control, no tienen conocimiento de ellos y no los comprende, pero afecta su elección.

El resultado, es la consecuencia o la resultante de una estrategia dada (Chiavenato, 2009).

Toda persona que toma una decisión imprime una serie de características personales que las distinguen de otras, es por ello que se habla de cuatro estilos de toma de decisiones, entre los que están:

- El directivo que considera la poca tolerancia a la ambigüedad y prefiere tomar decisiones rápidas en el corto plazo;
- El analítico referido a una gran tolerancia a la ambigüedad, prefiriendo tomar decisiones como resultado de tener información suficiente y analizado varias alternativas;
- El conceptual que representa al sujeto que suele tener una perspectiva muy amplia y que analiza muchas alternativas, enfocándose en el largo plazo y buscan soluciones creativas; y

El conductual que refleja a las personas que razonan de manera intuitiva, trabajan en equipo, son abiertas a sugerencias y atienden las necesidades de los que los rodean (Urdaneta et al., 2010).

La toma de decisiones es un proceso que consta de una serie de pasos y características para resolver una situación, pero para tomar una decisión hay que tomarla con cuidado, por lo que una mala decisión podría depender el

privilegio y el estado de la organización, por tal forma que para tomar una decisión esta debe ser analizada cuidadosamente, verificar que beneficio podrán obtener de acuerdo a los resultados que estas den para la empresa.

## **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los compuestos de variables endógenas y factores exógenos, son de la siguiente manera como los detallan Ruíz y Naranjo (2012), tales como:

1. Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Para Chiavenato (2004) dice que (...) el formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

En este sentido, Sepúlveda (2009) explica que: el estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como: transmitir identidad a los miembros de la organización,

facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados (Hernández, 2012).

La cultura organizacional es definida por Schein (1984) como un patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna. Necesariamente estos factores han de ser transmitidos a los nuevos miembros del grupo, como la manera más correcta de percibir, pensar y sentir en relación con sus elementos socioculturales y problemas emergentes (Pirela de Faría, 2010).

La cultura organizacional está conformada por las condiciones y valores que delinean el patrón de actividades, opiniones y acciones que permiten la adaptación interna a la organización, e inciden en la consecución de los objetivos propuestos por la misma. En este sentido, la cultura organizacional se constituye como un concepto complejo, multidimensional y multinivel. Esto es un factor interviniente en todos los procesos humanos colectivos, condicionante de la conducta individual de los miembros de una organización, al participar en la formación de sus juicios, afectos y disposiciones a la acción (Gómez y Prowesk, 2011).

La cultura organizacional es un cumulo de valores, ideas, creencias, principios, conocimientos y comportamientos que permiten la adaptación interna de los miembros de una organización. También es un factor para generar un agradable ambiente de trabajo, esto permitirá unir al grupo en beneficio de la empresa.

## **2.4.1. DIMENSIONES Y COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A pesar de los avances registrados en su estudio, el tema de la cultura organizacional resulta complejo y en ocasiones hasta difuso. Se encuentran propuestas, críticas e intentos realizados por los estudiosos para esclarecer y definir el término, como también en las cuestiones ontológicas (del ser) y metodológicas del estudio de las organizaciones y su cultura.

Debido a que la cultura involucra fenómenos sociales que ayudan a definir el carácter y las normas de la organización, el rango de componentes es amplio y variado. Para facilitar la labor de identificación, se han establecido un marco de tres capas o dimensiones básicas que encuadran sus distintos elementos (Toca y Carrillo, 2009).

### **e. DIMENSIÓN ESENCIAL**

Aquella definida como el conjunto de premisas o preceptos que impactan vigorosamente la gran mayoría de pensamientos y acciones organizacionales. Es considerada la capa más profunda y está constituida por cuatro componentes: los valores, los supuestos, las ideologías y el conocimiento.

Los valores enmarcan las ideas abstractas compartidas por los miembros de una colectividad, que proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto, definen un carácter y una actitud distintiva. Los supuestos representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo, refieren de igual modo aspectos básicos como la naturaleza de las relaciones humanas, de la verdad, del tiempo y de la actividad humana. Las ideologías se consideran como un sistema coherente de credos compartidos e interrelacionados que dan explicaciones generales convincentes en algunas

ocasiones míticas sobre la realidad social, exhortando a la acción colectiva y a la comunicación e interpretación de los acontecimientos de cada día.

Por último, se establece que el conocimiento es la manifestación perceptual de valores y es referido a las representaciones, juicios, explicaciones y entendimiento, establecidos como racionales para la acción y que evidencian la habilidad de los miembros para interpretar hechos con base en el acceso a información y a marcos cognitivos (Toca y Carrillo, 2009).

#### **f. DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**

Las creencias estratégicas son el único componente de este nivel intermedio y no tienen que ver con planes a largo plazo o pronunciamientos de los voceros organizacionales, sino más bien con convicciones y certezas de sus líderes. Esto en virtud a que buscan emplear todos los elementos del poder para lograr los objetivos. Las creencias culturales son las ideas y pensamientos comunes a diversos individuos que gobiernan su interacción, difieren del conocimiento ya que no son descubiertas empíricamente ni analíticamente probadas. Por lo general son conocidas mediante procesos de socialización por los que la cultura es unificada, mantenida y comunicada. Existen cuatro tipos básicos:

- Creencias sobre la visión, referidas a lo que la organización puede llegar a ser y lo que nunca debería intentar;
- Creencias sobre las expectativas del mercado de capital, convicciones sobre lo que se necesita para mantener a acreedores e inversionistas satisfechos;
- Creencias sobre la competencia en el mercado, entendimiento de cómo y por qué se puede triunfar en el entorno, industria o sector;
- Creencias sobre la dirección interna, prácticas operativas adecuadas que sustentan los tres tipos anteriores.

La dimensión estratégica refleja, por un lado, cierta esencia cultural y por otro, acondiciona de manera activa los elementos manifiestos, es decir, los más superficiales o visibles (Toca y Carrillo, 2009).

#### **g. DIMENSIÓN MANIFIESTA**

Los elementos de esta dimensión externa son relativamente visibles y llevan a que los miembros identifiquen de forma similar los problemas y experimenten de manera semejante eventos, actividades y situaciones organizacionales, dentro de los límites considerados como aceptables y hacia propósitos comunes. Este nivel enmarca el “know how”, es decir todo tipo de prácticas institucionales, como los artefactos simbólicos, el lenguaje, las historias, las actividades ritualistas y la conducta modelada.

Los símbolos y manifestaciones producidas por un grupo se reconocen como artefactos, considerando entre ellos los espacios físicos–instalaciones, mobiliario y la capacidad tecnológica–mecanización, sistematización, saber hacer. El lenguaje en la organización incluye el vocabulario único o jerga, los dichos, metáforas, eslóganes, léxicos, glosarios, acrónimos, expresiones particulares y argot propio de la industria o sector. De igual modo considera el lenguaje no verbal o actitudinal como gestos, señales, expresiones corporales y posturas.

Las historias son relatos verdaderos o elaborados sobre eventos que incitan a los individuos a adherirse a valores o acciones, resultando comunes los mitos (ficción) y los héroes personificación de valores (Toca y Carrillo, 2009).

#### **h. FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Uno de esos factores es precisamente la cultura organizacional. Con frecuencia se afirma que el fracaso o el éxito de los cambios organizacionales de deben a los aspectos de la cultura organizacional tales como esfuerzos para mejorar las

capacidades creativas e innovadoras. A pesar de la presencia de herramientas, técnicas y estrategias, el fracaso puede ocurrir porque la cultura fundamental de la organización permanece igual (Gómez y Ricardo, 2012).

Respecto a este tema los autores citados describen a la cultura organizacional con factores, dimensiones y componentes, para ser más explícito estos autores se refieren a que la cultura es como una cebolla que tiene varias capas, debido a sus aspectos observables y lo invisible o idealizado es por esto que la describen de tres dimensiones y un factor: la dimensión esencial, esta es considerada como una de las más importante en una organización por sus componentes internos de cada uno de los trabajadores que son: valores, supuestos, ideologías y conocimientos; la dimensión estratégica, esta se refiere a las creencias de los líderes, debido a que ellos buscan cumplir con sus metas y objetivos de lo cual se socializan mediante cuatro tipos básicos: creencias sobre visión, creencias sobre las expectativas del mercado de capital, creencias sobre la competencia en el mercado y creencias sobre la dirección interna; la dimensión manifiesta, esta es externa, los trabajadores o las máximas autoridad pueden identificar uno o varios problemas, tener capacitaciones, experiencias dentro o fuera de la organización. Esta dimensión está basada al know how que son los materiales, el lenguaje, la historia, etc.; y el factor, es la existencia en la organización un orden, con un ambiente de cultura organizacional, que el personal sea idóneo en resolver problemas al mismo tiempo innovadoras.

#### **2.4.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La clasificación en cualquier actividad social es un ejercicio riesgoso, conviene intentarlo desde el punto de vista analítico como única vía para comprender la complejidad de las dimensiones tratadas. De manera general, es importante señalar que los elementos positivos que operan en una organización y que originan una cultura integrada y compartida tienen sus raíces en cuatro agrupamientos institucionales básicos: la familia, las instituciones sociales, la

comunidad científica y las instancias militares y legales. Estas instituciones enmarcan los cuatro modelos de Cultura Organizacional relaciones humanas, sistema abierto, proceso interno y racional, dando nacimiento a la siguiente tipología de Cameron and Quinn, Zammuto and Krakower (Toca y Carrillo, 2009).

#### **e. CULTURA GRUPAL O DE CLAN**

Inspirada en la institución familiar y también denominada cultura de la cooperación. En ella, los miembros están comprometidos a colaborar y obtener resultados colectivos positivos, a observar los mandatos organizacionales basando su actuación en la confianza, la preocupación por los demás, la ayuda y un compartir permanente. Entre sus principales rasgos destacan la toma de decisiones participativa y la implementación a través de la construcción del consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad. El líder que guía esta cultura es un mentor involucrado y facilitador (Toca y Carrillo, 2009).

**La cultura de Clan**, se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración (Villarreal et al., 2012).

**La cultura tipo clan** se asemeja a una familia en la que se tienen metas y valores compartidos, cohesión y participación. Se caracteriza por el trabajo en equipo, los programas de involucramiento del personal y el interés de la organización por el bienestar de sus empleados. Algunos de los supuestos básicos de esta cultura son la promoción de un ambiente humano y del empoderamiento de los empleados, además del trabajo en equipo, la lealtad y el compromiso (Vázquez, 2013).

## **f. CULTURA ADHOCRÁTICA O DE DESARROLLO**

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente las instituciones sociales. Los miembros creen fervientemente en los valores del humanismo, la responsabilidad social y el potencial individual, se motivan por la importancia de la tarea o por su apariencia ideológica. Caracterizada por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Toca y Carrillo, 2009).

**La cultura de Adhocrática**, se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación (Villarreal et al., 2012).

**Las adhocráticas** han surgido ante los cambios sociales de la era de la información y la del conocimiento. Se trata de organizaciones que responden a las condiciones turbulentas del siglo XXI, con estructuras temporales, especializadas y dinámicas, con alto potencial de innovación; sus retos son la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad en ambientes inciertos, ambiguos y con sobrecarga de información (Vázquez, 2013).

## **g. CULTURA JERÁRQUICA O BUROCRÁTICA**

Deriva principalmente de las organizaciones militares o de Policía y es denominada cultura consistente. En este tipo, se establecen pasos detallados, se programan los resultados esperados y se distribuyen los recursos necesarios para su cumplimiento. Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara. Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman

aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido (Toca y Carrillo, 2009).

**La cultura de Jerarquía**, aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa (Villarreal et al., 2012).

**La cultura jerárquica** se sustenta en los conceptos de Max Weber sobre las burocracias. Se presenta en organizaciones estables, que buscan la eficiencia y la alta consistencia en productos o servicios. Los trabajadores y las tareas se mantienen bajo control; hay líneas claras de autoridad y para toma de decisiones; se trabaja con base en reglas estandarizadas y procedimientos que buscan precisión (Vázquez, 2013).

#### **h. CULTURA RACIONAL U ORIENTADA AL MERCADO**

Basada en los valores de la comunidad científica y ampliamente relacionada con la cultura del logro. Para garantizar el cumplimiento de sus propósitos fundamentales productividad y eficiencia, promueve a los individuos con base en las habilidades que demuestren para avanzar hacia nuevas teorías y tecnologías. Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas.

A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones

las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo (Toca y Carrillo, 2009).

**La cultura de Mercado**, se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos (Villarreal et al., 2012).

**La cultura de mercado** no tiene que ver con el marketing o los consumidores, sino que se presenta en una organización que funciona como un mercado en sí mismo. Se orienta hacia el ambiente externo, a base de transacciones con proveedores, sectores productivos, sindicatos y autoridades. Los valores que la dominan son la competitividad y la productividad. Se procura un buen posicionamiento exterior y al interior se negocia con mecanismos básicamente monetarios (Vázquez, 2013).

La cultura organizacional se clasifica de la siguiente manera: cultura burocrática, esta es consistente se refiere a que los trabajadores cumplen con sus deberes son respetuosos, formales, respetan las reglas, procedimientos, etc., esta cultura tiende a ser eficiente por que respeta los bienes y el servicio al cliente; cultura del clan, esta es muy común en instituciones familiar por ejercer el poder en ella, en esta cultura los jefes se preocupan por los demás, por el trabajo en equipo, por la lealtad y el compromiso con la empresa; cultura del emprendedor, en esta los empleados deben tener la mentalidad desarrolladora e inspiradora, en esta cultura las empresas son arriesgada por sus innovaciones, desarrollos, etc., para lograr los objetivos y avances de la organización; cultura de mercado, en esta se basa en los logros de los servidores por ser eficaz y eficiente en las habilidades con el ambiente externo, en los cumplimientos con las metas para garantizar beneficio a la empresa con sus objetivos.

### **2.4.3. TIPOLOGÍAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional está basada en el poder, en la función, en la tarea o en las personas. Como todas las tipologías, se trata de una selección de rasgos predominantes. No hay organizaciones que pertenezcan a un solo grupo, por lo general se trata de una mezcla con variaciones según el nivel organizativo, el área de la empresa y la localización geográfica (Gore y Vázquez, 2010).

Se plantean cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

#### **e. CULTURA DEL PODER**

La cultura del poder o llamada también Dios Zeus está se dirige y controla por personas claves desde un centro de poder ejecutivo. Para Rodríguez (2010), la menciona de la siguiente manera:

- Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Fuente central de poder.
- El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
- Organización politizada.
- Cultura orgullosa y fuerte.
- Motivación por dinero o símbolos.

La cultura del poder está representada gráficamente como una tela de araña: una red que converge en el centro donde está el poder indiscutido. Este tipo de cultura es muy común en las empresas pequeñas o familiares, en escuelas, servicios hospitalarios o museos son una dirección fuerte, en grupos de capital de riesgos, o en los períodos de arranque de un negocio (Gore y Vázquez, 2010).

#### **f. CULTURA DE LA FUNCIÓN O DEL ROL**

La cultura de los roles o de la función o llamada también Dios Apolo está sustentada en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción. Para Rodríguez (2010), la menciona de la siguiente manera:

- Típica de las burocracias.
- Es lógica y racional.
- Coexisten funciones especializadas.
- Coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
- Poder=posición formal.
- Conocimiento de las normas y especialización.
- “Yo soy mi puesto”.

La cultura de la función o del rol está no gira alrededor de personalidades y que está basada en la definición de los roles de cada uno. Estas organizaciones respetan el orden y las reglas, las personas son racionales y que puede ser analizado lógicamente cada uno hace su trabajo tal como ha sido descrito y la eficiencia consiste en cumplir con los estándares (Gore y Vázquez, 2010).

### **g. CULTURA DE TAREAS**

La cultura de tareas o llamada también Diosa Atenea está se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Para Rodríguez (2010), la menciona de la siguiente manera:

- La capacidad técnica es la fuente del poder.
- Se aplica en estructuras matriciales y virtuales.
- Se comparte el conocimiento.
- Apta para la resolución de problemas.
- Manejo de proyectos complejos e innovadores.
- No existen privilegios (edad, antigüedad, etc.)
- Cultura de equipo y muy adaptable.

La cultura de la tarea es la resolución sucesiva y continúa de tareas. Se juzga el desempeño en términos de resultados, por la cantidad de problemas resueltos. El poder no está en la cumbre, como en la cultura del poder o como en la cultura de la función, sino en las relaciones entre jefes, pares y subordinados (que son muy flexibles), en función a la tarea que hay que realizar en cada caso. Esta cultura reconoce solo la habilidad, la capacidad y la experiencia como bases de poder (Gore y Vázquez, 2010).

### **h. CULTURA DE LAS PERSONAS**

La cultura de personas o llamada también Dios Dionisio está basada en los integrantes de la organización. Para Rodríguez (2010), la menciona de la siguiente manera:

- El individuo es el eje principal.
- Diseñada para servir a sus miembros.
- Aplicable a organizaciones de profesionales.
- Existe gran autonomía decisoria individual.
- Sus integrantes se destacan por sí mismos.
- Cuesta lograr la identificación con la organización.
- Influencia y negociación “uno a uno”.

La cultura de las personas cada uno es responsable de su vida y es un fin en sí mismo, no un instrumento de nada ni de nadie. Esto no significa que sean egoístas, porque nadie puede exigir a los demás lo que no acepta que le exijan así mismo. En las otras culturas, el individuo está subordinado a la organización; en esta cultura, la organización existe para que los individuos puedan lograr sus propósitos (Gore y Vázquez, 2010).

Pérez (2010) en su libro citó a Harrison (1968) por haber sido el primero en referirse a las tipologías de la cultura:

**Cuadro 2.1** Tipos de cultura en función de los valores dominantes

Tipos de empresa	Orientaciones puras o modos de ser de la organización (con influencia en su vulnerabilidad)	Valor central
S.A. tradicionales	1. Cultura del poder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobleamiento de la voluntad ajena (personal o competencia)</li> <li>• Quien dispone de poder, somete a sus subordinados a un control absoluto.</li> <li>• Puede derivar a ideologías paternalistas, predomina el modo autoritario.</li> </ul>	Dominio
Bancos, Cias. Seguros y Emp. Públicas	2. Cultura de la función. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominan organizaciones burocráticas, preocupadas por su legalidad.</li> <li>• Reglas inflexibles, comportamiento claro y predecible.</li> <li>• Lenta aceptación del cambio</li> <li>• Mecanismo de control, para regular el comportamiento.</li> </ul>	Orden y racionalidad lógica
Innovadoras que buscan la excelencia	3. Cultura de la tarea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se valora el logro de objetivos.</li> <li>• La autoridad se apoya en la competencia profesional.</li> <li>• Sólo cuenta los logros actuales: eficacia real y resultado final.</li> </ul>	Eficacia
Cooperativas, E. jóvenes titulados y gabinetes profesionales.	4. Cultura de las personas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación entre objetivos particulares y del sistema.</li> <li>• La autoridad ocupa lugar secundario.</li> <li>• Control interno basado en las necesidades de los miembros.</li> <li>• Priva el espíritu de servicio y la ejemplaridad.</li> </ul>	Satisfacción de necesidades personales de sus miembros.

**Fuente: Pérez (2010)**

Las tipologías de la cultura fueron desarrolladas de acuerdo al comportamiento de cada individuo ya sea donde trabaja, donde vive, su relación con los demás, etc., es por tal que la cultura se ha clasificado de la siguiente manera: la cultura de poder, tiende a ser dominante sea en el entorno donde este por lo tanto trata de eliminar la oposición, lo cual esta tipología se encuentra en las empresas pequeñas o familiar, en las escuelas, entre otras; la cultura de la función, más bien se enfoca en que los individuos cumplan con las leyes, normas, estatutos, también a esta cultura no le interesa la personalidad de los demás por lo que realiza sus funciones con eficacia y eficiencia; la cultura de la tarea, valora el esfuerzo, el logro con los objetivos, es decir, se enfoca más en las tareas que los trabajadores realizan, en el esfuerzo que ha realizado, por lo que esta cultura tiene una muy buena relación entre jefes y subordinados; la cultura de las personas, este tiene el objetivo de ayudar a los miembros de la

organización, en esta cultura el jefe superior ocupa el segundo lugar, se refiere que los individuos trazan sus propios metas.

#### **2.4.4. ENFOQUES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Existen dos enfoques diferentes al abordar el estudio de la cultura en las organizaciones: la cultura como variable organizativa, es decir como algo que tiene la organización y la cultura entendida como metáfora explicativa de lo que es la organización (Villarreal et al., 2012).

De esta forma, la cultura debe ser estudiada mediante tres enfoques simultáneamente y no secuencialmente. Los enfoques para el estudio holístico de la cultura son: integración, diferenciación y fragmentación. Dentro de una organización, algunos aspectos de la cultura serán compartidos por la mayoría de los miembros, lo que permitirá consenso y claridad en algunos componentes culturales. Por otro lado, algunos elementos de la cultura estarán caracterizados por la inconsistencia expresada a través de la interpretación de los mismos de forma distinta por diferentes grupos; lo anterior permite el surgimiento de subculturas que tienen una relación de apoyo, conflicto o independencia entre sí. Cada perspectiva brinda al investigador una serie de ideas que tomadas en conjunto generan una visión sistémica, en comparación con estudios basados en una sola orientación. Por último, el abordar la investigación desde una visión sistémica e integrada permite cubrir las deficiencias y limitaciones de unos con los otros. Por ejemplo, el enfoque de integración no reconoce la existencia de la ambigüedad ni las inconsistencias, mientras que los estudios de diferenciación y fragmentación no contemplan aspectos culturales que son compartidos por la mayoría de la organización. Por todo lo expuesto se plantea que estudiar la cultura es una tarea compleja (Arriola et al., 2011).

En este contexto los autores citados tienen distintos criterios de la cultura, en el cual la organización tiene como metáfora la explicación y de lo que hay en ella,

mientras que en el otro punto no reconocen y ni contemplan lo que esta mostrado en la organización por la mayoría de los individuos, a pesar que no hay una coincidencia en los enfoques esta será de mucho fundamento al investigador que tomara opiniones para lograr una visión más clara y realizar estudios empírico de las misma.

#### **2.4.5. CLASIFICACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En general, la cultura organizacional se puede dividir en dos tipos: cultura fuerte y cultura débil. Una empresa debe de analizar el tipo de cultura que tiene para poder definir los efectos de ésta sobre sus recursos humanos y ser capaces de tomar acciones correctivas según lo que la organización necesita (Dánae, 2013).

- **CULTURA FUERTE**

Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados (Gómez y Ricardo, 2012).

Una cultura fuerte significa que la mayoría de los empleados y altos mandos comparten los mismos valores y métodos de trabajo. Uno de los principales beneficios de la cultura fuerte es que se consolida el equipo de trabajo y todos laboran por el mismo objetivo y de la misma manera. También se caracteriza por que existe más dedicación y mejor desempeño de los empleados (Dánae, 2013).

- **CULTURA DÉBIL**

Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores (Gómez y Ricardo, 2012).

Una cultura débil, se presenta el ambiente opuesto al descrito anteriormente: los valores de la organización no están difundidos y aceptados por todos los empleados, no están planteados claramente ni se han integrado al trabajo cotidiano. En general, una cultura organizacional débil provoca problemas al interior de las empresas, pues para lograr una cultura funcional, todo el capital humano debe tener claramente integrado a su proceder el sistema de valores y creencias de la organización (Dánae, 2013).

Una cultura organizacional puede ser débil o fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar (Hall, 2012).

**Cuadro 2.2** Clasificación de la cultura organizacional

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>AUTONOMÍA INDIVIDUAL</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puesto de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>APOYO</b>	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal
<b>RECOMPENSA Y DESEMPEÑO</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basado a su nivel de productividad
<b>TOLERANCIA AL CONFLICTO</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo
<b>TOLERANCIA AL RIESGO</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimulan al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Hall (2012)

En las organizaciones de cualquier ámbito, tiene dos tipos de cultura que son: cultura fuerte, en esta se respeta los valores, por lo cual el jefe con sus subordinados se los caracterizan por el trabajo en equipo y desempeño en sus tareas, en esta cultura se aceptan los objetivos y el cambio más fuerte, cultura débil, en esta los individuos no aceptan el cambio y no aceptan los objetivos, es decir para aceptar los objetivos estos deben de ser explicado de manera correcta y es por eso que hay que colocar reglas para que los servidores puedan trabajar de una manera eficaz.

## **2.5. TEST DE CAMERÓN Y QUINN**

Existen diversas aproximaciones al concepto de cultura organizacional, uno de los modelos más aceptados es el adoptado en el diseño de la encuesta: el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, (1999). Este modelo se basa en dos dimensiones bipolares que, a modo de ejes cartesianos, se cruzan produciendo cuatro cuadrantes con sus respectivos tipos de cultura. La primera dimensión, en el eje horizontal, contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos). La segunda dimensión, en el eje vertical, contrapone, según las características del control ejercido por la organización sobre sus miembros, flexibilidad, individualidad y espontaneidad, frente a estabilidad, control y predictibilidad (Fernández y Modroño, 2010).

Al respecto, Camerón y Quinn (1999), mencionan que durante las dos últimas décadas, los escritores propusieron una gran variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional, debido a su amplitud y alcance que comprenden un complejo, interrelacionado y comprensivo conjunto de factores ambiguos que hacen imposible incluir todos y cada uno de los factores en el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Por lo tanto, consideran que para determinar las dimensiones más importantes, se debe usar un modelo

subyacente, un fundamento teórico que limite y centre la búsqueda de las principales dimensiones culturales (Yescas, 2010).

Este modelo de valores de competencia (MVC), tiene como objetivo en basarse en pruebas empíricas, capturar con exactitud la realidad describiéndola y ser capaz de integrar y organizar la mayor parte de las dimensiones propuestas para diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura organizacional (Yescas, 2010).

El MVC se basa en las cualidades, aptitudes, actitudes de cada uno de los trabajadores en una empresa privada o en una institución pública y como la empresa está organizada, estructurada y controlada.

## **2.6. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

Talento humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. El talento humano se distribuye por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide como operar los demás recursos que son de por si inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de talento dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo (Chiavenato, 2011).

El talento humano es el recurso más importante en una empresa por que se encarga de proyectar, sistematizar, establecer las actividades de los trabajadores con el objetivo de capacitarlos, evaluarlos en sus funciones. El departamento de talento humano es sustancial para la empresa ya que se encarga de seleccionar y rotar al personal, en dirigir a la entidad e impulsar desarrollo y ser líder en todos los ámbitos. El área de talento humano es

fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, ya que una buena o mala gestión en esta área repercutirá en la organización.

### **2.6.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. De este modo, el papel del área de talento humano deja de ser la simple conversación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas (Chiavenato, 2011).

El área de talento humano cumple con un sinnúmero de actividades como la de seleccionar, rotar, evaluar y calificar al personal que labora en la organización. El rol principal de esta área es que los empleados cumplan en sus funciones, ya que se relaciona con la cultura organizacional por el comportamiento de los servidores sea por sus creencias, valores, políticas, etc.

### **2.7. DEPARTAMENTO JURÍDICO**

La Asesoría Legal se encarga de brindar la información jurídica a quien necesite de ello para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas, reglamentos en cualquier materia del Derecho (Victores, 2013).

Toda empresa nace de la conjunción entre una o varias personas para llevar a cabo una actividad económica en común, llegado a este punto, se debe tomar la decisión de crear la forma jurídica, que regulara la vida de la empresa y la relaciones entre los socios, debe de regirse a la legislación vigente. (Enciclopedia).

El área jurídica tiene como función todo lo legal en una empresa esta se encarga que la organización y los trabajadores cumplan con la ley, las normativas, códigos, etc.

## **2.8. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE**

Chone nunca tuvo un cabildo colonial y se lo reconoció jurídicamente a finales del siglo XIX el 13 de Mayo de 1820 por disposición del Virrey de Nueva Granada Juan de la Cruz Mourgeón se crea la parroquia civil de San Cayetano de Chone con un cabildo menor. El burgomaestre o Alcalde de San Cayetano de Chone, ocupa una dignidad significativa asumiendo sus funciones, tanto que se lo considera heredero del jefe indio que dominó las zonas actuales de Chone, al ocupar el rango de alcalde en su despacho estaba el Sillón del Chuno y Sillón del Colibrí y se le llama Gentilhombre de Felipe V, en honor a este monarca español que llevó a cabo una serie de importantes reformas administrativas y geográficas para que se organizaran los pequeños poblados o caseríos costeros.

Si fuese una mujer la persona elegida para la alcaldía de Chone se le aplicaría con el título simbólico de Gentildama de Felipe V, en contraste con la similitud del trato lingüístico correspondido para el género femenino. Además en cuyo reinado fue fundada como parroquia eclesiástica el caserío de los Chones a Villa de San Cayetano de Chone o al de Visor reinal Santísima Villa Rica de la Bendita Providencia de San Cayetano de Chone de esta nuestra Nueva Castilla como es su nombre original. Aunque el alcalde de Chone se encuentra sujeto a las mismas leyes que sus similares de otros cantones ecuatorianos y a las

normativas implicadas en el desempeño de las funciones administrativas constadas en la Constitución, además históricamente los alcaldes de Chone fueron denominados Presidentes del Consejo Cantonal por periodos a mediados del siglo XX. De acuerdo con la legislación ecuatoriana vigente actualmente, el alcalde o alcaldesa de Chone también automáticamente adquiere un puesto en el concejo de su provincia asignada, es decir que se consagra jurídicamente en el caso de Chone como Consejero Provincial de Manabí (Gobierno Autónomo Descentralizado Chone).

### **2.8.1. MISIÓN**

El Gobierno Municipal de Chone es una entidad organizada administrativamente en todas sus áreas, brinda servicios básicos de calidad, modernos y eficientes, planificada y coordinadamente. Promueve el desarrollo cantonal con participación ciudadana, capacidad de coordinación y gestión integrando a los sectores productivos, empresariales, financieros, educativos, culturales, políticos, sociales, deportivos, generacionales, para alcanzar la visión cantonal y en alianzas estratégicas intercantonal es lograr el desarrollo sustentable de Chone, a través de un PDEC sostenible (Gobierno Autónomo Descentralizado Chone).

### **2.8.2. VISIÓN**

Para el año 2018 Chone será un cantón productivo con agroindustrias que incrementan el valor de su producción agropecuaria, sus ciudadanos son reconocidos a nivel nacional por su cultura e identidad montubia, al interior se vive un ambiente de seguridad, entusiasmo y de unidad, la ciudadanía participa activamente de todos los procesos para impulsar el modelo de desarrollo Integral humano sustentable con organizaciones de base fortalecidas, equidad de género, equidad generacional, se impulsa el ecoturismo como alternativa económica. La zona rural estará integrada con vías e infraestructura de primer

orden y a lo largo del cantón se contará con una amplia cobertura de los servicios básicos (Gobierno Autónomo Descentralizado Chone).

### **2.8.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO AUTONÓMO DESCENTRALIZADO DE CHONE.**

La situación actual de la cultura organizacional en el GAD Chone es una de las mejores que ha tenido la entidad, a pesar de que años anteriores todo era desorden, conflictos, ahora estos han bajado en un 30% por las diferentes capacitaciones que han venido teniendo. El director de talento humano mencionó que en la actualidad la mayoría de los servidores y trabajadores públicos están cumpliendo puntualmente en sus labores cotidianos, por lo que las multas han bajado, pero, aunque la organización por sus diferentes tipos de cultura organizacional aún muestra diferencias entre servidores. También nos mencionó que los servidores públicos se rigen a la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) y los trabajadores al Código de Trabajo, de acuerdo a las normativas.

## CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

### 3.1. UBICACIÓN

La investigación se realizó en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, ubicado en las calles Bolívar y Colón esquina frente a la Plaza Sucre, cantón Chone provincia de Manabí.

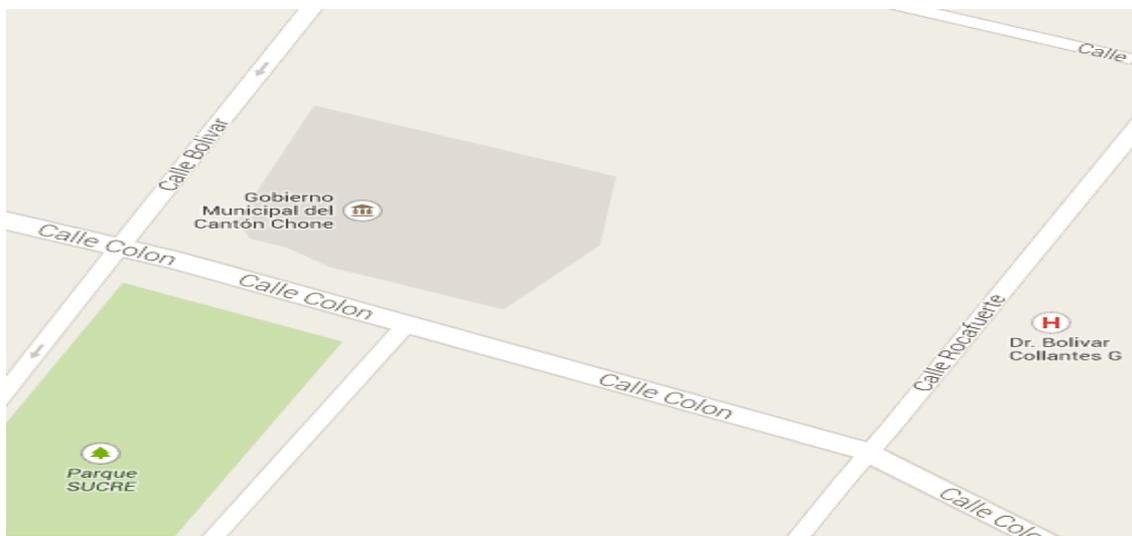


Foto 3.1: ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone

### 3.2. DURACIÓN

La investigación sobre el diagnóstico de la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone se realizó en el transcurso estimado de 9 meses.

### 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables que se consideraron en esta investigación fueron:

### **3.3.1. VARIABLE DEPENDIENTE**

Nivel de satisfacción de los usuarios.

### **3.3.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Cultura organizacional de los servidores(as) públicos.

## **3.4. MÉTODOS**

### **3.4.1. MÉTODO DESCRIPTIVO**

En el método descriptivo definió los rasgos, característica, problemática o la situación actual en los departamentos de Talento Humano y Jurídico. Además se describió la cultura organizacional entre los servidores(as) públicos y como eran atendidos los usuarios.

### **3.4.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Este método se utilizó para identificar las principales falencias que está afectando el rendimiento de los servidores(as) públicos de los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone. Se estableció un plan de mejoras emitiendo hipótesis para darle respuesta al problema que se estaba viviendo en estos dos departamentos del gobierno autónomo descentralizado de Chone.

### **3.4.3. MÉTODO INDUCTIVO**

Este método permitió obtener y analizar los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional en los dos departamentos para poder dar una o varias conclusiones que resuelva el inconveniente.

### **3.5. TÉCNICAS**

#### **3.5.1. OBSERVACIÓN**

Con la observación directa se pudo establecer las posibles falencias que influían en el comportamiento de los servidores(as) públicos que afectaban la atención a los usuarios. Esta técnica es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoyaron los investigadores para obtener el mayor número de datos.

#### **3.5.2. ENCUESTA**

Con esta técnica los autores obtuvieron datos, a partir de un conjunto de preguntas dirigidas a los servidores(as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone. Esta técnica se realizó en horarios habituales de trabajo de manera individual y se les garantizó el anonimato y la confidencialidad frente a la información que brindaron.

##### **3.5.2.1. TEST DE CAMERON Y QUINN**

Se empleó este método con la finalidad de caracterizar la cultura organizacional de los (as) servidores públicos. Esta técnica permitió capturar con exactitud la realidad del problema, facilitando el diagnóstico y a su vez la identificación de la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone.

### **3.5.2.2. TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se utilizó este método para describir el clima organizacional de los servidores (as) públicos, teniendo como objetivo medir la situación actual del clima de la organización evaluando indicadores de: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Toma de Decisiones, Fijación de Metas y Control

### **3.5.2.3. TEST ¿A USTED QUÉ LO MOTIVA?**

Se utilizó este método para identificar las falencias de los servidores (as) públicos, el objetivo de la aplicación de esta técnica consiste en conocer qué tipo de necesidades requieren ya sean de realización o logro, poder o afiliación.

## **3.6. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se fue realizando de una manera sistemática y ordenada, para lo cual se desarrollaron las siguientes actividades:

### **3.6.1. PRIMERA FASE**

Se utilizó información relacionada al tema de estudio, para aquello se realizó la investigación bibliográfica que fue la que permitió recopilar y analizar la información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas de artículos científicos, fuentes de internet, libros, revistas, entre otras; las cuales sirvieron para argumentar el marco teórico, que permitió diagnosticar la cultura organizacional de manera coherente.

Se procedió a buscar y aplicar las mejores herramientas que permitieron mejorar la atención a los usuarios y por ende la convivencia y sociabilización en el GAD de Chone.

### **3.6.2. SEGUNDA FASE**

En el segundo objetivo se procedió a desarrollar la investigación sobre la cultura organizacional acudiendo a los departamentos de Talento Humano y Jurídico con el propósito de determinar el ambiente de trabajo que tenían estos dos departamentos entre servidores(as) públicos.

Para saber la situación de los servidores(as) públicos se procedió a efectuar una encuesta para determinar la cultura organizacional y tener una visión más clara sobre el nivel de satisfacción que tenía cada uno.

### **3.6.3. TERCERA FASE**

Una vez realizada la encuesta se procedió a tabular los datos para analizar la información generada, y así poder dar paso a identificar las principales falencias que estaban perjudicando el desempeño laboral y desencadenando inconvenientes entre servidores.

### **3.6.4. CUARTA FASE**

Esta fase se desarrolló de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los objetivos anteriores, donde se presentó la propuesta de un plan de mejora a cada uno de los jefes de los departamentos de Talento Humano y Jurídico para fortalecer la cultura organizacional. Cuando se inició esta implantación, los servidores y las servidoras de las áreas recibieron la información y orientación oportuna en condiciones óptimas.

### **3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Los autores utilizaron el programa EXCEL para describir o generalizar los datos obtenidos de las encuestas, estas fueron presentadas en tablas, gráficos de barras, circulares e histogramas a fin de ofrecer una información más clara y fácil de comprender.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este capítulo se mostrará los resultados de las encuestas que se les realizó a los servidores y jefes de los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone.

### **4.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **4.1.1. IDENTIFICACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE**

##### **UBICACIÓN**

El cantón Chone está ubicado al Noroeste del Ecuador con latitud 0°40'0" Sur, 80°6'0" Oeste que se extiende a lo largo de toda la zona Norte y Septentrional de la provincia de Manabí, ocupando la mayor proporción territorial de dicha jurisdicción, situada en la zona Noroccidental de la región costa ecuatoriana y encontrándose en plena línea ecuatorial. La investigación se realizó en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, localizándose en las calles Bolívar y Colón esquina frente a la Plaza Sucre.

#### **COMPETENCIAS PARA LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADO MUNICIPALES**

De acuerdo a las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizado Municipales en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su art. 264 y en el art. 55 del Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD) menciona que los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley;

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d) Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;

k) Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

l) Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;

m) Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,

n) Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

#### **4.1.2. ANÁLISIS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Una vez realizada la encuesta se procedió a tabular los resultados de los datos de las encuestas y a su vez los promedios, para cada tipo de cultura según los puntajes otorgados en cada pregunta por los servidores (as) públicos y jefes de cada uno de los departamentos.

Calculados los promedios y puntuación tanto a nivel general como para cada una de las preguntas establecidas, así como para las diferentes áreas de estudio, se procedió a realizar los respectivos análisis, en el cual cada pregunta está asociada a un tipo de cultura.

El primer análisis indica el promedio obtenido por cada letra (a, b, c, d), esto significa, que el mayor promedio relacionado al 100 significa que ese tipo de cultura organizacional es el que predomina en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone. El segundo análisis es de dar una

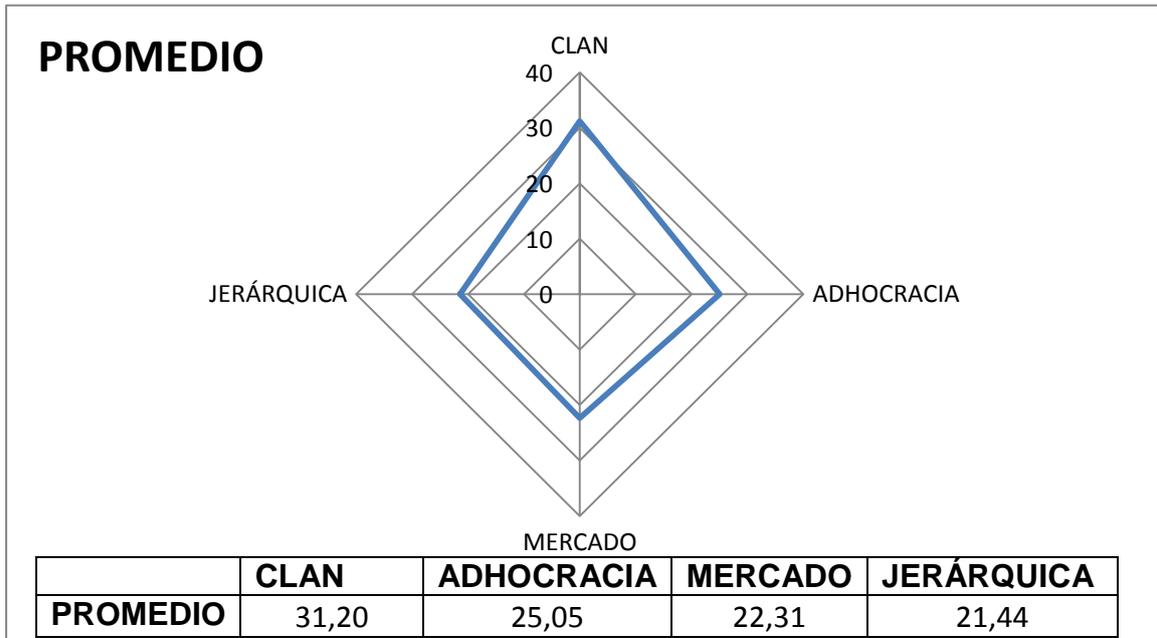
puntuación del 1 al 10 indicando que si marca 1 es negativo, 5 es normal y 10 es positivo. Y por último en este test tenían que dar un tic a las preguntas de acuerdo a las opciones que se les dieron.

Este modelo de Camerón y Quinn se les realizó a 20 servidores (as) en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone.

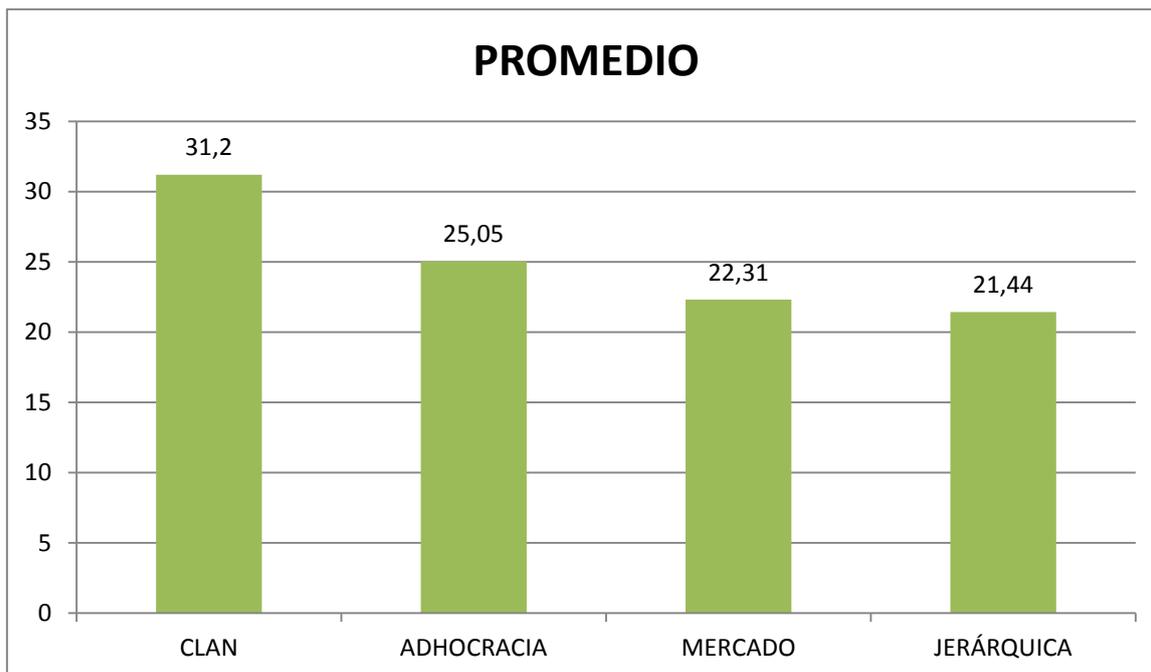
**Cuadro 4.1:** Puntuación de las preguntas y los ítems

		<b>CLAN</b>	<b>ADHOCRACIA</b>	<b>MERCADO</b>	<b>JERÁRQUICA</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>
1		29,72	25,83	17,78	26,67
2		27,78	21,94	26,94	23,33
3		28,33	26,39	21,39	23,89
4		34,72	29,44	20,56	15,28
5		33,89	25,83	22,78	17,50
6		32,78	20,83	24,44	21,94
<b>TOTAL</b>		<b>187,22</b>	<b>150,28</b>	<b>133,89</b>	<b>128,61</b>
<b>Promedio</b>		<b>31,20</b>	<b>25,05</b>	<b>22,31</b>	<b>21,44</b>

En primero lugar, se reflejara mediante los gráficos 4.1 y 4.2; el promedio general de los tipos de cultura organizacional de las preguntas encuestadas a los servidores (as) del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone en los departamentos de Talento Humano y Jurídico.



**Gráfico 4.1:** Resultado de los promedios totales



**Gráfico 4.2:** Resultados de los promedios total

El gráfico 4.2 muestra que el tipo de cultura que predomina en los departamentos de Talento Humano y Jurídico es la cultura del clan con un 31.2%. Esto refleja que en las dos áreas mencionadas se caracterizan por el trabajo en equipo, ayuda mutua, cooperación e integración entre servidores(as) públicos.

La cultura del clan y de la función tiene relación mutua porque se caracteriza por el orden y el comportamiento, es decir, que es fuerte.

Segundo, se muestra los resultados de los promedios de las seis preguntas encuestadas a los servidores (as) del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone mediante gráfico 4.3, cuadro 4.2 y gráfico 4.4

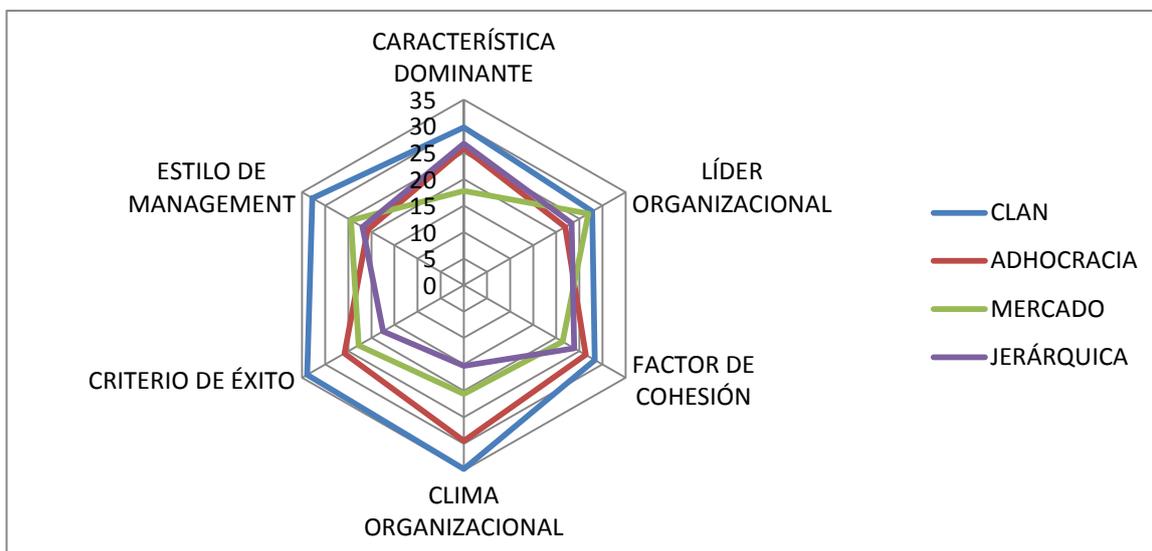
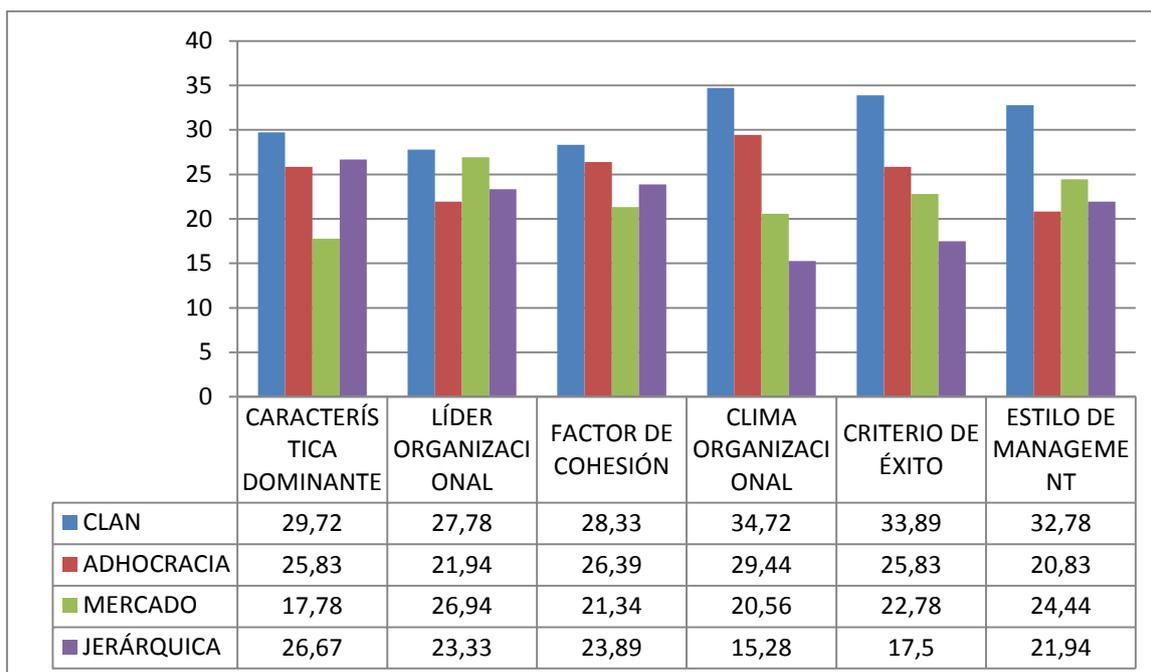


Gráfico 4.3: Resultado de las encuesta a los servidores (as) del GAD Chone

Cuadro 4.2: Promedios de las preguntas realizadas a los servidores (as) del GAD Chone

	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
	a	b	c	d
<b>CARACTERÍSTICA DOMINANTE</b>	29,72	25,83	17,78	26,67
<b>LÍDER ORGANIZACIONAL</b>	27,78	21,94	26,94	23,33
<b>FACTOR DE COHESIÓN</b>	28,33	26,39	21,34	23,89
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	34,72	29,44	20,56	15,28
<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	33,89	25,83	22,78	17,50
<b>ESTILO DE MANAGEMENT</b>	32,78	20,83	24,44	21,94



**Gráfico 4.4:** Resultados de los promedios de las preguntas

En el gráfico 4.4 se puede observar que se realizaron seis preguntas y en cada una de ellas con cuatro ítems a los servidores (as) públicos de los departamentos de Talento Humano y Jurídico, lo cual la que predomina más es la cultura del clan, que según Cameron y Quinn tiene relevancia con el tipo de cultura de la función, es decir, según los encuestado detallan que se trabaja en equipo y hay una cooperación, sin embargo las otras culturas como la adhocracia o tarea y la de mercado o de la persona tienen un promedio aceptable.

Con el resultado del TEST de Clima Organizacional se plantean puntuaciones de los jefes y los servidores (as) públicos de los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone (valores promedios).

**Cuadro 4.3:** Tabulación del TEST de Clima Organizacional al jefe del departamento de Talento Humano

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Liderazgo</b>								X		
<b>Motivación</b>										X
<b>Comunicación</b>								X		
<b>Relaciones Interpersonales</b>										X
<b>Tomas de Decisiones</b>							X			
<b>Fijación de Metas</b>						X				
<b>Control</b>										X

El cuadro 4.3 muestra las puntuaciones del test de Clima Organizacional del jefe del departamento de Talento Humano. Del 1 al 4 tiene una puntuación negativa, del 5 al 7 tiene una puntuación normal y del 8 al 10 es una puntuación positiva. (**Ver anexo 2**)

**Cuadro 4.4:** Tabulación del TEST de Clima Organizacional al jefe del departamento Jurídico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Liderazgo</b>									X	
<b>Motivación</b>								X		
<b>Comunicación</b>				X						
<b>Relaciones Interpersonales</b>								X		
<b>Tomas de Decisiones</b>							X			
<b>Fijación de Metas</b>						X				
<b>Control</b>										X

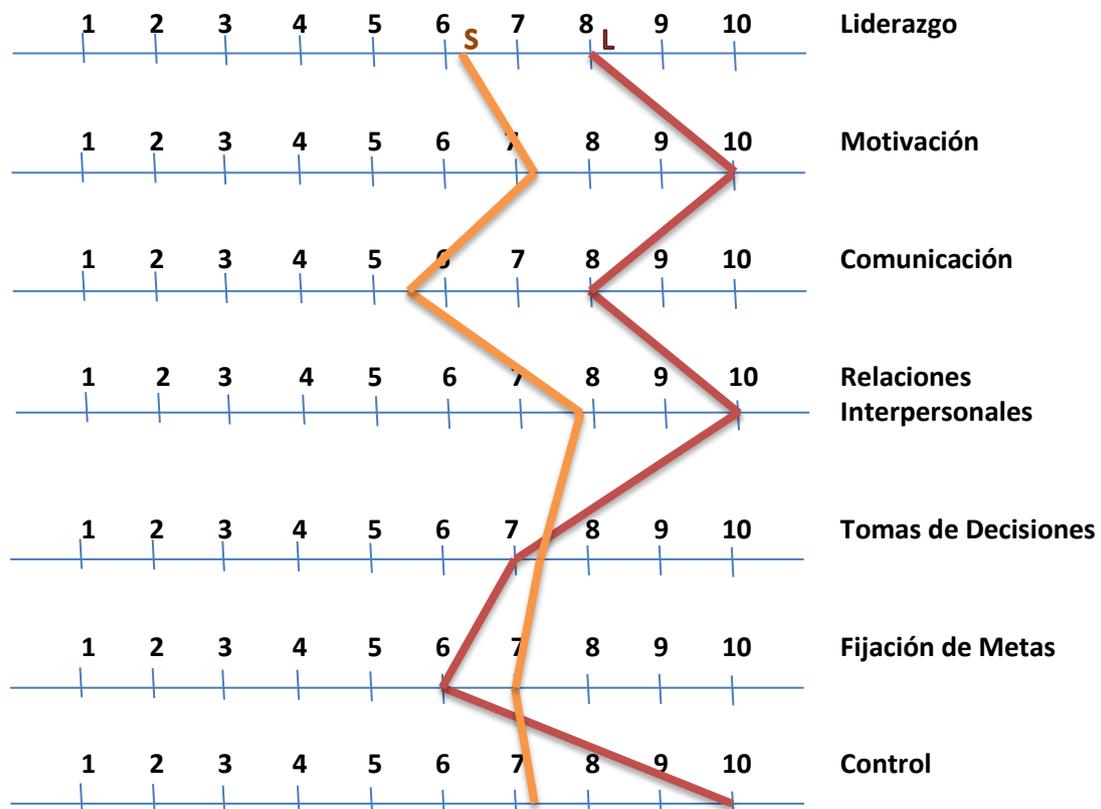
El cuadro 4.4 muestra las puntuaciones del test de Clima Organizacional del jefe del departamento Jurídico. Del 1 al 4 tiene una puntuación negativa, del 5 al 7 tiene una puntuación normal y del 8 al 10 es una puntuación positiva. (**Ver anexo 2**)

**Cuadro 4.5:** Tabulación del TEST de Clima Organizacional a los Servidores de los departamentos de Talento Humano y Jurídico

	<b>Departamento de Talento Humano</b>	<b>Departamento Jurídico</b>
<b>Liderazgo</b>	6,36	6
<b>Motivación</b>	7,27	7,29
<b>Comunicación</b>	5,55	4,14
<b>Relaciones Interpersonales</b>	7,91	7,43
<b>Tomas de Decisiones</b>	7,36	7,71
<b>Fijación de Metas</b>	7	7,29
<b>Control</b>	7,27	6,86

El cuadro 4.5 muestra las puntuaciones del test de Clima Organizacional de los servidores de los departamentos de Talento Humano y Jurídico. Del 1 al 4 tiene una puntuación negativa, del 5 al 7 tiene una puntuación normal y del 8 al 10 es una puntuación positiva. (**Ver anexo 2**)

## RESULTADO DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



**Gráfico 4.5:** Resultados de la puntuación del Test Clima Organizacional del departamento de Talento Humano

En el departamento de Talento Humano al tabular las encuestas realizadas se determina que no existe un buen clima organizacional como se puede observar en el gráfico 3. A continuación se realiza un análisis de cada variable estudiada:

**Liderazgo:** Los servidores le proveen una puntuación al jefe de 6.36, mientras que él se da un 8 donde existe una diferencia del 1.64. A pesar que existe una puntuación negativa los miembros aceptan y reconocen el liderazgo basado en la experiencia del jefe del departamento de Talento Humano.

**Motivación:** Los empleados le proporcionan una puntuación de 7.27, mientras que el líder se evalúa en un 10 existiendo una diferencia del 2.73. Se podría decir que los miembros son valorados, reconocidos y recompensados.

**Comunicación:** Los subordinados le dan una puntuación de 5.55, mientras que él en un 8 habiendo una diferencia del 2.45. Los miembros se hacen hincapiés en escuchar diferentes opiniones y sacar a la luz los problemas.

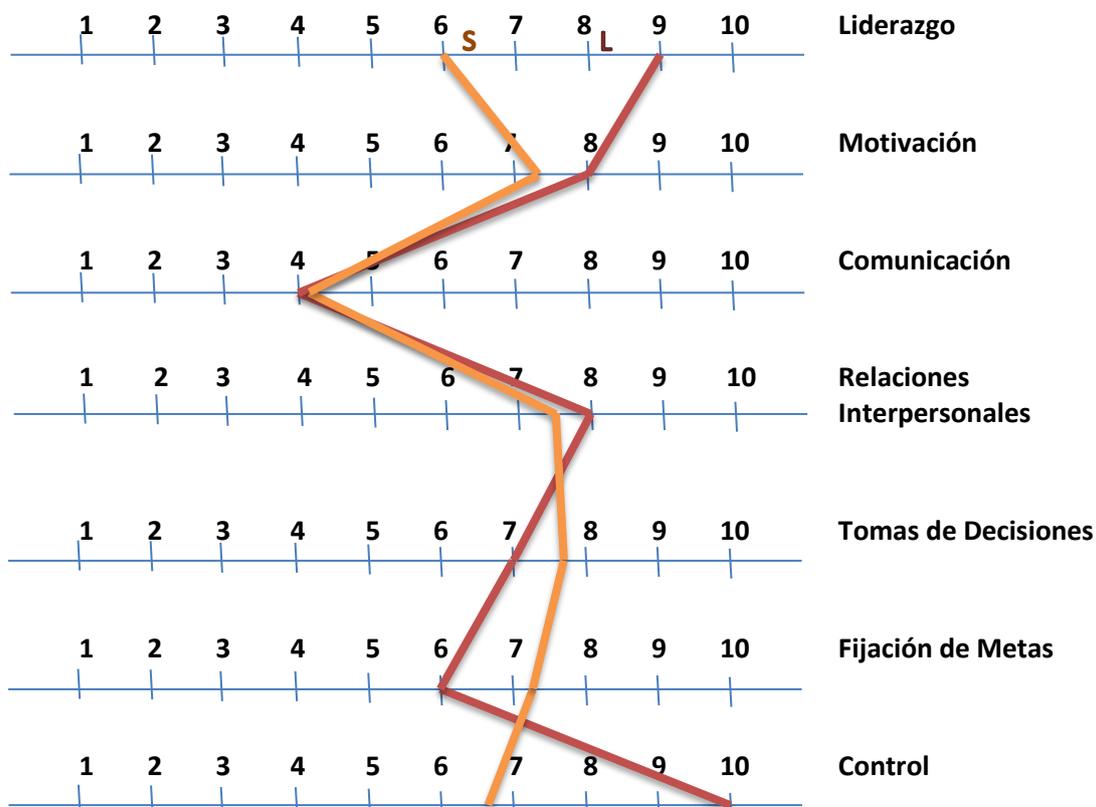
**Relaciones Personales:** Los servidores le aportan con una puntuación de 7.91 mientras que él se da un 10 donde existe una diferencia del 2.09. Se puede decir que el aprecio y respaldo son muy caracterizado en el departamento de Talento Humano.

**Tomas de Decisiones:** Los empleados le proporcionan una puntuación de 7.36 en cambio él se da una puntuación del 7 ahora en este los empleados le dan una puntuación positivo de 0.36. En el departamento de Talento Humano se puede adoptar decisiones y hay énfasis por la responsabilidad.

**Fijación de Metas:** Sus dirigidos le dan un 7 mientras que él se da una puntuación del 6 es decir que en esta también le dan un 1 de puntuación positivo. En este departamento está bien organizada y sus objetivos y metas están claramente definidas.

**Control:** Los subordinados le dan una puntuación de 7.27 en relación al 10 que se evalúa el líder, existiendo una diferencia del 2.73. Las normas se fijan muy altas y se tienden al autocontrol en el departamento de Talento Humano.

## RESULTADO DE PUNTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO



**Gráfico 4.6:** Resultados de la puntuación del Test Clima Organizacional en el departamento Jurídico

Ahora en el departamento Jurídico al tabular las encuestas realizadas del clima organizacional se concierda que no existen muchos problemas como pueden observar en el gráfico 4. A continuación se realiza un análisis de cada variable estudiada:

**Liderazgo:** Los servidores le proporcionan una puntuación al director de 6 mientras que él se da una puntuación de 9 donde existe una diferencia de un 3. A pesar que existe una puntuación negativa los miembros aceptan y reconocen el liderazgo basado en la experiencia del jefe del departamento Jurídico.

**Motivación:** Los subordinados le aportan con una puntuación de 7.29 mientras que el líder se valora en un 8 existiendo una diferencia del 0.71. Se podría decir que los miembros son valorados, reconocidos y recompensados.

**Comunicación:** Los empleados le dan una puntuación de 4.14 mientras que él en un 4 en este departamento no hay una buena comunicación entre jefes y subordinados. En el departamento Jurídico los miembros no se escuchan las diferentes opiniones ni sacan a la luz los problemas.

**Relaciones Personales:** Los servidores le aportan con una puntuación de 7.43 mientras que él en un 8 con la diferencia es del 0.57. Se puede decir que el aprecio y respaldo son muy caracterizado en el departamento Jurídico.

**Tomas de Decisiones:** Los empleados le proveen una puntuación de 7.71 en cambio él se da una puntuación del 7 habiendo un porcentaje positivo del 0.71. En el departamento Jurídico se puede adoptar decisiones y hay énfasis por la responsabilidad.

**Fijación de Metas:** Sus dirigidos le dan un 7.29 mientras que el director se da una puntuación del 6 podemos decir que el 1.29 es una puntuación positiva para el líder. En este departamento está bien organizada y sus objetivos y metas están claramente definidas.

**Control:** Los subordinados le dan una puntuación de 6.86 en correlación del 10 que se calcula el líder, calculando una contradicción del 3.14. Las normas se fijan muy altas y se tienden al autocontrol en el departamento Jurídico.

Resultado del TEST de ¿A usted que lo motiva? se plantean puntuaciones de los jefes y los servidores (as) públicos de los departamento de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone. (**Ver anexo 3**)

**Cuadro 4.6:** Tabulación del TEST de ¿A usted que lo motiva? A los Servidores Públicos de los departamentos de Talento Humano y Jurídico

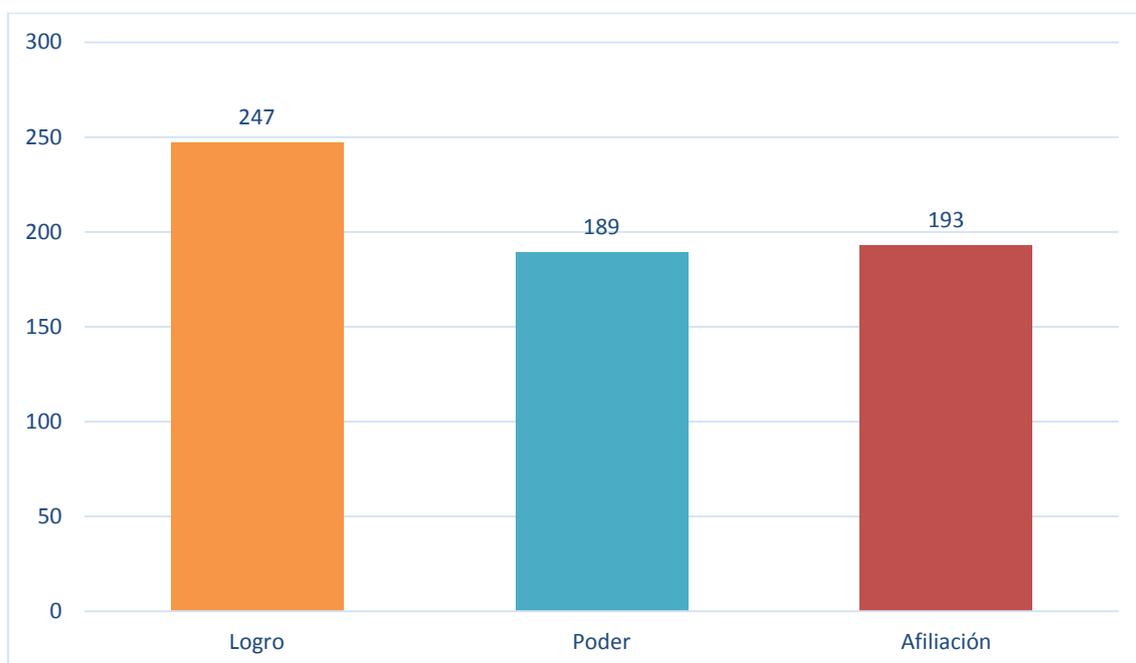
	Departamento de Talento Humano		Departamento Jurídico
	Total de puntuación		Total de puntuación
<b>1</b>	48		32
<b>2</b>	49		32
<b>3</b>	32		25
<b>4</b>	51		31
<b>5</b>	35		25
<b>6</b>	46		28
<b>7</b>	50		32
<b>8</b>	38		25
<b>9</b>	36		22
<b>10</b>	49		32
<b>11</b>	25		17
<b>12</b>	31		22
<b>13</b>	49		32
<b>14</b>	42		25
<b>15</b>	48		33

**Cuadro 4.7:** Tabulación del TEST de ¿A usted que lo motiva? A los jefes de los departamentos de Talento Humano y Jurídico

	Departamento de Talento Humano		Departamento Jurídico
	Total de puntuación		Total de puntuación
<b>1</b>	4		5
<b>2</b>	5		4
<b>3</b>	3		5
<b>4</b>	4		4
<b>5</b>	3		3
<b>6</b>	5		5
<b>7</b>	5		5
<b>8</b>	4		3
<b>9</b>	4		4
<b>10</b>	4		4
<b>11</b>	2		2
<b>12</b>	4		3
<b>13</b>	4		4
<b>14</b>	3		4
<b>15</b>	4		4

**Cuadro 4.8:** Puntuación de los servidores públicos (as) del departamento de Talento Humano

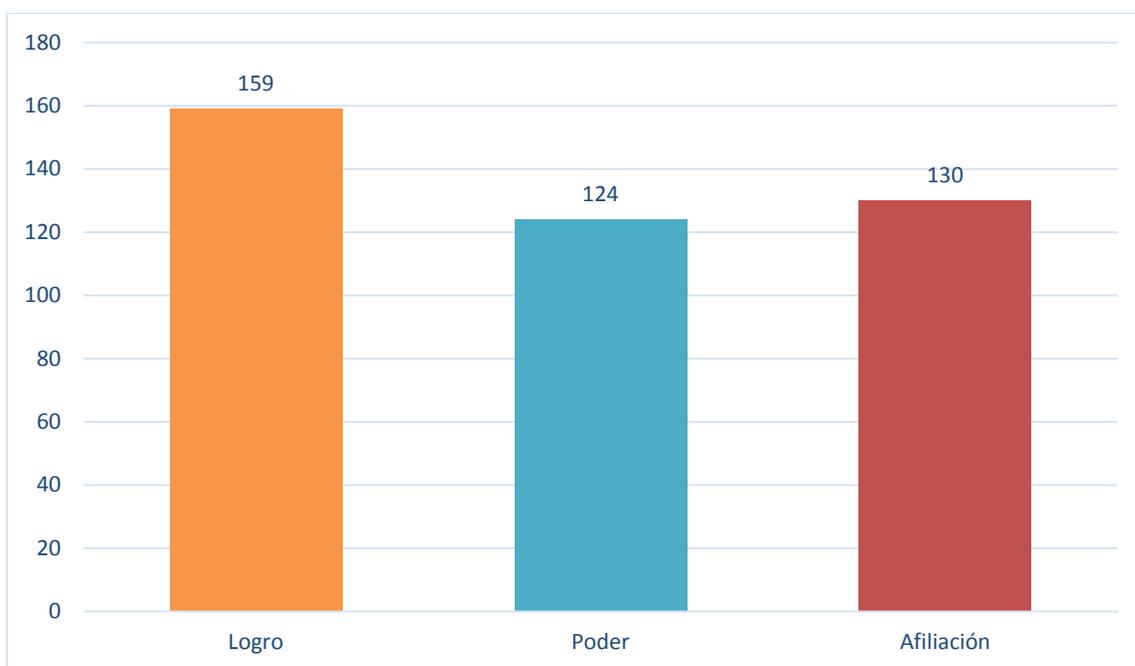
LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
1) 48	2) 49	3) 32
4) 51	5) 35	6) 46
7) 50	8) 38	9) 36
10) 49	11) 25	12) 31
13) 49	14) 42	15) 48
<b>247</b>	<b>189</b>	<b>193</b>

**Gráfico 4.7:** Resultados de la puntuación del TEST ¿A usted que lo motiva? A los servidores en el departamento de Talento Humano

En el departamento de Talento Humano los servidores le dan una puntuación mayor al **Logro** de 247, es decir, que son personas que les gusta tener éxito en lo profesional, pero muy cercana está la **Afiliación** con 193, esto se traduce en que aún se preocupan de las confrontaciones y el miedo al fracaso, por último está el **Poder** con 189 que son aquellos a quienes les agradan tener el control de todo sin respetar las opiniones de otros.

**Cuadro 4.9:** Puntuación de los servidores públicos (as) del departamento Jurídico

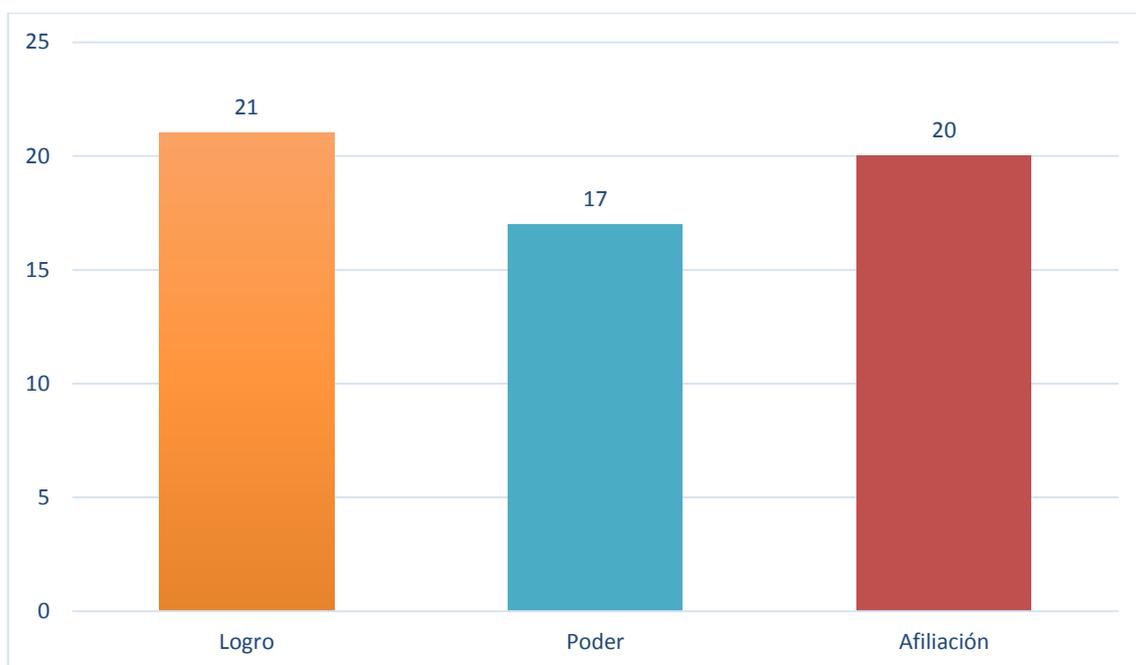
LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
1) 32	2) 32	3) 25
4) 31	5) 25	6) 28
7) 32	8) 25	9) 22
10) 32	11) 17	12) 22
13) 32	14) 25	15) 33
<b>159</b>	<b>124</b>	<b>130</b>

**Gráfico 4.8:** Resultados de la puntuación del TEST ¿A usted que lo motiva? A los servidores en el departamento Jurídico

En el departamento Jurídico los servidores le dan una puntuación al **Logro** de 159, es decir, son personas que les agradan tener éxito en lo profesional, le sigue en puntuación la **Afiliación** con 130 debido a que aún se impacientan de las confrontaciones y el miedo al fracaso y por último está el **Poder** con 124 a quienes les interesan tener el control de todo sin respetar las opiniones de otros.

**Cuadro 4.10:** Puntuación del jefe del departamento de Talento Humano

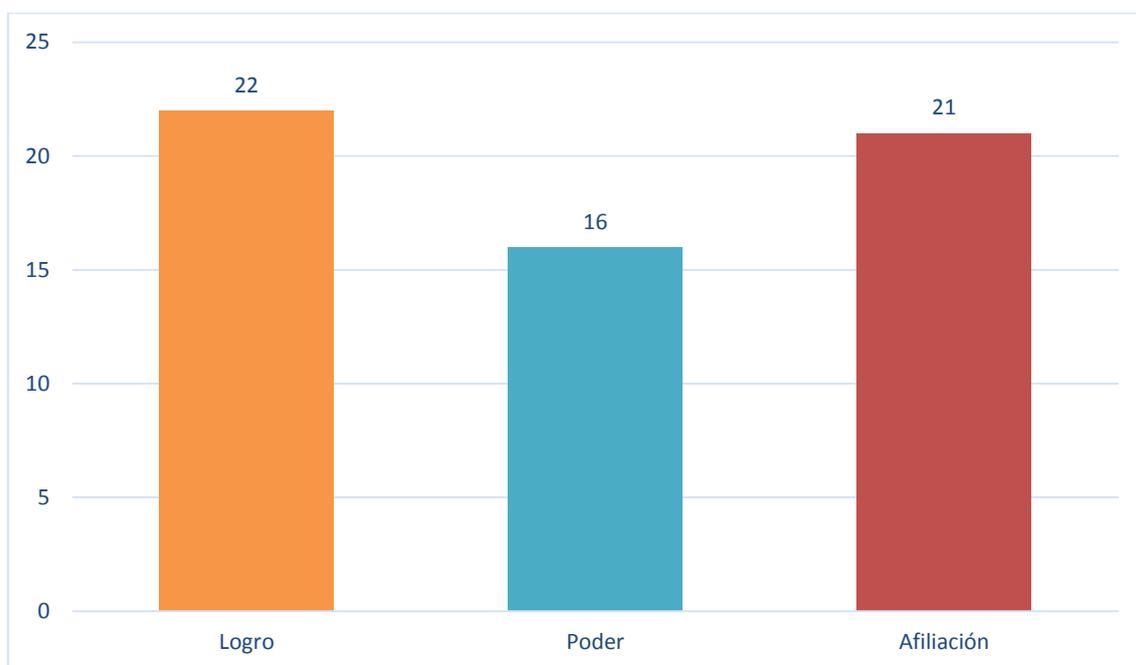
LOGRO		PODER		AFILIACIÓN	
1)	4	2)	5	3)	3
4)	4	5)	3	6)	5
7)	5	8)	4	9)	4
10)	4	11)	2	12)	4
13)	4	14)	3	15)	4
<b>21</b>		<b>17</b>		<b>20</b>	

**Gráfico 4.9:** Resultados de la puntuación del TEST ¿A usted que lo motiva? Al jefe del departamento de Talento Humano

Al jefe del departamento de Talento Humano lo que más le dan una puntuación es al **Logro** con 21, es decir, es el tipo de ejecutivo que le goza tener éxito en lo profesional. Muy cercano esta la **Afiliación** con 20 por lo que se deduce que no se inclina por acciones empresariales porque el temor a las confrontaciones. Por último está la del **Poder** con 17 que son personas que les interesa tener el control de todo sin respetar las opiniones de otros.

**Cuadro 4.11:** Puntuación del jefe del departamento Jurídico

LOGRO	PODER	AFILIACIÓN
1) 5	2) 4	3) 5
4) 4	5) 3	6) 5
7) 5	8) 3	9) 4
10) 4	11) 2	12) 3
13) 4	14) 4	15) 4
<b>22</b>	<b>16</b>	<b>21</b>

**Gráfico 4.10:** Resultados de la puntuación del TEST ¿A usted que lo motiva? Al jefe del departamento Jurídico

Respecto al jefe del departamento Jurídico, tiene una puntuación en el **Logro** con 22, se lo puede catalogar al ejecutivo como un profesional que tiene tendencia a alcanzar el éxito, muy cercano esta la **Afiliación** con 21 que permite demostrar el riesgos empresarial sin temor a las confrontaciones y por último está el **Poder** aunque se refleja 16 le agrada tener el control de todo sin respetar las opiniones de otros.

## 4.2. PLAN DE MEJORAS

La implementación de este plan mejora debe ser un trabajo en equipo ya que permitirá tomar decisiones de calidad en cuanto a los recursos que se requieren y las estrategias para lograr la predisposición y compromiso de todos sus integrantes.

**Cuadro 4.12:** Plan de Mejoras

 <b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE</b> 		
<b>PLAN DE MEJORAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL GAD CHONE</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<p>Motivar al personal de los departamentos de talento humano y jurídico para que realicen sus actividades con más ímpetu en un clima laboral agradable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociabilizar con todos los departamentos a través de una comunicación de doble vía.</li> <li>• Reconocer el desempeño de los servidores cuando sus resultados superan las expectativas de los resultados esperados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar mediante Charlas, Seminarios, y Talleres.</li> <li>• Escoger por su desempeño a un servidor y entregar de parte de toda la institución un reconocimiento económico o material para estimular su productividad y al resto del equipo; además de los reconocimientos escritos o verbales.</li> </ul>

Ofrecer a la ciudadanía un servicio de calidad.	Delegar tareas de acuerdo a las habilidades de cada servidor(as) público para el desarrollo de sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir al personal de forma continua.</li> <li>• Aclarar dudas en cuanto a metas y objetivos.</li> </ul>
Fomentar la participación del personal en cada uno de los departamentos.	Realizar actividades recreativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos populares y deportivos.</li> <li>• Brindar reconocimientos de méritos obtenidos</li> </ul>
Preservar un agradable ambiente de trabajo para fomentar las relaciones interpersonales.	Lograr la consolidación y actualización profesional constante de los servidores(as) públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar opiniones y sugerencias propuestas por los servidores(as) públicos</li> <li>• Fijar normas que se rijan al mejoramiento de la institución</li> </ul>
Coadyuvar el desarrollo de metas y objetivos.	Apoyar en todas y cada una de las gestiones institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer ideas para mejorar en las gestiones pertinentes.</li> <li>• Tomar iniciativas en las actividades institucionales.</li> </ul>
Establecer políticas que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional.	Integrar a todos los funcionarios mediante la exposición de criterios laborales que orienten la calidad de los bienes, obras y servicios.	Los jefes departamentales deben mantener informados a los servidores(as) públicos y escuchar sus objeciones y planes de trabajos con la finalidad de que desarrollen al máximo su capacidad y autodirección en la exigencia de sus trabajos actuales.
Fomentar una cultura de comunicación efectiva y clara en la transmisión de la información	Establecer la comunicación horizontal para fortalecer el compañerismo, el espíritu de trabajo, evitar malos entendidos y facilitar la coordinación y propiciar el consenso en la toma de	Gestión y coordinación de la participación de un especialista para impartir temas de motivación, liderazgo y cultura organizacional.

	decisiones.	
Implementar un sistema de evaluación del desempeño para estimar el rendimiento del servidor(a) público dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el grado de eficacia y eficiencia de los servidores(as) públicos en el desempeño de sus puestos de trabajo.</li> <li>• Conocer cuáles son sus deseos, aspiraciones y expectativas que tiene cada servidor dentro de la entidad.</li> <li>• Determinar las habilidades y capacidades de cada servidor.</li> <li>• Verificar el cumplimiento de los objetivos y estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el rendimiento de los empleados públicos.</li> <li>• Implementar políticas salariales y de compensaciones, basadas en el desempeño.</li> <li>• Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.</li> <li>• Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.</li> <li>• Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar la cultura organizacional</li> <li>• Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.</li> </ul>
Implementar un sistema de compensación laboral que incidan en la satisfacción del personal	Impulsar en los servidores la práctica de principios, valores y buenas costumbres.	Ubicar en lugares estratégicos de la entidad letreros que contengan frases o palabras de buenas relaciones laborales, sociales e interpersonales.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez desarrollado los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

- Realizar una búsqueda bibliográfica permitió a los autores de esta investigación familiarizarse con la cultura organizacional, facilitándole el logro de los objetivos propuestos.
- Con la descripción y caracterización de la cultura organizacional de los servidores (as) públicos de las áreas de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone se pudo identificar las verdaderas causas y subcausas que amenazan el desenvolvimiento profesional del personal de la institución.
- Con la identificación la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico se logró observar que de acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta la cultura que predomina en los departamentos mencionados es la del Clan; sin embargo las culturas Adhocracia, de Mercado y la Jerarquizada también obtuvieron un porcentaje considerable.
- Con la propuesta de un plan de mejora se lograron plantear estrategias para fortalecer la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la motivación, la toma de decisiones y las relaciones entre jefes-subordinados y por ende entre departamentos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Los autores de esta investigación recomiendan lo siguiente:

- Al realizar una investigación los autores deben familiarizarse con el fundamento teórico para así facilitar la ejecución de un proyecto o tesis.
- Los jefes departamentales deben de considerar y tomar en cuenta las opiniones expresadas por los servidores(as) públicos ya que cualquier sugerencia innovadora puede ser de trascendental a la hora de tomar decisiones.
- Que se realicen constantes evaluaciones de desempeño por ser un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficiencia y eficacia de los servidores(as) públicos, y así conocer sus deseos, aspiraciones y expectativas dentro de la entidad, determinando sus habilidades y capacidades, y de esta manera contribuya a elevar la cultura organizacional.
- El aplicar un plan de mejoras es de vital importancia para fortalecer la cultura organizacional y resolver cualquier inconveniente en la que se encuentra una institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriola, M. A., Salas, É., & Bernabé, T. B. (enero-junio de 2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Chiavenato, I. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (LA DINÁMICA DEL ÉXITO EN LAS ORGANIZACIONES) (Segunda Edición ed.). (P. Sacristán, Trad.) Monterrey, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES) (Novena Edición ed.). México, México: MC Graw Hill Interamericana Editores.
- Corkovic, L. (2012). LA CULTURA INDÍGENA EN LA FOTOGRAFÍA MEXICANA DE LOS 90s (Primera Edición ed.). España: Universidad de Salamanca.
- Dánae, T. (2013). ALCANZANDO EL ÉXITO MEDIANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (LA CULTURA ORGANIZACIONAL ES VITAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA).
- Edwards, A. (2009). EL DIAGNÓSTICO DE "LA" CULTURA ORGANIZACIONAL O LAS CULTURAS DE LA CULTURA. *Revista Global Media Journal*, 6(11), 67-81.
- Enciclopedia. (s.f.). PRÁCTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME. Barcelona, España: MMVII Editorial Oceano.
- Fernández, E. (2010). ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (UN ENFOQUE INTERDISCIPLINAR) (Primera Edición ed.). Madrid, España: Paraninf. S.A.
- Fernández, K., & Modroño, J. (2010). EXPLORACIÓN TEXTUAL EN EL CONTEXTO DEL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA. APLICACIÓN AL TIPO DE CULTURA DE LA UPV-EHU(1). *Estadística Española*, 49(166), 501-530.
- Gámez, R. (2011). COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CHINAS Y JAPONESAS. México.

Gobierno Autónomo Descentralizado Chone. (s.f.). chone.gob.ec. Obtenido de [www.chone.gob.ec/indek.php?op=3](http://www.chone.gob.ec/indek.php?op=3)

Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE CALI. *Revista Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-67.

Gómez, I., & Ricardo, R. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN SECTORIAL EN BOGOTÁ. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19-41.

Gore, E., & Vázquez, M. (2010). HACER VISIBLE LO INVISIBLE (UNA INTRODUCCIÓN A LA FORMACIÓN EN EL TRABAJO) (Primera Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Gutiérrez, K. (enero-junio de 2010). PROSPECTIVA, CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL PRIMERA APROXIMACIONES. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 11(1), 61-78.

Hall, A. (2012). CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DOS COMPONENTES ESENCIALES EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Hartasánchez, J. M. (2010). PERFIL DINÁMICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN MÉXICO. México.

Hernández, T. A. (2012). EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Santo Domingo.

Martín, S. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (UN ENFOQUE LATINOAMERICANO) (Tercera Edición ed.). México, México: Compañía Editorial Continental.

Martínez, R. (2010). DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO (FUNDAMENTOS TEÓRICO). Universidad de Oviedo.

Medina, M., & Carrasco, A. (2009). UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA ENLACES DE SUSCRIPCIÓN DIGITAL ASIMÉTRICA (ADSL). *Revista Chilena de Ingeniería*, 17(1), 121.

- Moorhead, G. (2010). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (GESTIÓN DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES) (Novena Edición ed.). (M. Treviño, & V. De Parres, Trads.) México, México: Cengage Learning.
- Pérez, A. (abril-junio de 2009). CULTURA ORGANIZACIONAL ALGUNAS REFLEXIONES A LA LUZ DE LOS NUEVOS RETOS. Revista Venezolana de Gerencia, 14(46), 183-194.
- Pérez, J. (2010). POLÍTICAS ORIENTADAS A LA DIRECCIÓN DE PERSONA (Vol. 26). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pérez, J. (2011). OBITO Y RESURRECCIÓN DEL ANÁLISIS DAFO. Revista Avanzada Científica, 14, 02.
- Pirela de Faría, L. d. (julio-septiembre de 2010). LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA. Revista Venezolana de Gerencia, 15(51), 486-503.
- Ramirez, L. (2009). IMPORTANCIA DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COMERCIALES Y DE SERVICIOS. Tesis, Veracruz.
- Rodríguez, I. (2010). CULTURA ORGANIZACIONAL. Revista Estudiantil.
- Rodríguez, J. (2010). GUÍA DE ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS.
- Rodríguez, R. (2009). CULTURA ORGANIZACIONAL, UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. Revista Invenio, 12(22), 67-92.
- Ruíz, A. (2009). DIAGNÓSTICO DE SITUACIONES Y PROBLEMAS LOCALES (Primera Edición ed.). San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Ruíz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). LA INVESTIGACIÓN SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UNA MIRADA DESDE LA DIFUSIÓN EN REVISTA CIENTÍFICA. Revista Diversitas: Perspectiva en Psicología, 8(2), 285-307.
- Slocum, H. (2009). Comportamiento Organizacional (12 ed.).

- Toca, C., & Carrillo, J. (julio-diciembre de 2009). ASUNTO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. Revista Civilizar, Ciencias Sociales y Humanas, 9(17), 117-135.
- Urbiola, A., & Vázquez, Á. (mayo-junio de 2009). LENGUAJE, PODER Y POLIFONÍA ORGANIZACIONAL. Revista Razón y Palabra(68).
- Urdaneta, O., Pérez, J., Urdaneta, M., & López, P. (mayo-agosto de 2010). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DE ZUILA. Revista de Ciencias Sociales, xvi(2), 259-279.
- Vázquez, A. (2013). INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación, 11(1), 73-91.
- Victores, O. (marzo de 2013). asesorialegal-amyos.blogspot.com. Obtenido de [www.asesoriaesorialegal-amyos.blogspot.com/2011/02/que-es-la-asesoria-legal-o-asesoria.html](http://www.asesoriaesorialegal-amyos.blogspot.com/2011/02/que-es-la-asesoria-legal-o-asesoria.html)
- Villarreal, M., Villarreal, F., & Briones, E. (julio-diciembre de 2012). DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL DE ZONA EN DURANGO. Revista Conciencia Tecnológica(44), 23-29.
- Yescas, M. (Diciembre de 2010). LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS DE ARTESANIA. Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca, México.

# **ANEXOS**

## ANEXOS

### **Anexo 1:** Test de Cameron y Quinn (cultura organizacional)

#### **1.- Características dominantes** (asigne 100 puntos en total).

- a\_\_\_\_\_ La Organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de sí mismo.
- b\_\_\_\_\_ La Organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.
- c\_\_\_\_\_ La Organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.
- d\_\_\_\_\_ La Organización D está orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.

#### **2.- Líder Organizacional** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_\_\_\_ El Conductor de la Organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.
- b\_\_\_\_\_ El Conductor de la Organización B es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.
- c\_\_\_\_\_ El Conductor de la Organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.
- d\_\_\_\_\_ El Conductor de la Organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.

**3.- Factor de Cohesión** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_\_\_\_ El factor de cohesión de la Organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de esta Organización.
- b\_\_\_\_\_ El factor de cohesión de la Organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo.
- c\_\_\_\_\_ El factor de cohesión está constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una Organización uniforme es importante.
- d\_\_\_\_\_ El factor de cohesión está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.

**4.- Clima Organizacional** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_\_\_\_ El clima dentro de la Organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.
- b\_\_\_\_\_ El clima dentro de la Organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba y error" son comunes.
- c\_\_\_\_\_ El clima dentro de la Organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.
- d\_\_\_\_\_ El clima dentro de la Organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis está puesto en la derrota de la competencia.

**5.- Criterio de Éxito** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_\_\_\_ La Organización A define al éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.
- b\_\_\_\_\_ La Organización B define al éxito sobre la base de la tenencia del producto único o más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovadora.
- c\_\_\_\_\_ La Organización C define al éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.
- d\_\_\_\_\_ La Organización D define al éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.

**6.- Estilo de management** (asigne 100 puntos en total)

- a\_\_\_\_\_ El estilo de management de la Organización A está caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- b\_\_\_\_\_ El estilo de management de la Organización B está caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y originalidad.
- c\_\_\_\_\_ El estilo de management de la Organización C está caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.
- d\_\_\_\_\_ El estilo de management de la Organización D está caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.

## Anexo 2: Test de Clima Organizacional

Para cada una de estas dimensiones del clima organizacional que se describe a continuación, coloquen una (x) encima del número que indique su evaluación en cuanto a cuál es la situación actual en la organización con respecto a cada descripción (del 1 al 5 panel izquierdo y del 6 al 10 panel derecho).

Sea lo más sincero al responder. **Muchas Gracias.**

**Liderazgo:** La disposición de los miembros de la organización a aceptar el liderazgo y dirección actual, de personas calificadas y con experiencias. La organización dominada ni depende de uno o dos individuos.

El liderazgo no es recompensado. Los miembros son dominados o depende y se resisten a los intentos de ser dirigidos.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

Los miembros aceptan y reconocen el liderazgo basado en la experiencia.

**Motivación:** El grado hasta cual los miembros se sienten que reconocen su trabajo y se estimula por un buen trabajo, más en recompensa positiva que en castigo.

Los miembros son ignorados o castigados o criticados.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

Los miembros son valorados, reconocidos y recompensados.

**Comunicación:** La sensación de que en la organización se hace hincapié en escuchar diferentes opiniones y sacar a la luz los problemas.

No se escuchan las diferentes opiniones ni sacan a la luz los opiniones y sacar a la problemas.

**1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

Se hacen hincapié en escuchar diferentes luz los problemas.

**Relaciones interpersonales:** La amistad es una norma en la organización, los miembros tienen confianza en sí y se ayudan. Reciben apoyo a la administración. La sensación de que prevalecen buenas relaciones en el medio ambiente del trabajo. Atmósfera grupal, amistosa e informal.

La armonía y la unidad son Bajas en las relaciones humanas      **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

El aprecio y respaldo son muy característico en la organización.

**Tomas de decisiones:** A los miembros de la organización se les da responsabilidad personal para lograr sus objetivos, el grado hasta cual los miembros sienten que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin consultar a cada paso a sus superiores.

No se da responsabilidad en la organización.      **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

se puede adoptar decisiones y hay énfasis por la responsabilidad.

**Fijación de metas:** El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y que los objetivos y metas están claramente definidas.

La organización está desordenada confusa y caótica.      **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

La organización está bien organizada y sus objetivos y metas están claramente definidos.

**Control:** El énfasis de la organización hace gestión en trabajo de calidad y en un servicio sobre saliente hasta el grado en los miembros sienten que la organización les fija el objetivo excesivo, regulado y controlado.

El control es una norma muy baja o no existe en la organización.      **1 2 3 4 5 6 7 8 9 10**

Las normas se fijan muy altas y se tienden al autocontrol.

### Anexo 3: Test ¿A usted que lo motiva?

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X en el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o experiencia laboral pasada. Si laboro en otros puestos dentro de la empresa.

#### Ponderación

1	Estoy totalmente en desacuerdo
2	No estoy de acuerdo
3	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
4	Estoy de acuerdo
5	Estoy totalmente de acuerdo

AFIRMACIONES	PONDERACIÓN				
	1	2	3	4	5
1: Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2: Me gusta emular y ganar.					
3: Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean, de situaciones no laborales.					
4: Me gustan los grandes retos.					
5: Me gusta tener el mando en las cosas.					
6: Me gusta agradecerles a los demás.					
7: Me gusta saber cuánto he avanzado termino mis actividades.					
8: Me enfrento a las personas que hacen cosas son las cuales no estoy de acuerdo.					
9: Tiendo a realizar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10: Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11: Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12: Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13: Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14: Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.					
15: Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					