



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Cultura Organizacional y su incidencia en
el desempeño laboral del personal administrativo del
GAD Municipal de Pelileo”**

Autor: Wilson Alfredo Ulloa Armijos

Tutor: Ing. Leonardo Ballesterero

**AMBATO – ECUADOR
Mayo 2015**



APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre: La Cultura organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo del año 2013, desarrollado por el señor Wilson Alfredo Ulloa Armijos, previa a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación de jurado examinador que el Consejo de Tesis designe.

Ing. Leonardo Ballesteros

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Wilson Alfredo Ulloa Armijos, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresa son originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Wilson Alfredo Ulloa Armijos
C.I 180396130-7
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado en conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-----

Ing. José Herrera

f.-----

Ing. Juan Ramos

Ambato, mayo del 2015

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución. Cedo el derecho en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Sr. Wilson Alfredo Ulloa Armijos

C.I 180396130-7

AUTOR

DEDICATORIA

El presente proyecto esta dedicado a mi familia que día a día a través de estos años de preparación académica han sido pilares fundamentales para logro de metas y objetivos, sin olvidar a mis profesores que han sido nuestros guías para obtener el conocimiento requerido para afrontar los retos que se nos presentaran en nuestra vida profesional.

Wilson Ulloa

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera muy especial a la Doctora Pepita Bourgeat Directora del Departamento Administrativo del GAD Municipal de Pelileo por la apertura que me dio para realizar mi investigación.

A mis padres por ser la guía y demostrarme que a pesar de los golpes que te da la vida, debemos levantarnos y seguir adelante, que no importa cuantas veces caemos si no cuantas veces nos levantamos siempre mirando al frente.

De la misma manera a mis Maestros que gracias a sus enseñanzas fueron formando profesionales con mentalidad ganadora, su paciencia y apoyo incondicional fueron un pilar fundamental para la realización de mi investigación.

Wilson Ulloa

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO	5
1.2.4 PROGNOSIS	5
1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.6 Interrogantes.....	6
1.2.7 Delimitación.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 General	8
1.4.2 Específicos	8

CAPITULO II	9
MARCO TEORICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	10
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	11
2.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	14
2.4.1.1 ORGANIZACIÓN	14
2.4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
2.4.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	16
2.4.2 LA CULTURA EMPRESARIAL.....	17
2.4.2.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL.....	17
2.4.3 AMBIENTE LABORAL	19
2.4.4.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	20
2.4.4.2 BÁSICOS.....	20
2.4.4.3 Importancia de los valores	21
2.4.4.4 VISIBLES IMPLICITOS.....	22
2.4.4.5 VISIBLES EXPLICITOS.	22
2.4.5.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.4.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.4.5.3 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.4.5.4 CLASIFICACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.4.5.5 IMPLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.4.6 NECESIDADES DEL PERSONAL.....	28
2.4.7 EXPECTATIVAS DEL PERSONAL	29
2.4.7.1 DESEOS DE SUPERACION DEL PERSONAL.....	30
2.4.7.2 VALORES ORGANIZACIONALES.....	31
2.4.7.3 TRANSPARENCIA.....	32
2.4.7.4 OBJETIVIDAD	33
2.4.7.5 PROACTIVIDAD.....	34
2.4.8 COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	35
2.4.8.1 ELEMENTOS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO.....	36

2.4.8.2 IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	36
2.4.9 TRABAJO EN EQUIPO.....	37
2.4.9.1 IMPARCIALIDAD.....	38
2.4.9.2 CALIDAD EN EL SERVICIO	38
2.4.10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO	39
2.4.11 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	39
2.4.11.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	40
2.4.11.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	41
2.4.12 LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE PARA EL DESARROLLO.	42
2.4.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	42
2.4.13.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
2.4.14 DESEMPEÑO LABORAL	44
2.4.15 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.4.16 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	46
2.4.17 CAPACITACIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL.....	48
2.4.17.1 COMPROMISO DEL PERSONAL	49
2.4.17.2 RENDIMIENTO DEL PERSONAL.....	50
2.4.18 BIENESTAR LABORAL.....	51
2.4.19 MOTIVACIÓN	52
2.4.19.1 MOTIVACIÓN EMPRESARIAL	53
2.4.19.2 LA AUTOMOTIVACIÓN.....	53
2.5 Hipótesis.....	54
2.6 Señalamiento de Variables	54
CAPITULO III.....	55
3. METODOLOGÍA	55
3.1 Enfoque	55
3.2 Modalidad de Investigación	56
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	56
3.2.2 Investigación de Campo.....	56
3.3 Tipo de Investigación.....	57

3.3.2 Investigación descriptiva:	58
3.3.3 Investigación Correlacional:	58
3.4 Población y Muestra.....	58
3.4.1 Población.....	58
3.4.2 Muestra.....	60
3.5 Operacionalización de las Variables	61
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	63
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	64
CAPÍTULO IV	66
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	82
4.2.1 Nivel de Significación.....	83
4.2.2 Frecuencias observadas.....	83
4.2.3 Frecuencias esperadas.....	84
4.2.4 Cálculo de grados de libertad.....	84
4.2.5 Cálculo matemático del chi- Cuadrado.....	84
CAPITULO V	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 Conclusiones	86
5.2 Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI.....	89
6. PROPUESTA.....	89
6.1 DATOS INFORMATIVOS	89
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	90
6.3 JUSTIFICACIÓN	91
6.4 OBJETIVOS	92
6.4.1 Objetivo General	92
6.4.2 Objetivos Específicos.....	92

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	92
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA	93
6.7 MODELO OPERATIVO	107
6.8 Plan de Acción	127
6.9 Administración.....	129
6.9.1 Presupuesto	129
6.9.2 Cronograma.....	130
6.10 Evaluación de la propuesta.....	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	135

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 DEBIL O FUERTE	26
CUADRO 2 Capacidad Proactiva (competencia y conducta).....	35
CUADRO 3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	101
CUADRO 4. ORGANIZACIÓN EN SU MICRO ENTORNO	102
CUADRO 5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	103
CUADRO 6. ESTUDIO DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES.....	104
CUADRO 7. CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES	105
CUADRO 8. CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS	106
CUADRO 9 TALLERES DE CAPACITACIÓN.....	114
CUADRO 10 Presupuesto para la ejecución de la propuesta	129
CUADRO 11 Monitoreo de la Propuesta	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1.1 VALORES PERSONALES	67
GRAFICO 2.2 CARACTERÍSTICA DE LA CULTURA	68
GRAFICO 4.4 ELEMENTOS CULTURALES	71
GRAFICO 5.5 CULTURA	72
GRAFICO 7.7 TRABAJO EN EQUIPO	75
GRAFICO 8.8 CAPACITACIÓN	76
GRAFICO 9.9 BAJO DESEMPEÑO.	78
GRAFICO 10.10 CAMBIO CULTURAL.....	79
GRAFICO 11.11 CONTROL DE RENDIMIENTO	80
GRAFICO 12.12 EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LISTA DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES DEL GAD MUNICIPAL DE PELILEO	59
TABLA 2.1 VALORES PERSONALES.....	66
TABLA 3.2 ACTITUD.....	68
TABLA 4.1 COMUNICACIÓN LABORAL.....	69
TABLA 5.1 ELEMENTOS CULTURALES.....	71
TABLA 6.1 COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL.....	72
TABLA 8.1 TRABAJO EN EQUIPO	75
TABLA 9.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	76
TABLA 10. BAJO DESEMPEÑO	77
TABLA 11. TAREAS FIJADAS.....	80
TABLA 12. EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDADES	81
TABLA 13. FRECUENCIAS OBSERVADAS	83
TABLA 14. TABLA DE CONTINGENCIA SATISFACCIONES DE NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	84

RESUMEN EJECUTIVO

El GAD Municipal de Pelileo es una Institución pública, con autonomía tanto administrativa como financiera, los tramites que se realizan dentro de la institución son muy importante para el desarrollo de la comunidad, por tal razón el talento humano que se desenvuelve dentro de la misma debe tener el conocimiento adecuado, sentirse motivado y adquirir un sentido de pertenencia para realizar sus funciones a cabalidad.

La presente investigación se basa en fomentar los valores personales, comportamiento y actitud del Personal Administrativo de la Institución. Además el objetivo general de esta investigación es realizar un manual que fomente una nueva cultura organizacional para el “GAD MUNICIPAL DE PELILEO” la misma que contó con la guía del señor alcalde y de la directora del departamento administrativo Dra. Pepita Bourgeat que buscan maximizar el desenvolvimiento del personal y fomentar de esta manera un sentido de pertenencia institucional.

La investigación de campo realizada a las autoridades y personal administrativo, arrojó datos que nos indica la importancia de corregir aspectos como el trabajo en equipo, comunicación, capacitación en el personal, la Cultura Organizacional no se ha puesto en práctica dentro de la mayoría de instituciones públicas como privadas, por tal razón no se han enfocado en comprender y mejorar a la institución y han descuidado a las personas que son responsables que las actividades se realicen con normalidad, esto crea una necesidad de saber que ocurre en el GAD Municipal de Pelileo.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación es el diseño de un manual de cultura organizacional que nos permitió fomentar valores personales, aptitudes y actitudes para el mejoramiento del Desempeño Laboral dentro y fuera del GAD Municipal de Pelileo.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Valores personales, Motivación, Trabajo en equipo, Administración de calidad.

EXECUTIVE SUMMARY

The Municipal GAD Pelileo is a public institution, with both administrative and financial autonomy, the procedures carried out within the institution are very important for the development of the community, for that reason the human talent that unfolds within the same should have adequate knowledge, get motivated and acquire a sense of belonging to perform their duties fully.

This research is based on promoting personal values, behavior and attitude of the administrative staff of the institution. Besides the overall objective of this research is to perform a manual that promotes a new organizational culture for the "GAD MUNICIPAL PELILEO" which had the same guide mayor and the director of the administrative department Dr. Pepita looking to maximize Bourgeat staff development and so foster a sense of institutional belonging.

The field research to authorities and staff, yielded data that indicates the importance of addressing issues such as teamwork, communication, staff training, organizational culture has not been implemented in most institutions public and private, for that reason have not focused on understanding and improving the institution and neglected people who are responsible that the activities are conducted properly, this creates a need to know what happens in the Municipal GAD Pelileo.

Thus the proposal resulting from the research is the design of a manual of organizational culture that allowed us to foster personal values, skills and attitudes for ele Work Performance improvement within and outside the Municipal GAD Pelileo.

Keywords: Organizational Culture, Personal Values, Motivation, Teamwork, Quality management.

INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional identifica y determina los problemas que existe en el GAD Municipal de Pelileo, el desempeño laboral esta relacionado con la actitud con la cual los trabajadores afrontan sus actividades dentro de la organización, debemos analizar los aspectos que influyen para tener a un equipo de trabajo motivado, buscar y dar solución a las necesidades de los trabajadores enfocando en valores personales y trabajo en equipo.

Capítulo I.- Se detalla el análisis y estudio del problema que afronta la municipalidad y su personal, determinando sus causas, efectos y soluciones, la justificación y objetivo de la propuesta.

Capítulo II.- Se investiga los antecedentes relacionados a la Cultura organizacional se realiza una investigación filosófica, se determina la hipótesis y las variables independiente y dependiente.

Capítulo III.- Se analiza cual es el tipo de investigación que se utilizo, la operalización de variables, a su vez cual será la población y muestra a trabajar en esta investigación.

Capítulo IV.- Se tabula y gráfica los resultados de las encuestas realizadas al personal administrativo y procede a realizar su respectivo análisis e interpretación, esta ayuda a la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- Se establece conclusiones y recomendaciones basándose en el problema tratado.

Capítulo VI.- Se realiza la propuesta con el objetivo de dar solución al problema, lo que permitirá fomentar la Cultura Organizacional y mejorar de ésta manera el Desempeño Laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo, dando una descripción de la institución, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, la factibilidad, fundamentación, metodología, desarrollo de la propuesta , los recursos que se utilizó, y la evaluación que se tomó a los empleados, concluyendo con la biografía y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“La inadecuada Cultura Organizacional afecta el Desempeño Laboral del Personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo”.

1.2.1 Contextualización

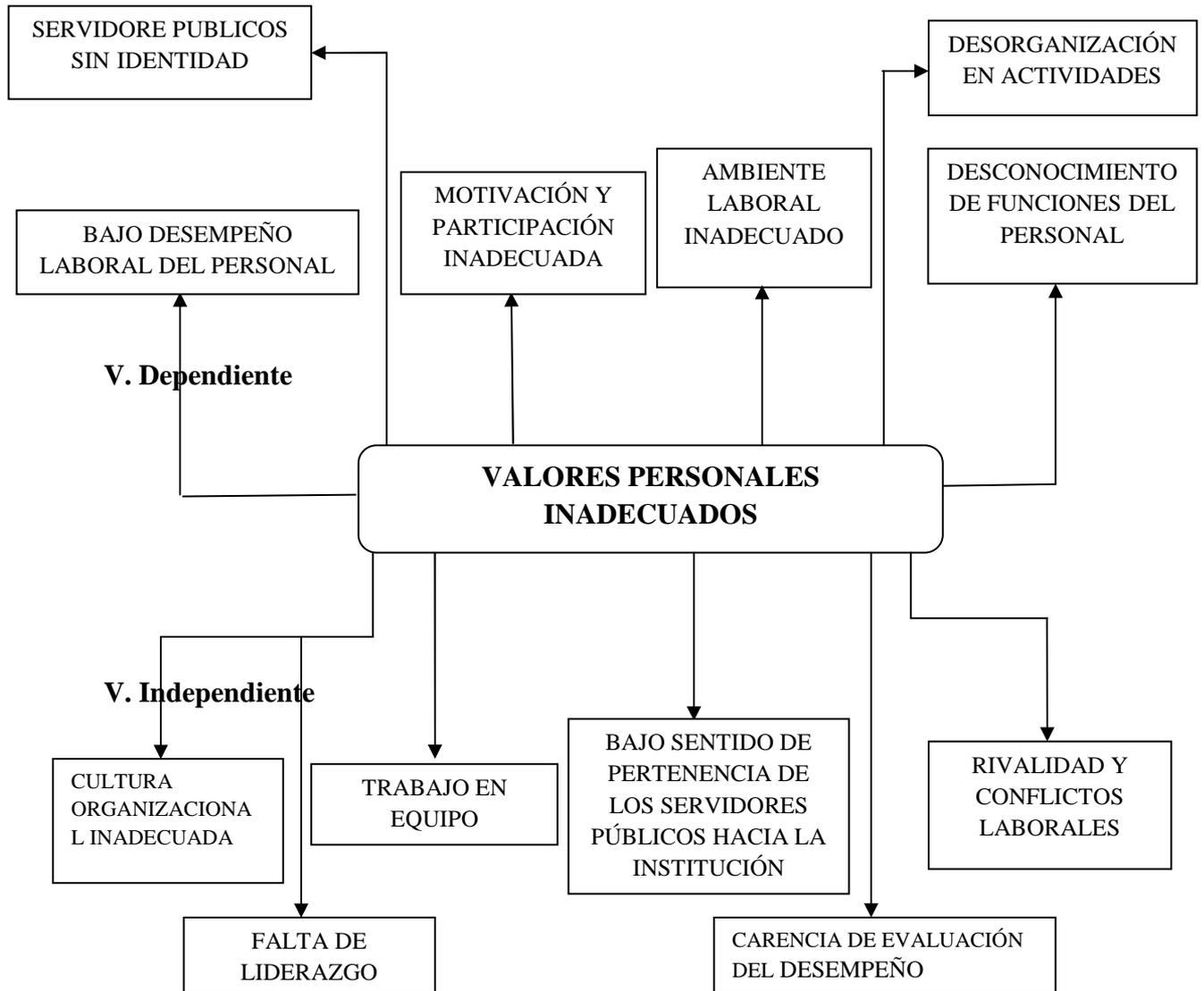
En Latinoamérica la cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común. La Cultura Organizacional ha adquirido su fuerza por estar ligado a los cambios sociales que han distinguido al mundo moderno así como a las preocupaciones de los administradores por buscar que sus organizaciones se vuelvan más eficientes y efectivas. No obstante, el estudiar la cultura de las organizaciones es un tema recientemente incluido en la agenda de los investigadores. Casi de manera generalizada su estudio ha estado ceñido a los esfuerzos que los académicos de países desarrollados han realizado en sus organizaciones y, en algunos casos, en las organizaciones latinoamericanas. (Dr García E, 2000, pág. 1).

En el Ecuador la cultura organizacional consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo o usuario interno o externo, para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre la modernización, el estatismo o la privatización de la Institución, es la tendencia lógica del libre mercado que viene de los procesos Globalizadores de la economía. Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. (Dr Posso M, 2005, pág. 1).

Esta investigación se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las empresas públicas como privadas. Las organizaciones son expresiones de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural

refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.(Dislan L, 2003, pág. 1).

1.2.2 ARBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Wilson Ulloa

1.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO

De acuerdo a la investigación, el árbol de problemas permite determinar las causas y efectos que interfieren en la cultura organizacional y el desempeño laboral del GAD Municipal Pelileo.

La inadecuada Cultura organizacional de los servidores públicos del GAD Municipal de Pelileo se da por no contar con un adecuado sistema de control de personal, valores personales no fundamentados, no poseer un sentido de pertenencia hacia el Municipio. Al no tener una buena Cultura Organizacional entre los funcionarios, el trabajo que ellos están realizando no va a tener los resultados que la municipalidad espera de ellos, al contrario el trabajo se lo va a realizar de una manera inadecuada que al final puede causar problemas en el objetivo que se busca dentro del Municipio, al no contar con un sistema de evaluación y control del desempeño no se puede saber realmente si las personas que están encargadas de una actividad tiene la capacidad para realizar dicha función .

1.2.4 PROGNOSIS

Si las autoridades Municipales no toman en cuenta la importancia de una adecuada Cultura Organizacional, no se podrá mantener una relación apropiada entre los funcionarios que laboran en el Municipio, no van a tener la capacidad necesaria para brindar una atención apropiada y causara malestar en las personas que acuden diariamente a realizar sus trámites respectivos en la entidad, ya que al no contar con trabajadores comprometidos, no se podrá desarrollar las actividades de una manera satisfactoria, la falta de valores personales como la responsabilidad, honradez y respeto, ocasionan un desempeño laboral no acorde a las aspiraciones que tiene el municipio acareando problemas que se pueden ir prolongando y afectar considerablemente al GAD Municipal de Pelileo.

1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera la Cultura Organizacional incide en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal Pelileo?

1.2.6 Interrogantes

- ¿Existe la necesidad de implementar una Cultura organizacional dentro del Departamento Administrativo del GAD Municipal?
- ¿Qué herramientas se debe implementar para medir el desempeño laboral en el Municipio de Pelileo?
- ¿Qué alternativa de solución se utilizó para desarrollar una Cultura Organizacional y obtener un mejoramiento en el desempeño laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo?

1.2.7 Delimitación

Por Contenido

Campo: Administrativo

Área: Departamento Administrativo

Aspecto: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Limitación especial:

La investigación se llevó a cabo en el Departamento Administrativo del GAD Municipal de Pelileo

Limitante temporal:

La presente investigación se realizó desde Noviembre 2014 hasta Junio del 2015

1.3 JUSTIFICACIÓN

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación, complementado con un trabajo en equipo.

El planteamiento que se realiza pone de manifiesto la importancia que tiene la presente investigación por cuanto a través del mismo se pretende estimular la reflexión de las autoridades y empleados del Municipio sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura organizacional y el desempeño laboral son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del personal está condicionado por la apreciación que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

La preocupación de una incorrecta aplicación de la Cultura organizacional en esta entidad pública hará que sea muy difícil cumplir con los objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos.

La aplicación de un manual de Cultura Organizacional es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los funcionarios estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral. Con la presente investigación se pretende proponer una o varias soluciones al problema planteado, es decir determinar de qué manera un manual de Cultura Organizacional mejora el desempeño laboral, que a la vez le permita a la Institución mejorar las relaciones humanas entre los miembros del Municipio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

Determinar la incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Desempeño Laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

1.4.2 Específicos

- Identificar qué tipo de Cultura Organizacional se aplica en el GAD Municipal de Pelileo
- Analizar el Desempeño Laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo
- Proponer la elaboración de un manual de Cultura Organizacional que mejore el Desempeño Laboral en el GAD Municipal de Pelileo

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

"El desarrollo de una cultura organizacional que apoye la diversidad de la fuerza laboral" afirma: En la provincia de Tungurahua, algunas empresas han empezado a desarrollar una cultura organizacional que apoya la diversidad de la fuerza de trabajo con un programa establecido formalmente, aunque hay empresas que no se preocupan por este tema. Las empresas que practican fomentar su cultura organizacional encontrarán una fuente de destrezas, conocimientos y habilidades en los empleados lo que será de beneficio para la organización y sus miembros" (Salinas, 2008).

“La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Museyca Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato” (BONILLA D, 2010). Analiza la situación en la cual

se encuentra la organización, la actitud que mantienen los empleados al realizar sus actividades dentro y fuera de la organización.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para la ejecución de la presente investigación se aplica el paradigma crítico- propositivo por las siguientes razones:

El problema objeto de estudio es un tema muy importante dentro del comportamiento en una entidad pública ya que en la actualidad en un mundo que está en constante evolución, y por ende esta sujetos a variaciones alrededor de nuestro entorno, esto permitirá plantear un problema y proponer una solución, además porque utiliza los resultados para analizar, criticar e interpretar todo lo que acontece en la realidad.

Lo cual permite opinar, sugerir o emitir nuestro criterio de lo que está sucediendo en la empresa u institución, participando directamente con la elaboración de una propuesta de cambio que ayude a solucionar el problema que limita su normal desempeño, contribuyendo a mejorar su desarrollo productivo y con ello la calidad de vida del personal que integra la misma.

Este paradigma llegara a determinar un problema que está aconteciendo en la institución, al crear un sistema de evaluación en el desempeño laboral, esperando que se dé una optimización en cuanto al rendimiento en sus actividades y mejora en el servicio que se le da al usuario, conociendo que las personas que acuden a nuestra institución deben ser tratadas con la mayor rapidez y efectividad para lograr de esta manera una completa satisfacción de sus necesidades y requerimientos logrando que el GAD Municipal de Pelileo sea una Institución que sobresalga en la atención y excelente trato a las personas.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO

Considerando:

Que, los Artículos, 1; 3 numeral 6; y, 11 numeral 3, de la Constitución de la República del Ecuador, garantizan la descentralización y autonomía de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, así como también, los derechos y garantías de los servidores públicos.

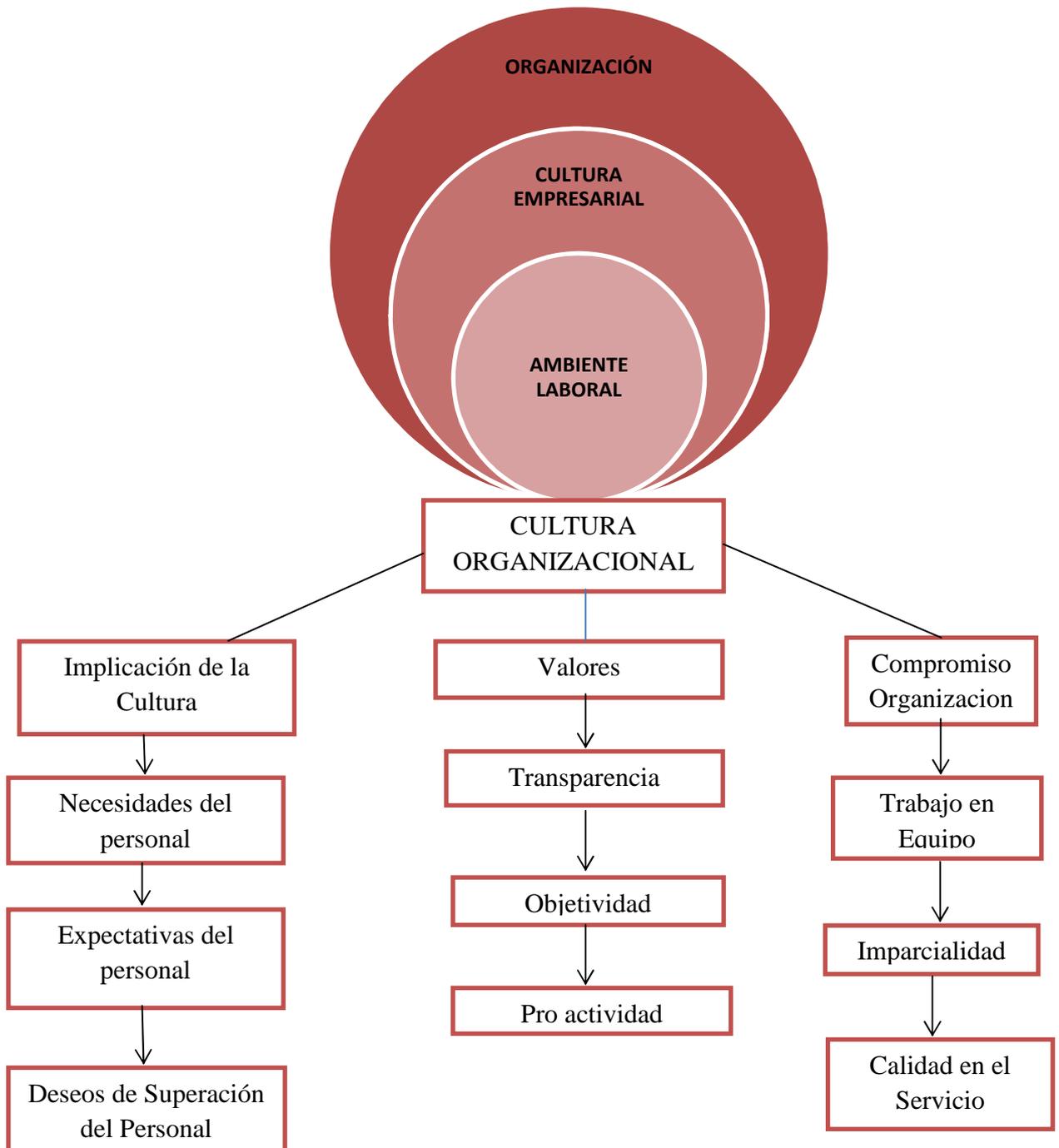
Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador garantiza a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales el goce de autonomía política, administrativa y financiera, regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

Que, el Art. 226 de la Constitución de la República dispone a los organismos del Estado ejercer solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley, estando estos obligados a las competencias exclusivas dispuestas en el Art. 264 del mismo cuerpo legal, sin perjuicio de otras que determine la ley. En concordancia con el Art. 240, el mismo precisa que, los GADS municipales, tendrán facultades legislativas y ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Que, el Art. 53 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) define al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal como personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, integrados por las funciones: Participación Ciudadana; Legislación y Fiscalización; y, Ejecutiva, que según el Art. 29, son para cumplir las funciones de: legislación, normatividad, fiscalización; de ejecución y administración; y, de participación ciudadana y control social.

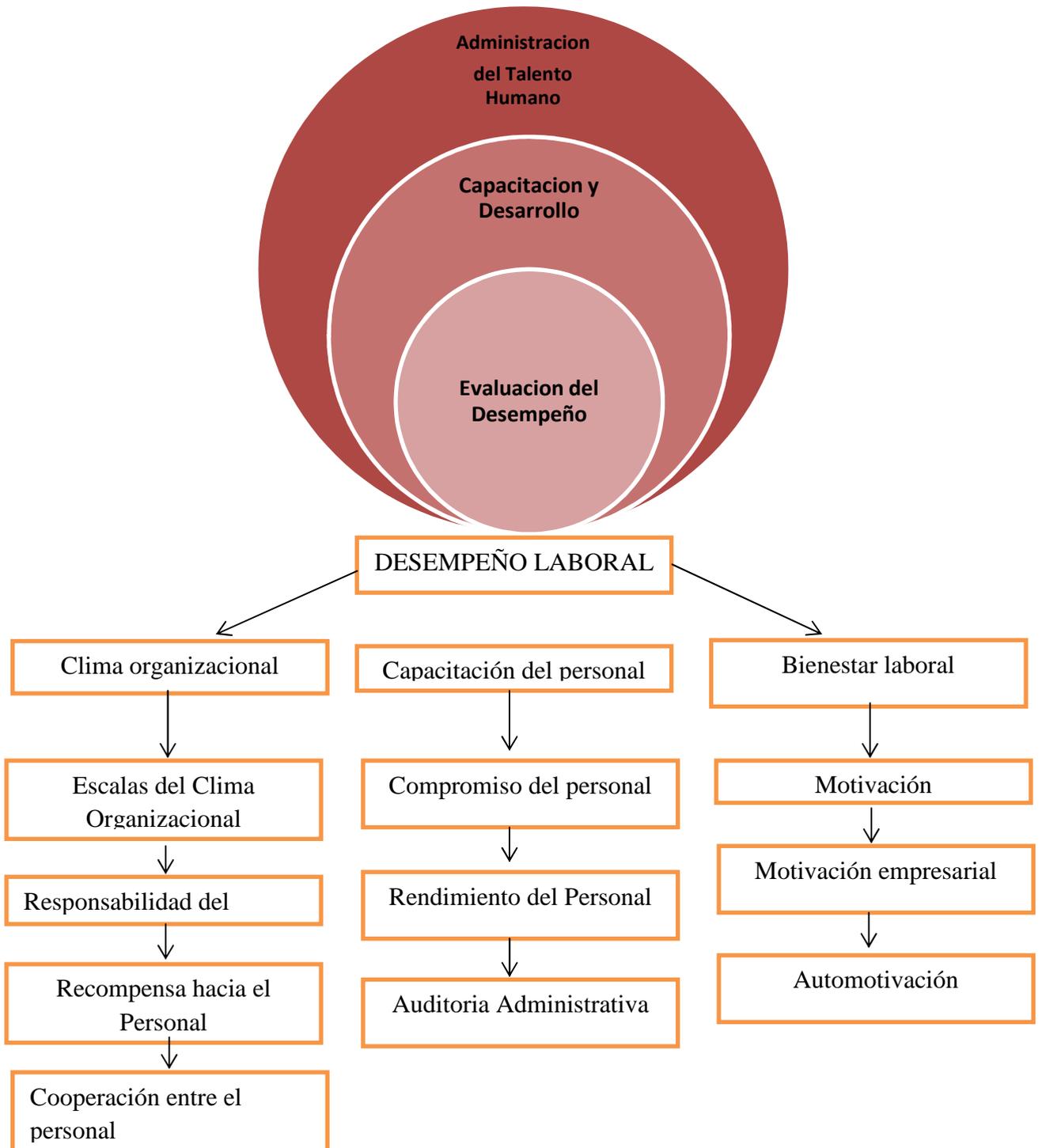
2.4 Categorías Fundamentales

VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Wilson Ulloa

VARIABLE DEPENDIENTE



Elaborado por: Wilson Ulloa

2.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1.1 ORGANIZACIÓN

La organización es básicamente una necesidad de las personas en integrarse y de cooperar entre sí. Las personas se han visto obligadas a cooperar para obtener sus fines personales e inclusive para poder llegar a ser competitivos, entendiendo que una buena organización puede suplir las limitaciones que puede tener las personas aumentando ampliamente las posibilidades de superación tanto personal como empresarial.

“La organización en la mayor parte de los casos, se basa en la cooperación que puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras”(Blanco M y Díaz F, 2010, pág. 1).

”El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos” (Thompson I, 2007, pág. 1).

“Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados

que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos” (DEFINICIÓN EN LA ORGANIZACION, 2008, pág. 1).

Haciendo mención a los comentarios que realizan los autores tomados como referencia que la organización es comparada con el motor de una automóvil que si algo falla el vehículo no tiene movimiento, es lo mismo en las instituciones si las personas no se compromete en cumplir con sus actividades nunca se obtendrá los resultados esperados.

La actitud que debe poseer un empleado dentro de la institución debe ser proactiva que permita trabajar en conjunto con los demás trabajadores en el municipio, realizar actividades que fundamente la unión que existe dentro los empleados, crear un ambiente óptimo para que así los trabajadores tengan un sentido de pertenencia.

2.4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Dentro de las características de la administración Según (Naranjo W, 2007, pág. 2) tenemos las siguientes:

1. Universalidad: La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. Especificidad: La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
3. Unidad Temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de

una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4. **Unidad Jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
5. **Valor Instrumental:** La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
6. **Flexibilidad:** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
7. **Amplitud de Ejercicio:** Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

2.4.1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Construye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos”(Burgos J, 2010, pág. 9).

Tomando referencia lo que menciona Burgos, la administración dentro de una institución es o más importante que tiene una institución ya que es ella que da equilibrio en las actividades a realizar diariamente basándose en objetivos y metas a cumplir, por tal razón es fundamental que exista una correcta administración en las instituciones sean estas públicas o privadas.

2.4.2 LA CULTURA EMPRESARIAL

“Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. Se expresa en los contenidos anteriormente mencionados, en el sentido de pertenencia, en la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados”(EXCELENCIA EMPRESARIAL, 2011, pág. 1)

A su vez encontramos en “Que la cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa antes los clientes, proveedores y todos los que conocen la existencia de la empresa. Es, en definitiva, lo que es la empresa. Toda empresa tiene su propia cultura que la diferencia de las otras, es el rasgo diferenciador de la competencia. Aunque las empresas sean del mismo sector, tienen distintas formas de pensar y actuar así como de sentir, no tienen las mismas estrategias ni los mismos objetivos ya que no tienen la misma cultura de empresa” (GESTION.ORG, 2011, pág. 1).

2.4.2.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

“La forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa” (Estebas R, 2008).

1. Respeto por la dignidad de la persona: una empresa logra el éxito cuando trata con respecto a sus miembros. Trabajar en un ambiente que valore,

comprenda e integre la diversidad generacional, de género y demás, garantiza una buena productividad y una fuente variada de ideas potencialmente claves para la compañía. Todo empresario debe guiarse por el lema: "Trataré a los demás con el respeto que me gustaría que me trataran".

2. Máximo compromiso de integridad en todo lo que hacemos: pese a las prácticas más comunes en ciertos mercados, la integridad y la honestidad deben ser el sello del empresario, porque serán el sello de su compañía. Si la ética laboral es un principio básico para trabajar en tu firma, lograrás mantener el respeto de aquellos con quienes interactúas.
3. Confianza: siempre debes optar por generar un ambiente de confianza mutua entre tus trabajadores y tú. Debes mantener la fe en que tu personal realizará las tareas que le asignaste, sin la constante necesidad de revisar y volver a revisar su trabajo. Para ello, debes permitir que los empleados y equipos de trabajo tengan libertad de acción para conducirse, pues con esto les generarás el sentido de responsabilidad necesario para que realicen sus tareas con amor. Para el éxito de un negocio, es esencial saber delegar funciones.
4. Credibilidad: tu empresa debe ganar la confianza de todo público, por lo que siempre debes "practicar lo que predicas". Esto es, que si tu empresa tiene una misión, nombre o eslogan que habla de la rectitud y el respeto, debes esforzarte porque cada uno de los miembros de tu compañía lo refleje al realizar lo que ha prometido en el tiempo en el que se ha comprometido.
5. Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos: siempre debes estar al pendiente de la renovación personal, a través de la educación y el entrenamiento, pues es una inversión tanto para los empleados como para la empresa. Esta capacitación es fundamental para la supervivencia a largo

plazo de un negocio, ya que facilita la adaptabilidad a las innovaciones y los cambios, paralelamente incentivando los mismos con tus propuestas.

2.4.3 AMBIENTE LABORAL

“Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa. Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral” (GERENCIE.COM, 2010, pág. 1).

“Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios. El manejo de una filosofía ganar-ganar crea mayor fuerza de equipo y mayor seguridad en la satisfacción de los clientes. Verifique su ambiente de trabajo: Salga de su empresa y una vez fuera, póngase el sombrero del visitante, y con ojos frescos e inicie una visita a las instalaciones, llevando una lista de todas las áreas para analizar. Desde la recepción hasta los baños, las áreas de trabajo, oficinas, comedor, hasta estacionamientos y jardines. Vea si inspira confianza, si tiene iluminación adecuada, los colores de las paredes son alegres o confortables, la decoración, los mensajes en las paredes, las medidas de seguridad, si existe sistema de sonido, música agradable, los equipos y herramientas, las instalaciones, etc., dan un mensaje tácito de gusto por el trabajo o de desconfianza y presión. Aunque parezca increíble, todo esto habla de las expectativas que se tienen del personal de su trabajo. Vale la pena inventar el día del embellecimiento del área de trabajo y entre todos arreglar y reordenar el lugar, para crear un renovador ambiente de trabajo” (Lara O, 2009, pág. 1).

2.4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura Organizacional es nueva en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

“La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e intuye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta lo da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos: además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional” (Antonorsi M, 2012, pág. 2).

2.4.4.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Toda cultura organizacional posee elementos comunes, los cuales, según la fórmula del servicio excelente pueden agruparse en tres categorías básicas o invisible, visibles implícitos y visibles explícitos.

2.4.4.2 BÁSICOS.

Históricos.- narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base ocurridos realmente o no. Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional.

Tabúes: tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Valores. Los valores de una organización constituyen uno de los elementos básicos en la cultura corporativa. Los valores de la organización afectan a todos, desde los superiores de institución hasta los de más abajo. Los niveles de comportamiento organizacional colocan los valores como el segundo de los tres niveles. Los valores de la compañía dictan las conductas exhibidas por los miembros del equipo.

2.4.4.3 Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Creencias.- Análisis de las creencias de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

Estilo de Liderazgo.- Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena

forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

2.4.4.4 VISIBLES IMPLICITOS

Costumbres.- Se mantienen en una empresa pública como privada, las cuales rigen, actividades y comportamiento ya establecidos en tiempo posteriores, en la organización las costumbres pueden ser modificadas por la nueva gerencia o persona al mando de la institución.

Comportamiento.- Dentro de la Cultura Organizacional, se basa en las actitudes de los servidores públicos en la Institución, la manera de comportarse fuera y dentro de misma refleja la cultura que la persona mantiene.

Héroes: Miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño que son ejemplo para los demás miembros de la institución.

Normas: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

2.4.4.5 VISIBLES EXPLICITOS.

Símbolos.- Los símbolos son imágenes o artefactos físicos que representan otras cosas. Los elementos simbólicos se manifiestan en las imágenes, historias, lemas. Los significados simbólicos en una cultura organizacional ayudan a coordinar las acciones a distancia, en procesos de centralización-descentralización, por ejemplo. La cultura se involucra en las organizaciones y su administración al implicar el manejo de los símbolos a los que las personas asocian significados. La comprensión de un signo, o sea, la posibilidad de su interpretación dentro de un sistema dado.

Ritos y Rituales.- son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, quienes son las personas importantes y cuales las prescindibles. Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.

Comunicación.- consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

Si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una institución adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa pública o privada depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

2.4.5 IMPORTANCIA DE CONOCER LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización)
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral

2.4.5.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- **cultura dominante:** Cultura que expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **subcultura:** Culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable(GALEON.COM, 2012).

2.4.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las características principales, se pueden mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** Se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** En que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos(Ebert D, 2011, pág. 1)

2.4.5.3 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(Rios A, 2009, pág. 1) Menciona dos tipos de clasificaciones:

1.- 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, (ver recuadro)

CUADRO 1 DEBIL O FUERTE

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos	Puesto de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afinidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	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.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: 'Clasificación tomada de las publicaciones del Ministerio de Salud del Perú (MINSA)

Adaptado: Wilson Ulloa

2.4.5.4 CLASIFICACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Cultura Académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Eje: universidades, hospitales, corporaciones grandes.

- Cultura del Equipo de Beisbol: Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Eje: las agencias de publicidad.
- Cultura del Club: Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ejemplo: dependencias de gobierno, fuerzas armadas.
- Cultura de las Fortalezas: Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Eje: compañías explotadoras de gas, grandes minoristas (JEFFREY SONNENFELD, 2002).

2.4.5.5 IMPLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El autor(Stephen, 2008, págs. 456-457), dice que "los empleados se forman una impresión subjetiva general de la organización".

- El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer. Entender la manera correcta de realizar un trabajo, indica una socialización apropiada, más aún la evaluación del comportamiento de un individuo incluye qué tan bien se adapta a la organización.
- Una socialización adecuada es un factor significativo que influye en el desempeño real de un trabajador y en la impresión que causa en los otros. Contratar personal cuyos valores no concuerdan con los de la empresa llevará a que los empleados no se sientan motivados, ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.

No se hace extraño que los empleados que no se adaptan, tienen una tasa mucho mayor de rotación que los individuos que tienen una buena correspondencia con los valores organizacionales. A toda empresa le interesa la productividad elevada, para lograrlo

deben de tratar bien al personal, alentar a los gerentes y empleados que si tienen una buena idea la pongan en práctica, diseñar actividades de trabajo entre equipos y alentar a los integrantes para que se relacionen con miembros de otras funciones y otros niveles de autoridad.

2.4.6 NECESIDADES DEL PERSONAL

Tener en cuenta las necesidades que tienen los trabajadores dentro de la Institución es muy importante ya que si no son atendidas adecuadamente pueden causar malestar entre el personal causando de esta manera un trabajo inadecuado que se verá reflejado en la atención y responsabilidad de sus actividades diarias.

Manifiesta: “Como la productividad de una empresa depende fundamentalmente del desempeño de sus trabajadores, es muy importante determinar con precisión el tipo de personal que quieres que labore contigo de acuerdo con el giro de tu empresa y con su cultura. También necesitas saber en qué puesto ubicarlo, explicarle detalladamente sus funciones y saber qué puedes ofrecerle realistamente” (NACIONAL FINANCIERA, 2012, pág. 1).

Describir con detalle estos aspectos te permitirá integrar un equipo de trabajo que pueda apoyarte en el logro de tus objetivos y responder eficazmente a las demandas del entorno. Guía para determinar las necesidades de personal los pasos para determinar las necesidades de personal de tu empresa son:

- identificar los elementos esenciales de tu cultura empresarial.
- saber exactamente a qué te dedicas como empresa, qué haces o fábricas.
- determinar las características deseables para tu personal.
- formular lo que ofreces como empresa a tus empleados.
- considerar los posibles cambios importantes de tu empresa.

1. identificar los elementos esenciales de tu cultura empresarial. esto lo hiciste en la sección anterior.

2. saber exactamente a qué te dedicas como empresa, qué haces o fábricas. Es decir, necesitas saber si tu negocio es de comercio, servicios o producción.

3. determinar las características deseables para tu personal. en la sección anterior definiste la característica esencial, sin la cual una persona no puede trabajar en tu empresa. Sin embargo, hay otra serie de aspectos que son deseables o importantes para un óptimo desempeño del trabajador en el negocio. Ejemplos de estos aspectos son la presentación, el buen trato, tener facilidad de palabra, límite de edad, sexo, estado civil, escolaridad o formación, experiencia, vivir cerca del trabajo, etcétera.

4. formular lo que ofreces como empresa a tus empleados. Esto se refiere a aspectos como premios, recompensas, salarios, incrementos de salarios, posibilidades de desarrollo, cursos de capacitación etcétera.

5. considerar los posibles cambios importantes de tu empresa. por ejemplo, necesitas saber si vas a abrir otra sucursal y cuándo, si vas a ampliar el local, si vas a comprar maquinaria nueva, si algún empleado va a renunciar, etc. todo esto te permitirá estimar el personal que necesitarás para tu crecimiento.

La productividad de un negocio depende directamente de qué tan bien los empleados conocen y desempeñan las funciones de su puesto. por esto, es necesario saber con claridad qué funciones, tareas, deberes, responsabilidades que tiene cada puesto, sin importar quién lo lleve a cabo.

2.4.7 EXPECTATIVAS DEL PERSONAL

Las expectativas que tienen las personas puede embarcar muchos aspectos como en lo personal, en lo financiero, en lo laboral que causaría en el persona una motivación adicional que lo impulsaría a cumplir objetivos y meta ya planteadas, debemos entender que las personas nos adaptamos a un estilo de vida cambiante es decir lo que hoy era

una necesidad el día de mañana ya no lo será por tal razón nuestras expectativas ya serán otras por tal razón la empresa debe siempre ir de la mano con los cambios que se presentan en el personal e irse adecuando para tener un recurso humano sano con ganas de salir siempre adelante. (PAPERBLOG, 2012, pág. 1)

Menciona que las expectativas tienen referencia con:

- Beneficios sociales: Los beneficios sociales se vuelven bastantes atractivos para muchas personas porque cubren contingencias y son a largo plazo, de modo que se está protegiendo la familia.
- Apoyo de los jefes: Cumplir con las metas implica ganarse la confianza de los jefes y tener la oportunidad de asumir retos más grandes.
- Mayores ingresos: No hay duda que la expectativa de ganar más siempre genera motivación, las empresas debe establecer políticas sin límites de crecimiento para lograr mutuos beneficios.
- Aceptación del grupo: Una persona que está cumpliendo los objetivos que se le encomiendan entonces va ganando aceptación del grupo y en poco tiempo puede convertirse en un gran líder.
- Promoción: Quizás este sea uno de los aspectos que más motivan a las personas, el saber que la empresa tiene excelentes políticas de promoción provoca que la gente se motive a dar lo mejor, porque desean crecer dentro de la organización, el resto de beneficios se logran a partir de los ascensos.

2.4.7.1 DESEOS DE SUPERACION DEL PERSONAL

“Nuestra vida está llena de oportunidades, saber aprovecharlas y obtener los frutos deseados constituye el centro de nuestras aspiraciones. Actualmente se habla de excelencia personal y el éxito al alcance de la mano, sin embargo, muchas de estas fórmulas se enfocan a la solución de problemas y al logro de una posición económica preponderante, quedando cortas en lo que a la superación personal se refiere, la verdadera superación no tiene cantidad sino calidad” (Aragon P, 2011).

Si la superación es un deseo innato de los seres humanos ¿por qué en ocasiones nos detenemos? El principal obstáculo es nuestra persona, con temores encubiertos de excusas, con la vana esperanza de una oportunidad "de oro" o el momento adecuado para cambiar de vida; en el peor de los casos, la pereza y el pesimismo propios del conformista. En muchas ocasiones la superación no aparece como un gran cambio lleno de beneficios materiales. Con cierta frecuencia encontramos a personas inconformes en su trabajo, deseando cambiar porque en el tiempo que llevan no ha mejorado su posición. Sin embargo, rechazan oportunidades con un bajo incremento económico o un mismo nivel profesional, sin darse cuenta que la experiencia, las relaciones y los nuevos conocimientos por adquirir, constituyen un perfeccionamiento personal que más adelante servirá para alcanzar otros objetivos.

En la práctica profesional no basta lo que hemos aprendido, continuamente debemos buscar los medios para ser más profesionales y competentes, como aprender a sacarle el debido provecho al uso de las herramientas, tecnológicas para aplicarlo a nuestro trabajo y tener un mejor desempeño; idear nuevos sistemas para hacer nuestro trabajo con mayor actitud y disminuir problemas en la organización.

2.4.7.2 VALORES ORGANIZACIONALES

“Muchos asocian los valores solamente con ciertos valores de virtud, es decir, con aquellos que en teoría son más deseables moralmente o hacen un mayor bien a la sociedad. Los valores están presentes ya sea consciente o inconscientemente en los individuos; y aunque lograr un acuerdo conceptual sobre valores no es el objetivo del presente trabajo, a continuación se plantea un marco referencial al respecto en lo individual y organizacional”.

A nivel personal, los valores pueden ser considerados como reglas directivas de vida que definen quienes somos, porque actuamos como actuamos y como interactuamos con otros. (Barret) comenta que los valores predicen. El comportamiento práctica. La congruencia es practicar lo que predicas (Sampedro H, 2008, pág. 1).

A nivel organizacional, los valores son aquellos postulados que contribuyen a:

- 1) prevenir a las organizaciones de desarrollarse bajo el yugo de líderes que no son capaces de dirigir en el largo plazo
- 2) Desarrollar un código de conducta que crea cohesión y que sostiene la visión y la misión de la organización;
- 3) Guían las decisiones que moldearan en el largo plazo la vista externa o la personalidad de las organizaciones.

2.4.7.3 TRANSPARENCIA

Manifiesta que “la Transparencia es un factor clave para que las organizaciones no lucrativas generen confianza en aquellas personas o instituciones que les confían sus recursos. Es por ello que la mayoría de los investigadores subrayan la importancia de las auditorías como herramienta para gestionar este proceso de confianza. La transparencia es un tema de cultura organizativa, y básica para la sostenibilidad, que deben acometer tanto órganos de gobierno como la dirección general. El sector no lucrativo debe dar un paso más allá y adelantarse a lo que la sociedad o administraciones puedan reclamar” (SIGMA, 2008, pág. 1).

La transparencia organizativa puede definirse según (Cabrera J, 2008, pág. 1)” como un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones. El objetivo consiste, por tanto, en comunicar la realidad de la organización a todas las partes interesadas dentro de un clima de confianza”.

2.4.7.4 OBJETIVIDAD

La objetividad marca un camino dentro de la organización por lo que “Retorno con mis costumbres de subir un post quincenalmente después de unas intensas vacaciones. Hoy voy a escribir sobre la objetividad en las empresas, ya que al estar formadas por personas, los sentimientos y los factores subjetivos son más comunes en el ámbito laboral de lo que nos imaginamos, y tienen un impacto importante en las relaciones y decisiones diarias” (Ereño P, 2010, pág. 1).

Bill Diffenderffer, en su libro “El líder samurái”, indica que, en muchas ocasiones, en el mundo de los negocios aparecen asuntos emocionales que nublan nuestro juicio. Las cosas adquieren una índole personal, y cuanto más personal se vuelve un tema, más difícil es mantener la objetividad. A medida que se pierde la objetividad, la mente comienza a enfocarse en aquellos resultados que son únicamente buenos para el individuo y no para la empresa”.

“Cuando una persona no es objetiva, se centra en las circunstancias y no en los problemas. Observa las cosas superficiales, pero no el fondo. Probablemente todos conocemos a alguien que comete un error al no juzgar correctamente la realidad: la persona desilusionada porque había idealizado a su pareja, el muchacho que reprobó el examen porque pensó que sería más fácil de lo que esperaba, el trabajador que no juzga correctamente las circunstancias y pone en peligro a los demás, las personas que discuten porque uno de ellos se aferra a su propia visión” (PENSAMIENTOS ADMINISTRATIVOS, 2011).

La objetividad nos permite tomar decisiones más eficientes, mejora nuestras relaciones humanas, tiene un impacto positivo en la familia. La objetividad nos permite ser más justos con quienes nos rodean y siempre nos abre las puertas. La lucha por ser objetivos implica el ceder un poco ese "Yo" que a veces nos pesa tanto. En ocasiones no es orgullo, ni soberbia, sino que simplemente tenemos una tendencia natural a creer que

tenemos la razón. Si evaluamos siempre que existe la posibilidad de estar equivocados, nos permite ser más certeros y apreciar todo con mayor objetividad”.

2.4.7.5 PROACTIVIDAD

“La pro actividad es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan” (Plataforma para la Formacion, 2013, pág. 1).

Algunas características de las personas proactivas son:

- Busca respuestas a problemas de difícil solución en vez de espera a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.
- Adapta su manera de hacer a las condiciones del entorno, desarrollar una conducta proactiva ayuda a afrontar problemas, prever consecuencias y
- orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional. La capacidad proactiva implica competencias como búsqueda de información, trabajo en equipo, iniciativa, aprendizaje continuo

Cuadro 2 Capacidad Proactiva (competencia y conducta)

NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE COMPETENCIAS	CONDUCTAS ESPECÍFICAS
<p>(NIVEL MEDIO)</p> <p>Capacidad de actuar rápida y decididamente ante situaciones problemáticas y no esperar a que los problemas se solucionen solos o los solucionen otros</p> <p>Capacidad de modificar una forma usual de realizar el trabajo por otra que le haga ser más eficiente de forma que mejore el servicio y genere mejores resultados.</p>	<p>Tomar la iniciativa y emprender la acción.</p> <p>Ser perseverante; no abandona a la primera de cambio.</p> <p>Cooperar con el grupo de profesionales aportando información analizando las aportaciones de los demás.</p> <p>Buscar constantemente información actualizada de su área de trabajo.</p> <p>Tener asimilados perfectamente los procesos de trabajo y analizarlos.</p> <p>Interpretar y explicar conceptos y nueva información de manera efectiva.</p> <p>Conocer los recursos con los que puede contar para realizar la tarea.</p> <p>Afrontar positivamente el cambio.</p>

FUENTE: Plataforma para la Formación, Cualificación y certificación de las competencias profesionales

Modificado por: Wilson Ulloa

La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos hacer.

2.4.8 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

“Hoy día, las organizaciones exitosas y con una ventaja competitiva, toman en cuenta a sus trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos, buscando que tengan un mayor compromiso para con la organización en el logro de metas y objetivos y a la vez una elevada satisfacción laboral, que les permita un desarrollo personal y profesional. Por

tanto, el presente trabajo analiza la relación entre el compromiso organizacional, en sus tres dimensiones (compromiso afectivo, normativo y de continuidad) sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de una Institución de Educación Superior; dando evidencia de que el compromiso afectivo es el que predomina, es decir, existe un apego emocional e identificación con la organización, coloquialmente “se ponen la camiseta”, teniendo una disposición a trabajar más de lo estipulado”(Olivares G, 2012, pág. 1).

2.4.8.1 ELEMENTOS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

- Interés sincero en el bienestar de los empleados
- Oportunidad para mejorar las destrezas y capacidades
- Establecer buena reputación respecto a la responsabilidad social
- Brindar oportunidad para la toma de decisiones que afecten su trabajo
- Calidad de las relaciones entre empleados y supervisores inmediatos
- Ambiente de trabajo saludable y libre de temores
- Aptitud positiva y abierta a cambios y retos
- Pensamiento innovador a nivel organizacional

2.4.8.2 IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo de parte de todas las personas que trabajan dentro de la organización esto permitirá surgir y ser mejores.

El compromiso organizacional se ha convertido en uno de los temas más estudiados por el comportamiento organizacional, una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la institución suele ser mas tolerantes en la rotación y de la puntualidad. Es decir sentir pertenencia puede sonar un tanto común, pero la realidad en la practica de la psicología organizacional,

este estrecho vínculo entre el personal y su empresa ha sido tema de preocupación entre las personas que están encargadas de manejar personas en la institución.

Menciona que “los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por su puesto, qué factores o variables influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo” (Arciniega, 2008, pág. 1).

2.4.9 TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Las características del trabajo en equipo son:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada. El trabajo en equipo no es la suma de las aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. El trabajo en equipo significa que las personas que integran el grupo tienen que tener claro los objetivos y metas, han de orientar su trabajo a la consecución de los fines del grupo.

“Las personas que integran los equipos de trabajo deben de estar predispuestas a anteponer los intereses del grupo a los personales, a valorar y aceptar las competencias

de los demás, a ser capaces de poder expresar las propias opiniones a pesar de las trabas que se encuentre por parte del resto de componentes del grupo. Para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación” (Plataforma para la Formacion, 2013, pág. 1).

2.4.9.1 IMPARCIALIDAD

La noción de imparcialidad puede entenderse como la implementación de la justicia que se basa en decisiones tomadas con imparcialidad. Esto quiere decir que la persona a cargo de determinar una solución debe mantener la imparcialidad y no dejarse influir por prejuicios o intereses que lo lleven a tratar de beneficiar a una de las partes.

Imparcialidad Por ejemplo: “La imparcialidad del juez ha sido cuestionada por los acusados”, “Me dieron la responsabilidad de elegir al mejor jugador del torneo ya que creen que mi decisión estará basada en la imparcialidad”, “En una situación así, no hay imparcialidad que valga: es imprescindible estar de un lado o del otro”.

“Para entender el concepto de imparcialidad, podemos tomar cualquier disputa y dividirla en tres bloques o cuestiones. Por un lado, tendremos los intereses y las razones de una de las partes. Por otro, los intereses y las razones de la otra parte. En el medio, se ubica la imparcialidad: en base a criterios objetivos y, en lo posible, a datos fácticos, se entiende que la imparcialidad es el camino a una decisión justa” (DEFINICIÓN EN LA ORGANIZACION, 2008, pág. 1).

2.4.9.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

“La Administración Pública Estatal está comprometida a responder consistentemente a las expectativas y requerimientos de los clientes y ciudadanos, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad de los productos y servicios, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como una amplia actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa,

honesto, oportuno y cordial. Los principios de Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio, están orientados a optimizar los procesos y servicios que permiten satisfacer sus necesidades y expectativas al menor costo, con el fin de que los clientes y ciudadanos obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad” (PREMIO A LA CALIDAD COAHUILA , 2009, págs. 8-9).

2.4.10 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CIUDADANO

“El principal elemento de enfoque de los sistemas en las Dependencias y Entidades es identificar y conocer profundamente las necesidades y expectativas de los clientes, ciudadanos y de la sociedad en su conjunto, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma se incorporen mejoras a los procesos, productos y servicios asociados, para satisfacer plenamente dichas necesidades y expectativas, mediante la administración de mecanismos de medición. Y así responder de manera oportuna, confiable y con valor agregado” (Antonorsi M, 2012).

2.4.11 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración consiste en planificar, organizar, desarrollar y coordinar, capaces de provocar un desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que trabajan en la institución puedan satisfacer sus necesidades profesionales y personales, la clave es valorar el esfuerzo que cada uno de los trabajadores realiza día tras día, un talento humano motivado realizar cualquier actividad de manera voluntaria provocando al individuo una satisfacción por la valoración que se le esta dando a su trabajo.

“para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Cernal J, 2012, pág. 1).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). (Pinales K y Cabrera S) Manifiestan que: “La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

2.4.11.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que las personas son lo más importante que tiene la Institución, por tal razón lo más importante es tener al personal debidamente capacitado, para poder estar preparado de los cambios constantes que tiene el mundo laboral, con esta visión la organización debe estar encaminada a que el personal tenga una buena actitud en cada área que este asignada, permitiendo de esta manera desarrollarse como persona y como profesional.

“Día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto” (Carribero A, 2006, pág. 1).

“Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable” (Cruz K, 2008, pág. 2).

La capacitación que se les brinda a los trabajadores del Municipio, tienen como fin capacitarlos para cualquier eventualidad que se presente en la institución, tener un pensamiento lógico y responsable que permita su desarrollo tanto personal como profesional.

2.4.11.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Cuando se evalúa el desempeño laboral las observaciones del jefe de personal revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se considera a la capacitación como la manera apropiada para resolver el problema. Mientras que la capacitación puede resolver muchos problemas de desempeño, hay otras personas que muestran una buena actitud esto puede determinar que el problema no es el personal si no la persona que está encargada de ellos.

“Por ejemplo, los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser

costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien. Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el "árbol de decisiones" de la sección de herramientas y técnicas. Como se ve en ese diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiada sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario, como por ejemplo la inserción de un implante anticonceptivo o mantener el nivel mínimo de anticonceptivos en bodega”(Cruz K, 2008, pág. 3).

2.4.12 LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

“Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Las técnicas enumeradas anteriormente son útiles al proporcionar algunas ideas para un desarrollo efectivo del personal; de éstas se pueden derivar una selección de actividades que encajan en cada programa específico”(Cruz K, 2008).

2.4.13 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

”La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos” (ELPRISMA, 2008, pág. 2).

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores o Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

2.4.13.1 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño. Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora. Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos”(ELPRISMA, 2008, pág. 3).

2.4.14 DESEMPEÑO LABORAL

“El cual cita a varios autores para describir lo que, define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir” (Araujo M, 2006, pág. 140).

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas” Stoner (1994, p. 510).

Expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento” Chiavenato (2002, p. 236),.

“Al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros” Druker (2002, p. 75).

“Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos” Robbins (2004, p. 564).

2.4.15 CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima Organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Bustos & Miranda, 2008, pág. 3).

“El concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento”.(Jimenes W, 2011, pág. 2).

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

2.4.16 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las escalas de clima organizacional se basa en la estructura que maneja cada organización más que todo las normas internas que tienen la institución que permitirá manejar jerarquías en la institución, que se enfocara a tener un control adecuado del personal; desde el punto de vista de la responsabilidad es la actitud que maneja desde la alcaldía hasta el personal de limpieza del Municipio, no es más que el empeño de hacer las cosas adecuadamente sin esperar que nadie este atrás de cada persona simplemente hacer para lo que fue contratado; si el personal cumple con sus actividades como espera la institución; las personas encargados de los trabajadores deben fomentar un sistema de recompensa que permita fortalecer la confianza del trabajador y la institución.

”En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Las escalas del Clima Organizacional son:

1. **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la

organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
7. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (Bustos & Miranda, 2008, pág. 4).

2.4.17 CAPACITACIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

“Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador. En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por

ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización”(ELPRISMA, 2008, pág. 2).

2.4.17.1 COMPROMISO DEL PERSONAL

El compromiso laboral en toda empresa es de suma importancia ya que este influirá mucho en el desempeño eficiente que tengan los colaboradores en la empresa “El futuro de la lealtad laboral y del compromiso de los empleados empezara por reforzarse con las actitudes que tengan sus jefes hacia ellos, pues "el talento" ya no busca tanto la estabilidad laboral, sino el mejor ambiente de trabajo posible, siempre que las condiciones económicas se mantengan mas o menos constantes." La tendencia actual se orienta cada vez más a que las empresas funcionen como una conjunción de sub-grupos auto dirigidos; con empleados y jefes trabajando juntos bajo una misma visión plana del negocio” (Perez P, 2012)coincidiendo con Sénior Manager (2009).

“Bajo la idea de un liderazgo intrapersonal, todos hemos de desarrollar nuestro autodomínio y protagonismo vital, especialmente en el desempeño de nuestro trabajo dentro de las organizaciones. Una de sus manifestaciones es el compromiso: esa especie de sentimiento motor que incubamos en la empresa. Al hablar del grado en que cada uno de nosotros contribuye a los resultados de su organización (y partiendo de una suficiente sintonía entre el puesto y la persona que lo ocupa), parece que lo relacionamos muy directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso. Estamos ante conceptos complejos e interrelacionados que han de interpretarse con rigor, sin adulterarlos; en estos párrafos vamos a detenernos en el último citado: el compromiso. Consistente en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de nuestros esfuerzos” (Enebral J, 2005, pág. 1).

El Compromiso del personal se ve reflejada en las actitudes y deseo de superación que queda una de las personas tienen al desempeñar sus funciones de una manera adecuada fundamentando el compromiso que se adquiere al trabajar para el municipio, esto ayuda que el personal se sienta cómodo en su lugar de trabajo y cumpla con las condiciones y reglamentos que cada institución posee, con esto se ganara empleados satisfechos y usuarios debidamente atendido que genera una confianza hacia las personas que laboran en esta entidad

2.4.17.2 RENDIMIENTO DEL PERSONAL

“Los resultados de los trabajos, el estado de la capacitación y las necesidades de cada empleado al respecto habrán de examinarse con arreglo a un plan, y los procedimientos para este examen deberán incluirse en el Manual de Garantía de la Calidad. Cada analista examinará la situación con el administrador de su sector; también tendrá que intervenir el encargado de la capacitación del personal, aunque no necesariamente en la misma ocasión.

Los exámenes se realizarán como mínimo una vez al año, y preferiblemente cada seis meses, o incluso cada tres, durante las etapas iniciales de la capacitación. Habrá que tener cuidado de que el analista no interprete el examen como algo negativo o amenazador. La finalidad del examen no es sólo que cada cual rinda cuentas; debe servir también para determinar las necesidades de capacitación inmediatas y a largo plazo y tomar las medidas oportunas, crear un foro, que de lo contrario no existiría, para que el analista pueda mantener un debate sobre diversos problemas relacionados con su trabajo, dar al revisor la oportunidad de reconocer, encomiar y documentar el rendimiento satisfactorio del analista, y ofrecer a ambas partes una ocasión para proponer mejoras”(FAO, 2007, pág. 1).

”El rendimiento es un concepto asociado al trabajo realizado por equipos designados, se sabe que obtener un buen rendimiento supone obtener buenos y esperados resultados con poco el justo trabajo. Después de analizar las empresas líderes en rendimiento, ha

surgido un perfil con los rasgos comunes y los atributos de excelencia que van más allá de las circunstancias coyunturales y que permiten establecer una unión entre organizaciones que, por lo demás, son diversas. Hemos denominado "esencia competitiva" a este conjunto de atributos, que están compuestos a su vez por los tres "bloques integrantes" del alto rendimiento: posicionamiento y enfoque de mercado; capacidades distintivas; y anatomía del rendimiento. Estos tres bloques integrantes, cada uno de los cuales ha sido objeto de un tratamiento detallado, han ofrecido un método esencial para organizar nuestras ideas sobre el alto rendimiento. No obstante, la investigación sectorial y funcional no ha dejado de enriquecer a lo largo del tiempo nuestra comprensión de la naturaleza de estos componentes del alto rendimiento" (Mora C, 2007, pág. 1).

2.4.18 BIENESTAR LABORAL.

Se define "como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social. Este orientado hacia la protección de los derechos o intereses sociales de los empleados, la función es complementar y apoyar las políticas generales de la organización hacia las cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de la misma. Es un proceso de construcción estable y participativo, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y que así mismo, acrecienta los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo y con el logro de la finalidad social de las entidades" (Leidy L, 2010, pág. 1).

El Bienestar Laboral tiene como finalidad mejorar la calidad de vida del personal a través de planes, programas y proyectos, que ayuda con la creación o mantenimiento de actividades que estén enfocadas a la estabilidad emocional de las personas, es decir que todos los integrantes de la institución debe ser considerados como el pilar estructural

para que la institución llegue a obtener los resultados esperados, el bienestar laboral mas allá del espacio físico que posea el trabajador engloba aspectos personales como la familia y su entorno social que afecta de una u otra manera a la persona, se debe buscar aspectos que relación la tranquilidad del trabajador dentro y fuera de la misma solo así se lograra el equilibrio emocional del personal. Es una de las áreas más importantes de toda organización, ya que es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales, que le permiten mejorar sus condiciones de vida.

2.4.19 MOTIVACIÓN

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.)” (GALEON.COM, 2006, pág. 1).

“La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (GALEON.COM, 2009, pág. 1).

2.4.19.1 MOTIVACIÓN EMPRESARIAL

“El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad... Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad” (Aragon P, 2011, pág. 1).

“Contar con un equipo productivo y motivado es una de las claves principales para que una empresa tenga éxito. Muchos empresarios creen erróneamente que la subida del salario de sus empleados es la única manera de motivarlos, sin embargo, cada vez son más empresas las que han comenzado a desarrollar un buen plan de motivación y team building empresarial, demostrando que hay otros muchos factores a tener en cuenta que ayudan de gran manera a estimular a los empleados sin la necesidad de invertir una gran suma de dinero para ello” (Natividad Perez, 2013).

2.4.19.2 LA AUTOMOTIVACIÓN

La auto-motivación positiva es la unidad interior que pone el optimismo en acción para ganar en la vida. Los ganadores son impulsados por el deseo. El ganador tendrá el deseo de mejorar su propio desarrollo personal. Nunca hubo un ganador que no fuera constante en cualquier aspecto de la vida, que no tenían ese ardiente deseo de ganar interiorizado. Los ganadores saben que la acción básica de su comportamiento en la vida es el hecho de que nos convertimos en lo que pensamos la mayor parte del tiempo. Usted y yo estamos motivados todos los días y moviéndonos por el pensamiento dominante en la actualidad. En otras palabras, nos movemos sólo en el sentido de lo estamos pensando actualmente.

Cualquier persona que desee mejorar su desarrollo personal tiene que, de una manera u otra encender su propia motivación. Durante demasiado tiempo se ha supuesto erróneamente que la motivación es extraño, que puede ser bombeado desde el exterior a través de palabras de ánimo, o concursos o manifestaciones. Estas actividades te ofrecen conceptos en la educación, como el estímulo y la inspiración para que las personas desarrollen su destino con sus poderes creativos, pero sólo si ellos quieren y sólo si se interiorizan(Calvo P, 2012, pág. 4).

2.5 Hipótesis

¿La inadecuada Cultura Organizacional incide en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo?

2.6 Señalamiento de Variables

Variable Independiente

X= Inadecuada Cultura Organizacional

Variable Dependiente

Y= Desempeño Laboral

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

La presente investigación se basó en un enfoque cualitativo y cuantitativo: de conformidad con el paradigma crítico propositivo tratado anteriormente, esta direccionado hacia la identificación de las causas y la explicación sobre si la inadecuada Cultura Organizacional afecta el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo, es objeto de estudio, es generalizable, investiga el problema independientemente del contexto al que pertenece.

El enfoque cualitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar de esta manera las hipótesis establecidas

previamente, confía en la medición numérica, la estadística para establecer patrones de comportamiento de una población poniendo énfasis en cada proceso de la investigación. Cualitativo: se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, se basa en métodos de recolección de datos acudiendo al lugar donde suceden los acontecimientos, su perspectiva es desde adentro, se enfoca al descubrimiento de la hipótesis, pone énfasis en el proceso y a su vez asume una posición dinámica, está encaminado hacia la comprensión del problema, objeto de estudio de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

3.2 Modalidad de Investigación

Para la realización de la presente investigación se empleó una modalidad que abarque tanto la investigación bibliográfica como la de campo dando mención a las siguientes:

3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental

Para realizar el trabajo de investigación se analizó la información bibliográfica documental, porque se basa en la utilización de diferentes técnicas de localización y fijación de antecedentes, análisis de documentos y de contenidos, se apoya en fuentes de carácter documental, es decir en documentos como, de fuentes bibliográficas, hemerográficas y archivos, la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes y así obtuvimos la información adecuada para tener una idea clara de lo que estamos investigando.

La investigación bibliográfica documental permite redescubrir hechos, sugerir problemas, y poder orientar hacia otras fuentes de investigación que permita fortalecer los conocimientos.

3.2.2 Investigación de Campo

En la investigación de campo el investigador tomó contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos, es el estudio ordenado de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. Se pudo recolectar

información necesaria y suficiente para conocer la realidad del GAD Municipal de Pelileo.

La investigación de campo es importante ya que se obtendrá información primaria, desde el mismo lugar donde sucede los hechos, es la más completa, ayuda y mejora la información documental, Se desarrolla mediante técnicas específicas que tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema o problema escogido como objeto de estudio, ayuda a determinar las causas por las cuales se produce los conflictos en la Institución y sus posibles soluciones.

Para lo cual se debió emplear algunas técnicas como, la observación directa permite el análisis y comportamiento de los servidores públicos, facilitando la información precisa de los inconvenientes del GAD Municipal de Pelileo.

Otra técnica muy utilizada es la encuesta, que se aplica a la población seleccionada de los servidores públicos, con el propósito de conocer las expectativas y necesidades de los mismos analizarlas y proponer una solución al problema objeto de estudio.

3.3 Tipo de Investigación

Existen diferentes formas y propósitos para hacer investigación, esto nos permite identificar a su vez varios tipos: entre los cuales nos referiremos a los siguientes:

3.3.1 Investigación Exploratoria: La investigación exploratoria como parte de una exploración de primer nivel permitió conocer el problema, el mismo que ha sido poco estudiado, sobre todo porque la información acerca de la utilización de la motivación para generar así un cambio en la Cultura Organizacional y del desempeño laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

3.3.2 Investigación descriptiva:

La investigación descriptiva permitió al investigador describir las situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinados sucesos, buscando especificar las propiedades importantes de las personas y grupos o comunidades. Este método descriptivo en la investigación se lo utilizo para describir la problemática de la Institución con referencia a la falta de una Cultura Organizacional para así poder cambiar el desempeño del personal.

3.3.3 Investigación Correlacional:

Este tipo de investigación permitió comparar y medir las variables y las situaciones que se observó, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población que se investigó la comprende el personal del GAD Municipal de Pelileo, que se compone de 140 personas (entre Directores departamentales y funcionarios públicos), quienes laboran en las diferentes dependencias del Municipio.

TABLA 1. Lista de empleados y trabajadores del GAD Municipal de Pelileo
DISTRIBUCION GENERAL DEL PERSONAL DEL I.MUNICIPIO DE PELILEO
I.ADMINISTRACIÓN GENERAL

	N.- TRABAJADORES
Alcaldía	4
Asesoría jurídica	2
II. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
Dirección financiera	2
Contabilidad	2
Rentas	1
Tesorería	4
Bodega	2
III. DIRECCION DE PLANIFICACIÓN	
Planificación	6
Avalúos y Catastros	3
IV. HIGIENE AMBIENTAL	
Dirección del medio ambiente	31
Agua potable y Alcantarillado	9
V. SERVICIOS PUBLICOS	
Comisaria	17
VI. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
Dirección Administrativa	1
Recursos Humanos	2
Cómputo	2
Educación y Cultura	2
Biblioteca	1
VI. OBRAS PÚBLICAS	
Obras Públicas	36
VIII. OTROS SERVICIOS COMUNALES	
Defensa Civil	1
La Moya	8
Camal Municipal	4
TOTAL	140

Fuente: Tesorería Municipal
Modificado por: Wilson Ulloa

3.4.2 Muestra

De modo científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados validos aplicando la siguiente fórmula:

Simbología:

n= Tamaño de la muestra

m= Tamaño de la Población (140 servidores Públicos)

e²= error máximo admisible (0.5)

$$N = \frac{PQZ^2N}{e^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$N = \frac{(0,5)(0,5)(1,96)^2(140)}{[(0,05)^2(140-1) + (1,96)^2(0,25)]}$$

$$N = \frac{134,46}{1,31}$$

$$N = 102,64$$

$$N = 103$$

La muestra para el desarrollo del presente trabajo investigativo es de 103 personas.

3.5 Operacionalización de las Variables

Variable Independiente: CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES	TECNICA - INSTRUMENTO	
<p>La Cultura organizacional es importante para la organización para el logro de sus de objetivos, enfocándose en la importancia de integrar valores personales y tener la actitud necesaria para fomentar un comportamiento adecuado y mejorar sus relaciones laborales, proporcionando los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, sin olvidar lo fundamental que es el respeto que se debe brindar tanto a las autoridades como a los usuarios que acuden al Municipio.</p> <p>Elaborado por: Wilson Ulloa</p>	Valores Personales	50% de los administrativos desconocen la importancia de los valores personales	¿Cree usted que los valores Personales intervienen a cumplir con sus obligaciones Laborales?	Cuestionario	
		Cultura	Un 25% de los servidores públicos no se identifican con la cultura organizacional	¿Cuál de las siguientes características, identifican plenamente a la Cultura Organizacional?	Cuestionario
	Entre los servidores públicos el 45% de ellos no tienen conocimiento de la implementación de la Cultura Organizacional		¿Cree usted que el estado actual de la Cultura Organizacional que posee el Municipio da importancia a la comunicación laboral?	Cuestionario	
	Comportamiento y comunicación Adecuado		El 32% de los servidores públicos mencionan que no posee comunicación entre sus compañeros	¿Qué elementos de la Cultura considera usted que son tomados en cuenta por el alcalde para mejorar la cultura en la institución?	Cuestionario
				¿Según usted como se transmite la cultura organizacional en el GAD Municipal de Pelileo?	Cuestionario
			¿Cree usted que el GAD Municipal contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en equipo	Cuestionario	

Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	ENCUESTA O ENTREVISTA
<p>Desempeño Laboral se cataloga con el esfuerzo y el interés de los trabajadores dentro de una institución, el trabajo en equipo es muy importante para crear unidad entre los empleados, dando énfasis en la calidad del servicio con la cual realizan sus actividades, se debe capacitar a los servidores públicos de una manera adecuada que les permita tener un conocimiento apropiado de los procesos a seguir dentro de sus puestos de trabajo, por la importancia que tiene el desempeño se debe tener un control del rendimiento del personal a su vez de su responsabilidad que demuestra al realizar sus actividades, mantener a un personal totalmente motivado ayuda y fomenta el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia el Municipio.</p>	Trabajo en Equipo	<p>Tan solo el 14% de los trabajadores mencionan que sus actividades se hacen en equipo.</p>	<p>¿Cree usted que al trabajar en equipo mejoraría el desempeño en el departamento Administrativo?</p>	Cuestionario
	Calidad de servicio	<p>El 65% de los funcionarios mencionan que es importante en la calidad del servicio</p>	<p>¿Identifique la forma como es evaluado su responsabilidad?</p> <p>¿Cree usted que las causas para que exista un bajo desempeño Laboral en el personal del GAD Municipal de Pelileo?</p>	Cuestionario
	Evaluación de Responsabilidad	<p>No existe una evaluación de actividades dentro del GAD Municipal</p>	<p>¿Cree usted que un cambio en la Cultura Organizacional Incidiría de forma positiva en el Desempeño de los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo?</p>	Cuestionario
		<p>El 78% mencionan que sus actividades son cumplidas a tiempo.</p>	<p>¿Usted piensa que sus tareas fijadas son terminadas en el tiempo establecido y programado?</p>	Cuestionario

Elaborado por: Wilson Ulloa

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para Qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos
2.- ¿A qué personas?	La investigación está dirigida a los Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Sobre el aspecto laboral del Personal Administrativo
4.- ¿Quién?	Wilson Alfredo Ulloa Armijos
5.- ¿Cuándo?	De Noviembre 2014 a Junio del 2015
6.- ¿Lugar de la recolección de la información?	En el GAD Municipal de Pelileo
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez a los Directores y empleados Administrativos
8.- ¿Con que Técnicas?	Encuesta
9.- ¿Con que instrumentos?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscara el momento más adecuado para obtener datos reales y concretos.

Elaborado por: Wilson Ulloa

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnicas de Investigación	Instrumento de recolección de Información
Información Primaria Encuestas	Se Utilizó la encuesta como instrumentos de información primaria.
Información Secundaria	Libros, documentos, internet
Lectura científica	Motivación Empresarial

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Wilson Ulloa

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para procesar y analizar la información de la presente investigación se procede de la siguiente manera.

CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los servidores del área Administrativa del GAD Municipalidad ,de esta manera se facilita el proceso de la tabulación obteniendo una información real y poder brindar una solución adecuada al problema. En el procesamiento y análisis de la información se procedió a revisar, analizar y verificar las encuestas que estén debidamente llenadas y todas las preguntas contestadas.

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para proceder a realizar la tabulación y datos se realizó a través del programa Excel, lo que permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Análisis de las graficas

Para proceder a analizar los datos se realizó por medio de porcentajes en gráficos de barras que permitió interpretar los resultados que proyectaron. Esto nos ayudó tomar decisiones de una manera acertada

Interpretación

La interpretación de resultados se realizó a través del programa Excel, lo que permitió verificar las respuestas para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema de la investigación. Se aplicó el chi-cuadrado

$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$ Para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

CAPÍTULO IV

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para obtener la información primaria, se utilizó la investigación de campo mediante la aplicación de la encuesta a través del cuestionario, con la intención de indagar aspectos importantes para el posterior análisis e interpretación del problema objeto de estudio.

Por lo tanto el análisis y la interpretación de datos son la base fundamental para tomar decisiones y contribuir a la empresa con datos reales, los cuáles se expresan a continuación:

Pregunta 1. ¿Cree usted que los valores personales intervienen en el cumplimiento de sus funciones laborales?

TABLA 2.1 Valores Personales

		VALORES PERSONALES	
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	0,15	15
CASI SIEMPRE	50	0,49	49
AVECES	35	0,34	34
NUNCA	3	0,03	3
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

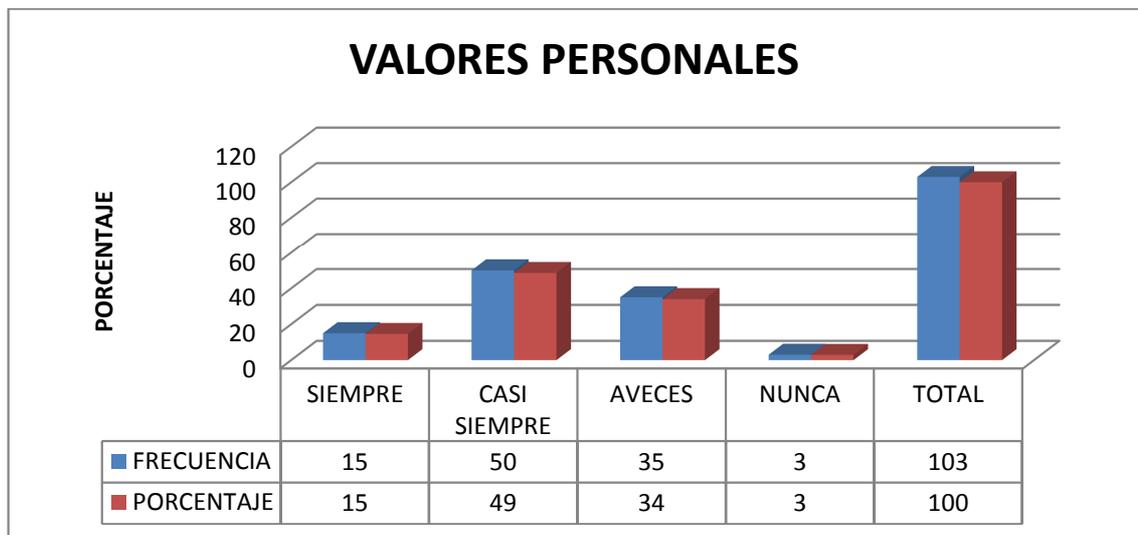


Grafico 1.1 Valores Personales

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

Un 15% del personal manifiestan que los valores personales siempre influyen al realizar sus actividades diarias en el departamento Administrativo, a su vez 49% de las personas menciona que casi siempre los valores tienen referencia a cumplir sus obligaciones un 34% dice que solo a veces tiene relevancia los valores y solo el 3% del personal piensa que nunca a influido los valores en sus actividades.

Los valores personales son parte fundamental del comportamiento de las personas, un profesional que no tenga claro lo que es el respeto, la lealtad, honradez y sencillez no será capaz de liderar a una organización, no podrá ser ese ejemplo que buscan sus trabajadores, en sus superiores, la empresa o entidad publica simplemente no tendrá un líder que saque adelante a la institución. Las personas al manejarse con valores fomenta un sentido de pertenencia y mira como suya a la organización y trabajara en búsqueda de cumplir sus objetivos.

Pregunta 2. ¿Cuáles de las siguientes características, identifican plenamente a la cultura organizacional?

TABLA 3.2 ACTITUD

	CARACTERISTICA DE CULTURA		
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
INNOVACIÓN	16	0,16	16
LIDERAZGO	64	0,62	62
TOMA DE DECISIONES	8	0,08	8
TRABAJO EN EQUIPO	15	0,15	15
TOTAL	103	1.00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

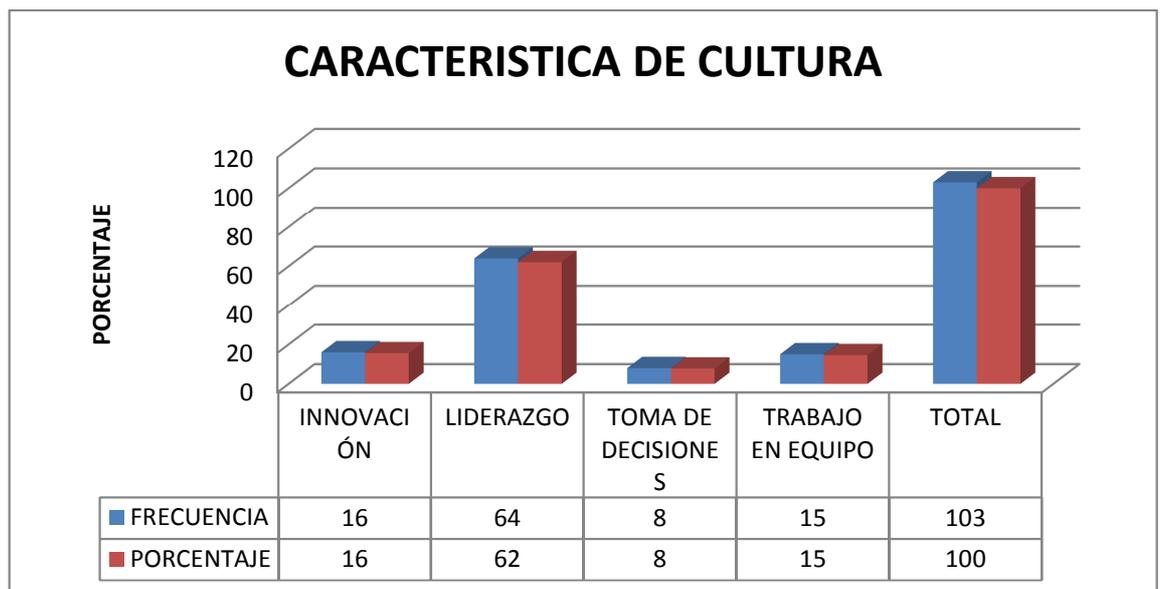


Grafico 2.2 Característica de la Cultura

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 16% del personal Administrativo considera que la innovación es favorable para la Municipalidad por que permitirá mejorar la atención que se brinda, un 62% de los servidores públicos piensan que es muy importante el liderazgo en la Municipalidad dentro del área administrativa, a su vez el 8% menciona que al tomar una decisión adecuada es el pilar fundamental para la realización correcta de las actividades que se realicen y un 15% del personal entrevistado piense que ser competitivos es lo que ayudara al Municipio a ser diferente que los demás.

Tanto la innovación, liderazgo, tomar decisiones adecuadas y ser competitivos son características que dan realce a la cultura organizacional, una ves realizadas las encuestas la mayoría de los servidores públicos están de acuerdo que el liderazgo es la característica mas fuerte que posee la cultura organizacional, el ser líder de una Institución es importante por que va a ser el modelo a seguir por los demás

Pregunta 3 ¿Considera que el estado actual de la Cultura Organizacional que posee el Municipio da importancia a la comunicación laboral?

TABLA 4.1 Comunicación Laboral

	COMUNICACIÓN LABORAL		
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	0,11	11
CASI SIEMPRE	12	0,12	12
A VECES	62	0,60	60
NUNCA	18	0,17	17
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Comunicación Laboral

Elaborado por: Wilson Ulloa

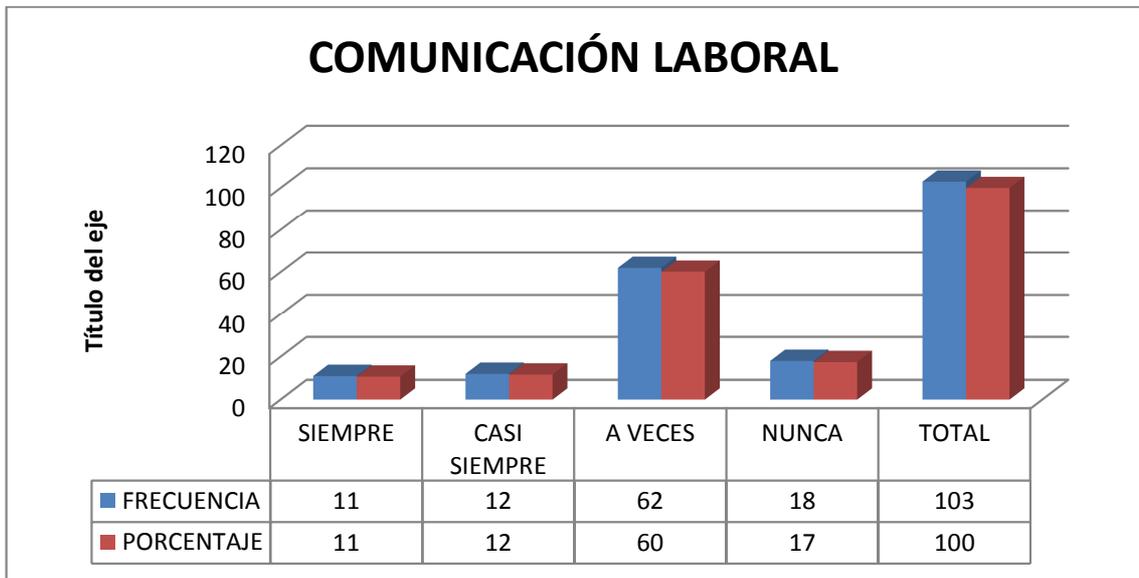


Grafico 3.3 Comunicación Laboral
 Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

EL 11% de los servidores públicos menciona que la comunicación laboral siempre esta presente entre los miembros de la institución, a su vez un 12% manifiesta que es muy buena la comunicación con sus compañeros del área administrativa, el 60% de las personas dice que su comunicación es buena con sus compañeros el 17% dice que la comunicación entre compañero es regular.

Las comunicación laboral permite a los funcionarios públicos, tener una correlación entre ellos, la comunicación en si, ayuda a que las personas den a conocer sus opiniones, pensamientos incluso actitudes que nos permitirá saber con quienes estamos trabajando, la comunicación es un pilar importante dentro de cualquier entidad, si el personal tiene una buena relación entre si, las actividades a realizarse se las cumplirán de una manera adecuada que beneficia tanto al Municipio como a los usuarios que acuden al mismo.

Pregunta 4. ¿Qué elementos de la Cultura Organizacional considera usted que son tomados en cuenta por el alcalde para mejorar la cultura de la institución?

TABLA 5.1 Elementos Culturales

	ELEMENTOS CULTURALES		
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MEJORA CONTINUA	12	0,12	12
COMPROMISO	56	0,54	54
COMUNICACIÓN	25	0,24	24
COSTUMBRE	10	0,10	10
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

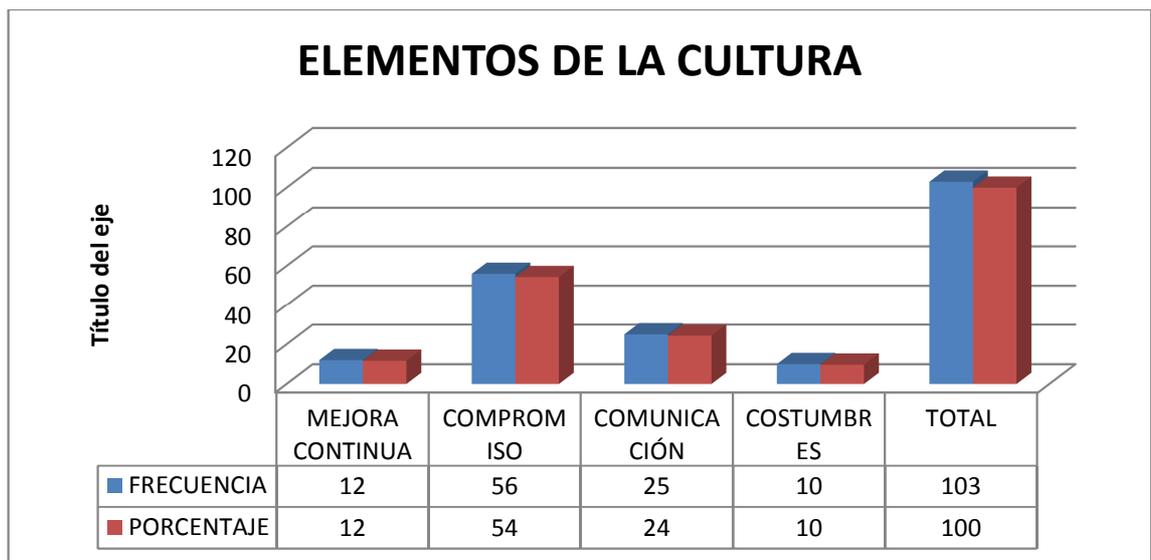


Grafico 4.4 Elementos Culturales

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 12% de los investigados exponen que la mejora continua es importante para cumplir con sus funciones, 54% aseveró que el compromiso de los funcionarios permitirá fomentar de mejor manera una cultura organizacional, a su vez el 24% de los servidores

públicos mencionan que la comunicación es lo más importante para crear una nueva cultura en el Municipio y el 10% del personal piensa que manteniendo las costumbres se puede mantener y mejorar la cultura en la entidad.

La cultura organizacional tiene elementos que ayuda a la organización a mantener o cambiar la cultura que posee, la mejora continua , el compromiso, la comunicación incluso las costumbre pueden llegar a mantener o modificar la manera en que la cultura organizacional influye en las actividades que se realizan en el GAD Municipal de Pelileo.

Pregunta 5. ¿Cómo cree usted que se promueve a la cultura organizacional en el GAD Municipal de Pelileo a través de?

TABLA 6.1 Comportamiento del Personal

		CULTURA	
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
VALORES	64	0,62	62
NORMAS	36	0,35	35
COMUNICACIÓN	3	0,03	3
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

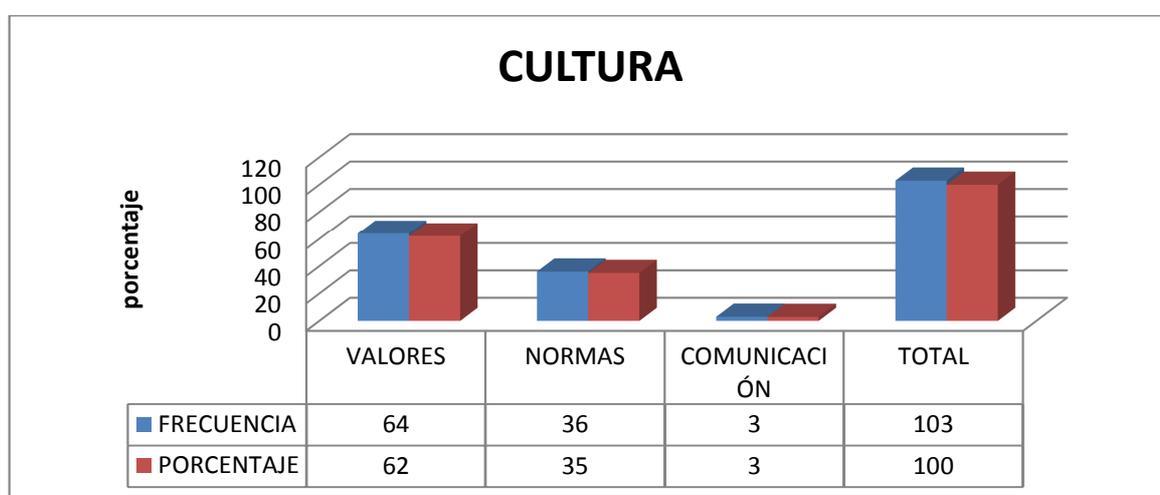


Gráfico 5.5 Cultura

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 62% de los funcionarios mencionan que los valores personales es la mejor manera de transmitir la cultura en el GAD Municipal, el 35% menciona que las normas que se manejan dentro de la institución son el pilar para fomentar la cultura organizacional y el 3% piensa que la comunicación abrirá el camino para una nueva cultura organizacional que cambie la actitud de los servidores públicos.

Los resultados obtenidos expresan que la nueva cultura organizacional puede ser fomentada, analizada y cambiada, la mayoría de servidores públicos piensan que la mejor manera de transmitir la cultura a través del municipio, son los valores, que darán ejemplo a todos los funcionarios y será el motivo por el cual comience el cambio de cultura dentro del GAD Municipal de Pelileo.

Pregunta 6 ¿Considera usted que la institución contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en equipo?

TABLA 7.1 Desarrollo de aptitudes

	FRECUENCIA	DESARROLLO DE APTITUD FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	29	0,28	28
CASI SIEMPRE	56	0,54	54
AVECES	6	0,06	6
NUNCA	12	0,12	12
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

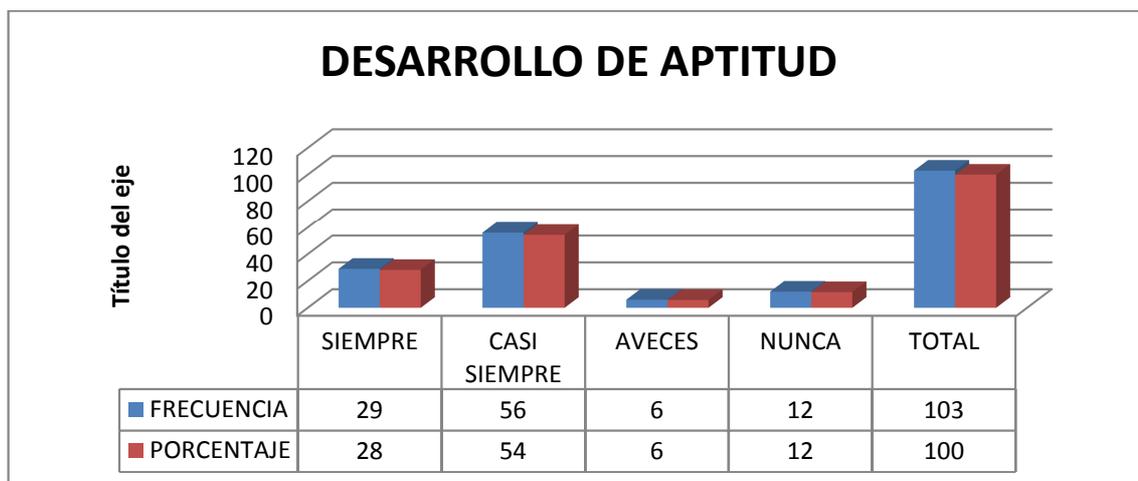


Grafico 6.6 Desarrollo de Aptitudes

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 28% de los funcionarios opinan que el desarrollo de la aptitud del personal es de gran importancia para lograr los cambios que se desea en el Municipio y sus autoridades Municipales, el 54% cree que casi siempre existe la necesidad del desarrollo de actitudes dentro del personal, el 6% considera que solo a veces se le da importancia al desarrollo de aptitudes dentro del departamento administrativo y el 12% menciona que nunca se le a dado importancia a las aptitudes que tienen los servidores públicos.

Los resultados obtenidos reflejan que las aptitudes en el personal son de gran importancia para las autoridades Municipales, ya que si los servidores públicos mantienen y hacen crecer sus aptitudes para realizar sus funciones, dará paso a que la cultura organizacional influya claramente en el desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal.

Pregunta 7 ¿Cree usted que al trabajar en equipo mejoraría el desempeño el en Departamento Administrativo?

TABLA 8.1 Trabajo en Equipo

	TRABAJO EN EQUIPO		
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	82	0.80	80
CASI SIEMPRE	14	0.13	13
AVECES	5	0.05	5
NUNCA	2	0.02	2
TOTAL	103	1.00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

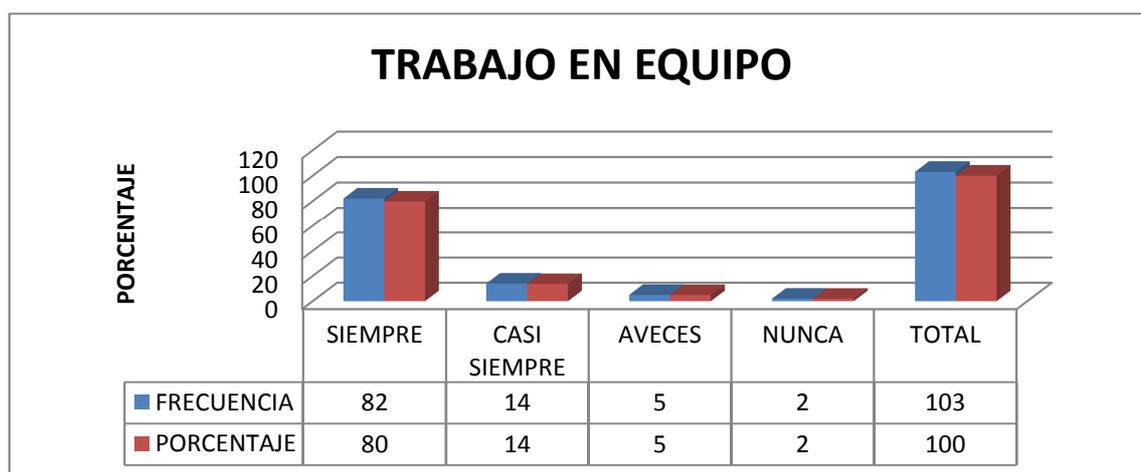


Gráfico 7.7 trabajo en Equipo

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 80% de los servidores opinan que siempre al trabajar en equipo se mejorará el desempeño laboral dentro del GAD Municipal de Pelileo, 14% considera que casi siempre el trabajo en equipo ayuda a un mejor desempeño, el 5% cree que a veces el desempeño mejora con el trabajo en equipo y el 2% restante manifiesta que nunca el trabajo en equipo contribuirá a mejorar el desempeño.

El trabajo en equipo es la interrelación entre los miembros del Municipio que determina la manera de trabajo y cooperación de los funcionarios. La mayoría de los servidores públicos afirman que al trabajar en equipo contribuirá a incrementar el desempeño de cada uno de los trabajadores dentro de la institución ya que de esta manera permitirá el cumplimiento de las actividades encomendadas. El trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Pregunta 8 ¿Identifique la forma en que es evaluado su desempeño laboral?

TABLA 9.1 Evaluación del Desempeño

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
AUTOEVALUACIÓN	54	0,52	52
SUPERVISIÓN	36	0,35	35
PRUEBAS OCASIONALES	13	0,13	13
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

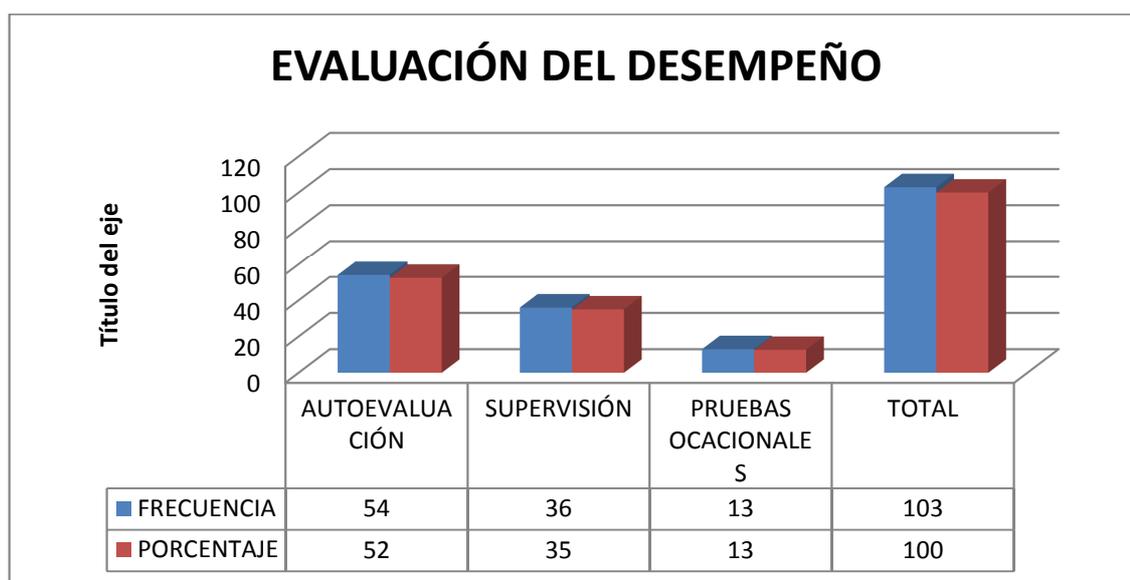


Grafico 8.8 Capacitación

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 52% de los servidores públicos mencionan que no tienen un parámetro fijo de evaluación del desempeño laboral que realizan, el 35% creen que la supervisión diaria que tienen es un método adecuado del control de su trabajo diario, el 3% menciona que las pruebas que tiene se las hace ocasionalmente.

Los resultados obtenidos reflejan que hay un porcentaje muy alto que menciona que las capacitaciones que se les han brindado no han sido de ayuda para mejorar el desempeño que realizan diariamente. Esto nos da un punto de partida para posteriores capacitaciones sea de temas que realmente sean dirigidas a mejorar el desempeño del personal y mejor su participación el Municipio.

Pregunta 9 ¿Cuál cree usted que es la causa para que exista un bajo desempeño laboral en el personal del GAD Municipal de Pelileo?

TABLA 10. Bajo Desempeño

		BAJO DESEMPEÑO	
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
FALTA DE MOTIVACIÓN	19	0,18	18
TIPO DE LIDERAZGO	56	0,54	54
FALTA DE INCENTIVOS	28	0,27	27
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

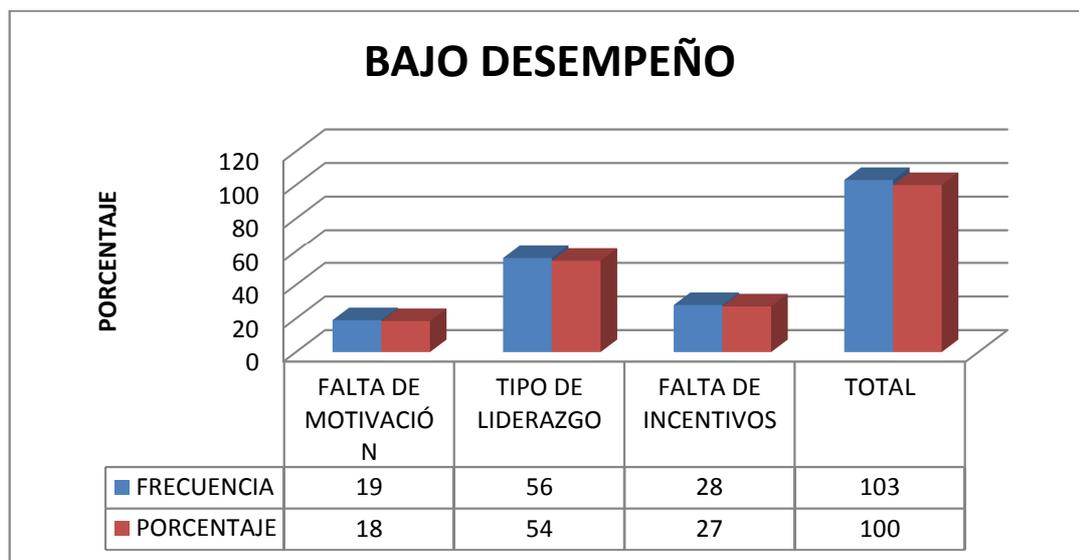


Grafico 9.9 Bajo Desempeño.

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 18% de los funcionarios menciona la falta de motivación es el causante principal del bajo desempeño laboral que se está presentando, el 54% de los funcionarios piensa que la falta de liderazgo es lo que determinan que no se estén cumpliendo las actividades con normalidad y el 27% de las personas investigadas opina que el bajo rendimiento se da porque las autoridades Municipales no les brinda ningún tipo de incentivos a los funcionarios.

Basándose en la encuesta realizada a los servidores públicos, la motivación es un factor que con lleva al funcionario a realizar sus actividades de forma adecuada sin que nadie le exija que lo haga, es por esto que sin la debida motivación no se cumpliría con un trabajo adecuado, a su vez la falta de liderazgo afecta a los funcionarios por ellos no van a tener una imagen que le permita guiarlos hacia el cambio hacia la nueva cultura organizacional, sin estos factores determinante los trabajadores no se sentirán incentivados y su desempeño no será el adecuado.

Pregunta 10 ¿Cree usted que el mejoramiento en la cultura organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo?

TABLA 11.1

		CAMBIO CULTURAL	
	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	0,23	23
CASI SIEMPRE	56	0,54	54
AVECES	23	0,22	22
NUNCA	0	0	0
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

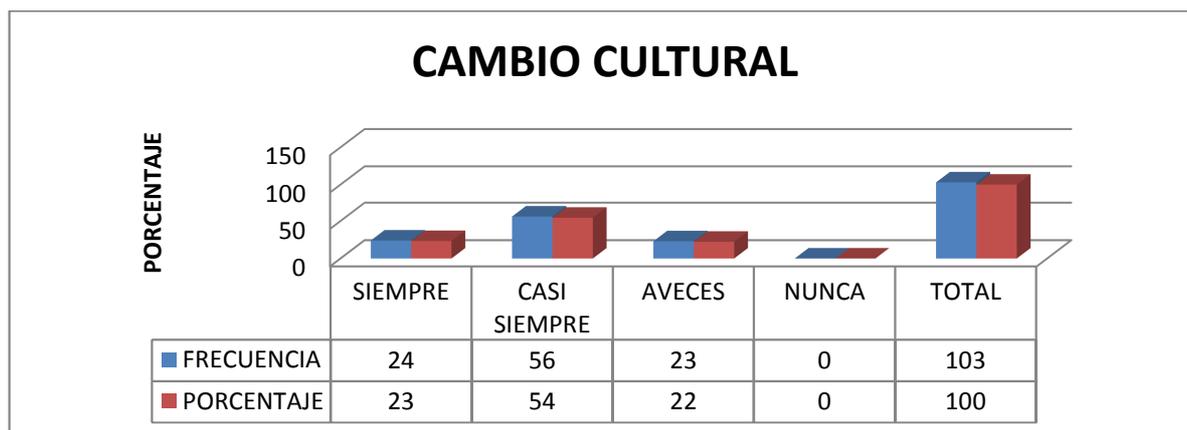


Grafico 10.10 Cambio Cultural

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 23% de los funcionarios considera que siempre un cambio trae nuevas expectativas a al personal que si son bien enfocados se verá reflejado en su trabajo, 54% piensa que casi siempre el departamento administrativo debe realizar cambios en su cultura ya que con ello podrá ir mejorando continuamente los problemas que se presente, un 22% manifiesta que a veces se debe cambiar la cultura para poder mejorar su desempeño.

La cultura organizacional tanto en entidades públicas como privadas puede tener cambios dentro de sus costumbres como tradiciones, ya que la cultura se basa fundamentalmente en los valores que posee los miembros de la institución, por esta razón el ingreso de nuevas autoridades al municipio podrían modificar la cultura organizacional que mantenía sus antecesores, de esta manera se va evolucionando a la cultura dentro del GAD Municipal de Pelileo.

Pregunta 11 ¿Piensa usted que sus tareas diarias son terminadas en los tiempos establecidos y programados?

TABLA 11. TAREAS FIJADAS

	FRECUENCIA	TAREADAS FIJADAS	
		FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	0,24	24
CASI SIEMPRE	61	0,59	59
AVECES	14	0,14	14
NUNCA	3	0,03	3
TOTAL	103	1.00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

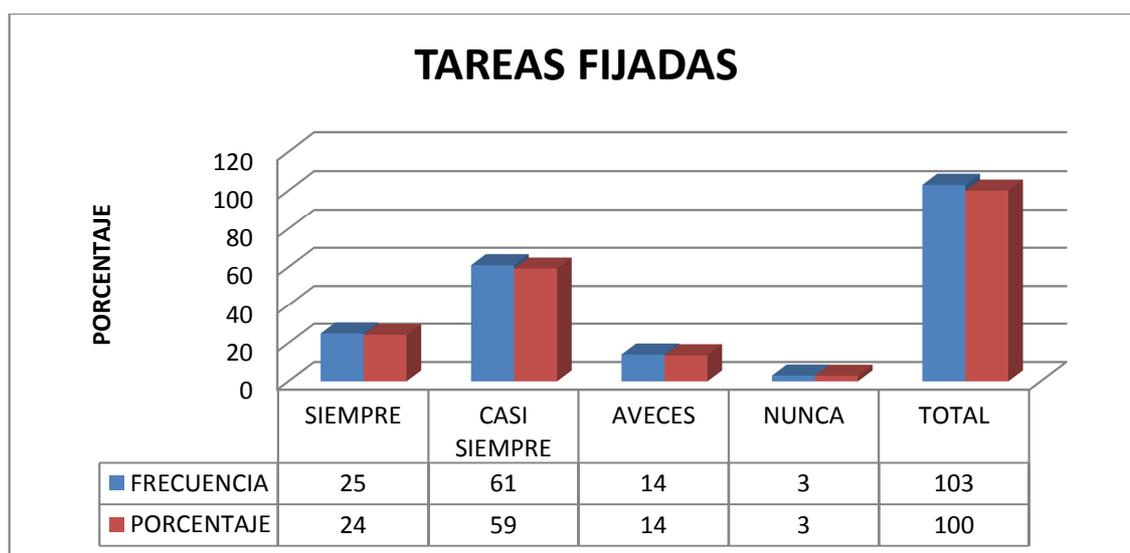


Gráfico 11.11 Control de Rendimiento

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 24% de los servidores creen que siempre las actividades que se les encomiendan son terminadas en el periodo fijado, el 59% piensa que casi siempre se cumple con el cronograma fijado ya que se puede presentar algún contra tiempo durante la ejecución del mismo, 14% menciona que a veces se puede cumplir con los trabajos que se les pidió a los servidores públicos, la falta de coordinación seria el problema de dicho atraso, 3% manifiesta que nunca se puede cumplir con las funciones determinadas a tiempo por múltiples factores como la falta de documentación en regla.

Pregunta12 ¿Considera usted que el departamento administrativo debe evaluar la responsabilidad de los servidores públicos?

TABLA 12. Evaluación de Responsabilidades

	FRECUENCIA	EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
		FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	0,35	35
CASI SIEMPRE	46	0,45	45
AVECES	16	0,16	16
NUNCA	5	0,05	5
TOTAL	103	1,00	100

Fuente: Encuesta aplica al Personal Administrativo

Elaborado por: Wilson Ulloa

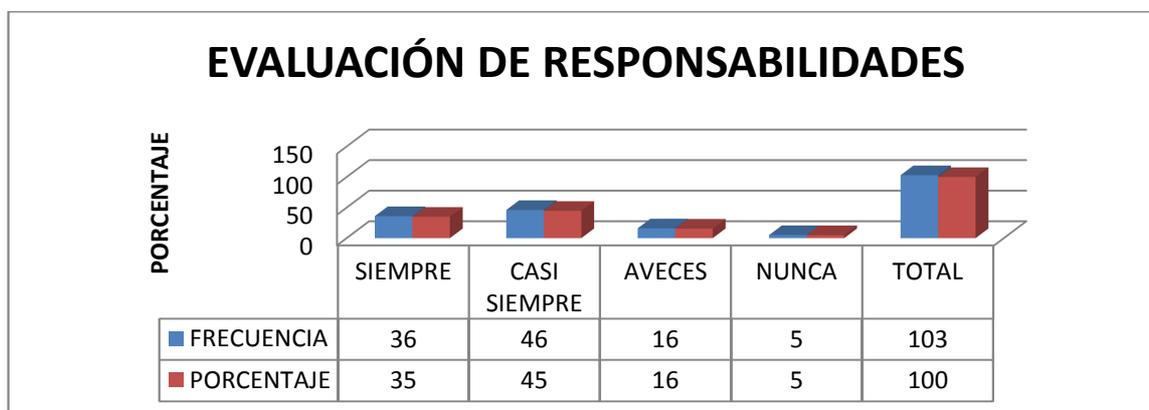


Gráfico 12.12 Evaluación de Responsabilidad

Elaborado por: Wilson Ulloa

Análisis e Interpretación

El 35% de los trabajadores menciona que están de acuerdo con las evaluaciones que determinen las autoridades ya que es positivo para el Municipio, el 45% piensa que casi siempre es recomendable las evaluaciones que se realizan dentro de la institución, 16% cree que a veces el departamento administrativo debe tomar las evaluaciones de su responsabilidad en sus trabajos encomendados, el 18% piensa que nunca se debería tomar evaluaciones por la razón que no sería necesarias hacerlas.

La información obtenida nos indica que la mayoría de los servidores públicos están de acuerdo con las evaluaciones de sus responsabilidades, ya que de esta manera se podrá identificar de una manera adecuada cómo se maneja la responsabilidad de los funcionarios en cada una de sus funciones.

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

HIPÓTESIS

La inadecuada Cultura Organizacional incide en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

FORMULACION DE HIPOTESIS

- Ho= Hipótesis nula
- H1= Hipótesis alterna

Ho= La correcta aplicación de la Cultura Organizacional no permitirá potenciar el Desempeño Laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

H1= La correcta aplicación de la Cultura Organizacional si permitirá potenciar el Desempeño Laboral del personal Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.

4.2.1 Nivel de Significación.

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5% = 0,05

Elección de la Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (o - E)^2}{E}$$

Simbología:

Fo = Frecuencia observadas.

Fe = Frecuencia esperadas.

4.2.2 Frecuencias observadas.

A continuación se presenta la tabla de contingencia, proveniente del impacto cruzado de las dos variables en estudio:

TABLA 13. FRECUENCIAS OBSERVADAS.

Frecuencias observadas					
	ESCALA				
PARAMETROS PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
¿Cree usted que los valores personales intervienen en el cumplimiento de sus funciones laborales?	15	50	35	3	103
¿Cree usted que trabajar en equipo mejoraría el Desempeño en el Departamento Administrativo?	82	14	5	2	103
TOTAL	97	64	40	5	206

Elaborado por: Wilson Ulloa

4.2.3 Frecuencias esperadas.

TABLA 14. TABLA DE CONTINGENCIA SATISFACCIONES DE NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Frecuencia Esperada					
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	AVECES	NUNCA	TOTAL
VALORES PERSONALES	48.5	32	20	2,5	103
TRABAJO EN EQUIPO	48.5	32	20	2,5	103
TOTAL	97	64	40	5	206

Elaborado por: Wilson Ulloa

4.2.4 Cálculo de grados de libertad

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (2-1) (4-1)$$

$$gl = (1) (3)$$

$$gl = 3$$

Tenemos, que el valor del chi- Cuadrado tabulado de X^2 con 3 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 7.82

4.2.5 Cálculo matemático del chi- Cuadrado.

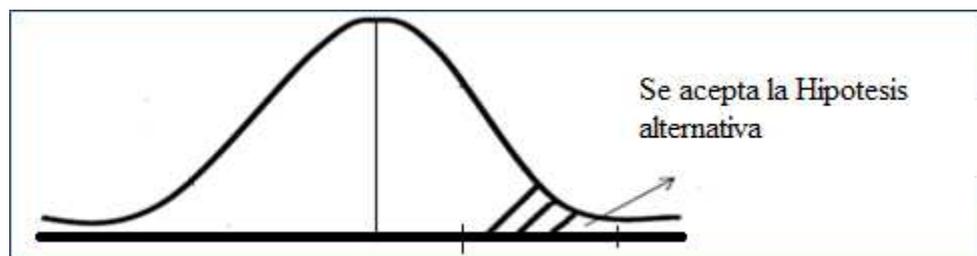
Se evalúa la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello se calcula el Chi Cuadrado comprobando con los valores obtenidos.

Pruebas de chi-cuadrado

FO	FE	(FO-FE)	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE	
15	48,5	-33	67	1,3814	
50	32	18	36	1,125	
35	20	15	30	1,5	
3	2,5	0,5	1	0,4	
82	48,5	33,5	67	1,3814	
14	32	-18	36	1,125	
5	20	-15	30	1,5	
2	2,5	-0,5	1	0,4	
				X ² =	8,8128

Decisión final.

El valor tabulado de $X_t^2 = 7.82 < X_c^2 = 8.81$ en conclusión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. De este modo la correcta aplicación de la Cultura Organizacional permitirá potenciar el desempeño laboral del Departamento Administrativo del GAD Municipal de Pelileo.



7.82 8.81

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez aplicado las encuestas se procesó las mismas y se obtuvo la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron unos resultados los cuales permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

5.1 Conclusiones

- Los valores personales que poseen los servidores públicos dentro del departamento administrativo, se adaptan o absorben el comportamiento de las personas que trabajan junto a ellos, por esta razón si alguien falla y no tienen algún tipo de control adecuado los demás harán lo mismo, trayendo con ello problemas para el municipio.

- La actitud es realmente importante para poder tolerar cualquier tipo de problema que se presente dentro o fuera de la Municipalidad, las encuestas realizadas a los jefes o encargados del control de actividades dentro del área administrativa, demuestran la falta de liderazgo para poder sobrellevar conflictos internos o externos de los servidores públicos que conduce a la falta de compromiso, innovación y sobre todo no saber tomar decisiones apropiadas al realizar sus actividades.
- La comunicación entre los servidores públicos es escasa, determinando de esta manera, que si se presenta inconvenientes dentro del municipio, no se los podrá afrontar de manera adecuada, la interrelación entre los funcionarios no permite dar un mejoramiento continuo en sus actividades, provocando bajo rendimiento en sus laborales diarias.
- El trabajo en equipo permite principalmente el intercambio de ideas en las actividades diarias que se realizan dentro del Municipio, la interactividad entre la dirección y los servidores públicos también son muy positivas, ya que los jefes departamentales ha estado pendiente y responde eficientemente ante los conflictos y dudas que se presentan, y con esto han logrado satisfacer de la mejor manera las inquietudes, quejas que no tenían eco en la institución valorando aptitudes y habilidades que demuestran los funcionarios.
- La investigación realizada ayudo a reflexionar sobre la gran importancia que tiene una capacitación adecuada a los servidores públicos, que ayuda ha los funcionarios ha estar motivados para mejorar el desempeño y funcionamiento de las actividades que se les son encomendadas.
- Se puede concluir que para los servidores públicos, las mejores técnicas para poder mejor su desempeño laboral y actualizar sus conocimientos son los cursos y talleres ya que el primero les ayudaría a obtener los conocimientos en forma teórica y la segunda técnica les permitirá llevar a la práctica lo aprendido.

5.2 Recomendaciones

- El GAD Municipal de Pelileo debe estructurar un manual de cultura organizacional que maneje e integre cada una de las funciones del personal para que de ésta manera poder mejorar el desempeño laboral, y mantener los índices de comportamiento de los funcionarios.
- Se recomienda a la dirección y a los servidores públicos la integración de valores como la honestidad, lealtad, respeto honradez que permita fomentar un sentido de pertenencia hacia la institución, esto motivara a los servidores públicos a brindar una atención de calidad al usuario, permitiendo tener una excelente gestión administrativa, que permita establecer deberes, responsabilidades y derechos de los servidores públicos.
- El Director Administrativo debe fortalecer la actitud de los trabajadores en base a un sistema de evaluación del rendimiento en el que se detecte el porqué de su actitud negativa en su desempeño laboral, con la finalidad de conocer el grado de conocimiento del recurso humano en su puesto de trabajo.
- La cultura organizacional tanto en entidades públicas como privadas puede tener cambios dentro de sus costumbres como tradiciones, ya que la cultura se basa fundamentalmente en los valores que posee los miembros de la institución, por esta razón el ingreso de nuevas autoridades al municipio podrían modificar la cultura organizacional que mantenían sus antecesores, de esta manera se va evolucionando a la cultura dentro del GAD Municipal de Pelileo, depende de sus autoridades que la nueva cultura que se imponga sea la adecuada para el mejoramiento del desempeño laboral dando un ejemplo trabajo adecuado fomentando valores positivos que sea asimilados y ejecutados por todos los servidores públicos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Manual de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del “GAD MUNICIPAL DE PELILEO”

Institución Ejecutora: “GAD MUNICIPAL DE PELILEO”

Beneficiarios: Clientes Internos

Ubicación: Provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, Av. 22 de Julio y Padre Chacón.

Tiempo estimado para la ejecución: El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es desde Noviembre 2014 a Junio 2015.

Equipo técnico responsable: Alcalde y Directores.

Costo: \$1840

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La cultura organizacional tiene como finalidad desarrollar la percepción del ambiente laboral ya que los funcionarios son el pilar fundamental dentro de la Institución, es decir que los factores depende del contexto organizacional, del ambiente, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante y de la concepción organizacional. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de la cultura que se maneja, es este proceso de ideología que impulsa a muchos funcionarios a experimentar con el pensamiento de implementar prácticas de comportamiento organizacional en la institución.

Una vez obtenido los resultados de la encuesta se pudo constatar que en el GAD MUNICIPAL DE PELILEO, no existen componentes que expresen una cultura organizacional bien establecida, no como un instrumento sino como un ente estratégico, encaminado a mejorar la relación de los integrantes del GAD Municipal de Pelileo.

Este manual se aplica desde el instante en que los clientes internos ingresan a la institución, ya que es una herramienta muy importante para llevar a cabo el cumplimiento de las normas, principios y objetivos que conlleva a mejorar la comunicación y el desempeño de los trabajadores garantizando su bienestar laboral.

Sin lugar a duda el propósito esencial del manual de cultura organizacional es instruir a los colaboradores de la institución sobre los aspectos de cultura y los procesos,

procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno. Además, es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un ambiente cambiante y al mismo tiempo permitiéndoles tener un mejor rendimiento en los puestos de trabajo y una mayor productividad para la institución.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Conociendo el problema que tiene la Institución es importante establecer una cultura organizacional que contribuya como herramienta administrativa para lograr que los funcionarios incrementen su rendimiento dentro de la GAD Municipal. El propósito del manual de cultura organizacional es el de implementar mecanismos que promuevan el compromiso, trabajo en equipo, desempeño laboral, valores y políticas de la institución para de esta manera mejorar, muchos aspectos que influirán en las funciones, actividades del personal.

Es importante recalcar que para la institución lo más significativo son sus funcionarios, ya que son su clave del éxito, es por esto que se busca la manera de atacar al fenómeno que está afectando el desempeño del personal.

El interés de la presente propuesta radica en evitar el mal desempeño de los funcionarios en el Municipio y así mantener un personal activo con una mentalidad proactiva al momento de realizar un trabajo o al atender a las personas que se acerquen a realizar un trámite en el Municipio, esto también ayudara a incrementar la credibilidad de la institución, por tanto la Dirección administrativa debe optimizar la utilización de todos sus recursos para establecer un entorno laboral adecuado.

Por esta razón el GAD Municipal de Pelileo ha notado la necesidad de realizar un manual de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral, pensando además en el futuro empresarial de la institución. Al mismo tiempo es factible su realización por los beneficios que traerá a al Municipio y por la voluntad de los directivos de la misma para facilitar todo lo necesario y poner en marcha la propuesta planteada.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un manual de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del “GAD MUNICIPAL DE PELILEO”.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Establecer las características, que describan la nueva cultura organizacional
- Determinar estrategias para fomentar un ambiente adecuado en el GAD Municipal de Pelileo en el que se trabajen valores y políticas para un crecimiento personal.
- Plantear acciones, para promover talleres de capacitación que fomente la cultura organizacional en los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Legal

En el ámbito legal es factible ya que el GAD Municipal de Pelileo está constituida por las leyes, normas y regulaciones que se indican en la constitución, por este motivo ayudará a que el programa a aplicar sea efectivo en su ejecución y además ya que este no interviene o infringe este aspecto, será factible su ejecución.

Socio cultural

En el ámbito socio-cultural es factible ya que los clientes internos están dispuestos a mejorar la cultura organizacional dentro de la empresa, influyendo en sus rutinas de trabajo, comportamiento laboral y al mismo tiempo en el crecimiento personal y profesional ya que crea valores como la responsabilidad, respeto y puntualidad.

Tecnológico

En el ámbito tecnológico es factible ya que el GAD Municipal de Pelileo aportara con todos los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo del manual de cultura organizacional; siendo un factor de suma importancia para el desarrollo de las actividades de la institución.

Organizacional

El GAD Municipal de Pelileo a través de sus directivos, especialmente del señor alcalde está dispuesto a contribuir a cualquier cambio que conlleven a lograr una eficiente cultura organizacional para el mejor desempeño de sus trabajadores y desarrollo de la institución.

Económico – Financiero

La empresa GAD Municipal de Pelileo, se encuentra en la capacidad económica de solventar las actividades a las que están encaminadas a mejorar el desempeño de sus trabajadores lo cual permitirá optimizar su situación en el futuro.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

La cultura organizacional

Para (Gutiérrez, 2008, pág. 137) “es aquello que permite que una institución logre sus objetivos. Por eso se dice que cuando la gerencia tiene éxito en mejorar la cultura organizacional, la compañía se hace productiva, más competitiva y por consiguiente más redituable a largo plazo”.

Además, la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y normas que comparten los miembros dentro de la organización y que distinguen a una organización de otras.

Cambio de cultura

Según (Amorós, 2007) “Es un examen detallado del cambio cultural, señala que las posibilidades de éxito aumentan al prestar atención a siete temas principales:

- Capitalizar las oportunidades únicas: La organización necesita aprovechar el momento en que los problemas necesitan el cambio.
- Combinar la precaución con el optimismo: Se requiere que los directivos y los empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural.
- Comprender la resistencia al cambio cultural: Identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural.
- Cambiar muchos elementos pero mantener cierta continuidad.
- Reconocer la importancia de la implementación
- Modificar las tácticas de socialización: La socialización es la manera principal en que las personas aprenden sobre una cultura.
- Encontrar y cultivar el liderazgo innovador”.

FUNCIONES DE LA CULTURA

(Ruiz, 2006, pág. 8) Expone la importancia de las funciones de la cultura en la organización:

- Tiene un papel de definición de fronteras.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y el comportamiento de los empleados.

CÓMO COMIENZA UNA CULTURA

- Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización.
- Tienen una visión de cómo debería ser la organización.
- No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores.
- El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

La cultura de la organización empieza desde los directivos, los mismos que son los responsables de establecer las normas y valores que se va a desenvolver dentro de la organización, siendo estos valores y normas una visión para los trabajadores.

CÓMO MANTENER VIVA UNA CULTURA

- Selección.- La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión.
- Alta Gerencia.- Los directivos, con su comportamiento establecen normas que se filtran hacia la organización.
- Socialización.- Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres.

CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Por otra (UNID, 2009, pág. 3) en general, puede hablarse de siete características que en conjunto definen la cultura de una organización:

- **Autonomía individual:** Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros tiene dentro de la organización.
- **Estructura:** Es la forma como está organizada la empresa y las normas, políticas y reglamentos que rigen la empresa.
- **Apoyo:** La calidad y la cantidad de la ayuda que los gerentes manifiestan a sus subordinados.
- **Identidad:** Consiste en que cada miembro de la organización se identifique no solamente con sus amigos o compañeros de su equipo de trabajo, sino también con la organización en general.
- **Desempeño:** Se refiere a la forma de evaluar y de motivar el desempeño laboral de los trabajadores.
- **Tolerancia al conflicto:** Es la habilidad tanto individual como grupal para manejar las relaciones entre compañeros y las situaciones difíciles.
- **Tolerancia al riesgo:** Es la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

La cultura y su ambiente laboral

Existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados. Para (UNID, 2009) las más comunes son:

- **Historias:** Anécdotas que surgieron en la organización y que se refieren a los fundadores. Es la mejor forma de transmitir normas y valores de la institución.
- **Rituales:** Son las secuencias constantes de las actividades para reforzar los valores de la organización.

- Símbolos materiales: Es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de la organización.
- Lenguaje: Cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura.

Todos aquellos Elementos contribuyen a transmitir y mantener la cultura de una organización, dependiendo el estado pueden también intervenir en la evaluación del desempeño de los trabajadores. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que está dispuesta a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

Las características de la cultura organizacional se involucra a través de:

1.- Identidad de sus miembros:

- Es el estado en que los empleados se identifican con la empresa como un todo y no como su tipo de trabajo.
- Desarrollar el sentimiento de pertenencia a la empresa, siendo un elemento fundamental y valioso dentro del equipo de trabajo.
- Los trabajadores deberán reconocer si los objetivos de la organización actúa como encargado de motivar.

2.- Énfasis en las actividades:

- Las actividades del trabajo se desarrollan acorde a las metas que desea alcanzar la Institución.

3.- Excelente servicio:

- Atender lo que los funcionarios requieren o necesitan, no obligar o manipular las actividades que los empleados desarrollan día tras día.
- Tratar a los funcionarios como te gusta a ti que te traten dentro del ámbito laboral.

4.- Comportamiento Observable:

- La comunicación utilizada, las rutinas y los procedimientos que utilizan al momento de interactuar con los funcionarios.

5.- Las normas y reglas que influyen en el comportamiento:

- Las normas que se establecerán dentro del programa serán reglas para controlar y determinar qué tipo de comportamiento organizacional debe tener el personal del GAD Municipal de Pelileo. A su vez indicará al personal lo que deben realizar o no realizar, en ciertas situaciones.

6.- Los Valores Dominantes:

- Se definirá los valores que la empresa debe establecer para mejorar la cultura en el personal fomentando el respeto por las personas y la calidad de los servicios.

7.- Las Reglas de Juego:

- Se determinará el funcionamiento de las cosas, que el personal debe tener en cuenta para tener éxito personal y organizacional.

8.- Ventajas Competitivas:

Se desarrollará eficientemente las capacidades y recursos que permitirán mejorar las diferencias entre el personal de la organización.

ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta etapa se comunicara acerca de los resultados obtenidos de la cultura organizacional que actualmente posee el GAD Municipal de Pelileo y de esta manera permitirá desarrollar la nueva cultura organizacional para que los empleados mejoren su rendimiento en la institución.

Objetivos:

- Informar sobre los resultados del estudio realizado, en forma escrita a cada uno de los empleados.
- Transformar las actitudes simples para contribuir a un adecuado desenvolvimiento en el área de trabajo.
- Realizar un manual para fomentar una nueva cultura organizacional que favorezca al desempeño laboral del GAD Municipal de Pelileo.

Recursos

Para la ejecución del programa se procederá a utilizar los siguientes recursos:

- **Recursos Materiales:** Se entregará a los participantes los materiales con los temas teóricos-prácticos, con sus respectivos procedimientos.
- **Asesoría Técnica:** Los encargados del asesoramiento serán expertos en el tema de cultura organizacional y en empresas públicas, ya que ellos como líderes

serán los que contribuyan al desarrollo y énfasis que tenga cada uno de los miembros.

- **Procedimiento:** Permitirá conocer cada una de las dificultades que se presenten durante el proceso de la implementación del manual de cultura organizacional durante el proceso de las actividades, con el fin de tomar las medidas correctivas pertinentes.
- **El modelo Teórico:** Examinar el funcionamiento de la entidad dentro de su entorno. Analizando las relaciones entre directivo-empleado permitiendo detectar variables como: creencias, valores, actitudes, normas, así como el lenguaje común, entre otros. Además, Observar al individuo en su desempeño laboral y desde su bienestar con el trabajo.
- **Participantes:** El manual de cultura organizacional está dirigida a todo el personal que conforma el GAD Municipal de Pelileo.

Análisis de la historia organizacional

Este análisis oportuno y eficiente ayudará a conocer el estado de la organización encontrar el área del problema y el mejor camino para mejorar las cosas entre los colaboradores. Por otra parte brindara un proceso educativo que da lugar a nuevos pensamientos y nuevas maneras de ver la organización y la forma de trabajo de los colaboradores.

CUADRO 3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN

Establecer la reseña histórica de la Organización
Objetivo: Identificar la creación de la organización, sus fundadores, servicios, transformación de estructuras que ha tenido, éxitos y fracasos.
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Estudio de archivos acerca de la organización como: memorias, estados financieros, otras.• Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.• Entrevistas preliminares a: Alcalde del GAD Municipal de Pelileo, Jefes Departamentales, otros.• Conocer el funcionamiento de los departamentos del GAD Municipal de Pelileo.
Resultados a Obtener
Conocimiento general de la Organización: Actividad que realiza resultados positivos, ubicación geográfica, áreas no utilizadas, áreas de bodega, empleados a contrato y con nombramiento y otros datos de interés.

Elaborado: Wilson Ulloa

Estudio de la Organización en su Micro entorno

En esta etapa nos permitirá obtener la información del funcionamiento del GAD Municipal de Pelileo lo que conllevará a crear fuertes rasgos estructurales y funcionalistas, considerando diversos aspectos, componentes, características, que promuevan a generar un ambiente de trabajo adecuado.

CUADRO 4. ORGANIZACIÓN EN SU MICRO ENTORNO

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU MICRO ENTORNO
Objetivo: Obtener un amplio conocimiento de la organización en su interacción con su micro entorno
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones permanentes de grupos de trabajo.• Estudios de documentos tales como: manuales de organización, procedimientos y normas.• Observación del desarrollo de reuniones y puestos de trabajos.• Entrevistas a Jefes departamentales y empleados.• Elaboración de un boletín interno que contenga las actividades que realizan los servidores públicos
Resultados a Obtener
Conocimiento del funcionamiento de la organización en su totalidad y al mismo tiempo el desempeño de los empleados dentro de cada uno de sus puestos de trabajo.

Elaborado: Wilson Ulloa

Estudio de la Organización - Servicio de la Organización

En esta etapa permitirá definir la naturaleza del problema y detectar las principales fallas a resolver, para luego determinar con claridad el objetivo del rendimiento de los trabajadores y con ello evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo.

CUADRO 5. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN - SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN
Objetivo: Identificar cómo está organizado internamente el GAD Municipal de Pelileo, cómo realiza sus actividades fundamentales.
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a dirigentes y trabajadores.• Visitas a las áreas de trabajo.• Observaciones a Jefes Departamentales y servidores públicos.• Consulta de documentos de la organización• Observaciones detalladas al proceso de servicio.• Elaboración de reuniones de trabajo.• Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo.
Resultados a Obtener
Conocimiento acerca de la estructura organizativa, Misión, Visión, Objetivos de la Organización, Áreas de mayores dificultades y tecnología utilizada, etc.

Elaborado: Wilson Ulloa

Estudio de las Funciones, Actividades de los departamentos áreas y secciones

En esta etapa permitirá conocer cada una de las funciones y actividades que desarrolla el personal de la organización, así como sus responsabilidades que tiene en cada una de las áreas a la que pertenece y de esta manera ayudara a mejorar la cultura de la organización.

CUADRO 6. ESTUDIO DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES

ESTUDIO DE LAS FUNCIONES, ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTO ÁREAS Y SECCIONES
Objetivo: Obtener cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la Organización y el funcionamiento del Recursos Humanos dentro de la misma
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a dirigentes y trabajadores.• Elaboración de reuniones de trabajo.• Estudio de manuales de normas, organización y procedimientos• Identificación del comportamiento, creencias, normas y habilidad de trabajador• Identificar las deficiencias de los trabajadores.• Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo.
Resultados a Obtener
Conocimiento de la manera en que se realizan las actividades, tareas en la organización, la disciplina laboral, el Funcionamiento del Recurso Humano y Funcionamiento del Proceso de Aprendizaje Cultural.

Elaborado: Wilson Ulloa

Caracterización de los Trabajadores

En esta fase ayudara absorber la cultura de la organización, con un alto compromiso por parte de los empleados capaces de ocupar diferentes puestos de trabajo en diferentes áreas de la organización.

CUADRO 7. CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES

CARACTERIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES
Objetivo: Conocer el clima laboral, los conflictos, normas, hábitos, y costumbres, de los empleados de la organización.
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a empleados y Jefes departamentales.• Aplicación de cuestionarios y encuestas a los empleados de la organización.• Participación en los programas festivos que se realicen.• Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
Resultados a Obtener
Conocimiento acerca de las características que tiene cada uno de los empleados de la organización

Elaborado por: Wilson Ulloa

Caracterización de los Directivos

En esta fase ayudará absorber la cultura de la organización, con un alto compromiso por parte de los directivos del GAD Municipal de Pelileo capaces de desarrollar una cultura enfocada en el bienestar de los empleados que forman parte de la institución para de esta manera obtener su mejor desempeño.

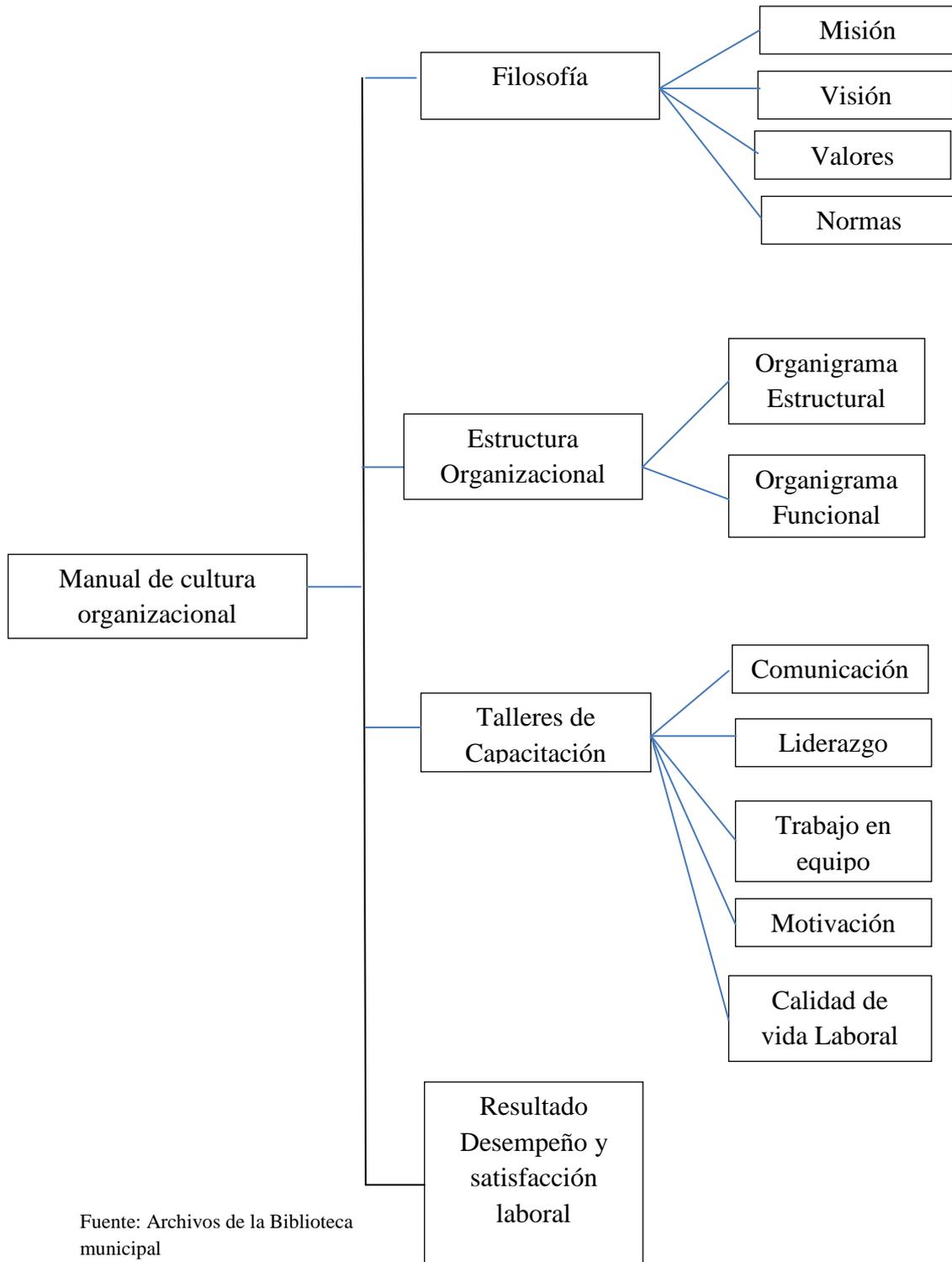
CUADRO 8. CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

CARACTERIZACIÓN DE LOS DIRECTIVOS
Objetivo: Conocer la forma de dirigir de los jefes departamentales, la manera de la toma de decisiones, la utilización de su tiempo y el grado de participación en la solución de problemas.
Actividades
<ul style="list-style-type: none">• Entrevistas a los servidores públicos y Jefes departamentales.• Aplicación de cuestionarios y encuestas a los empleados de la organización.• Procesamiento de información, análisis de resultado.• Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como departamental.
Resultados a Obtener
Conocimiento a cerca de las características de los jefes departamentales que tiene la organización.

Elaborado por: Wilson Ulloa

6.7 MODELO OPERATIVO

Una vez estudiado el tema de investigación, es puntual señalar el proceso del manual de cultura organizacional destinado al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo del “GAD MUNICIPAL DE PELILEO”





GAD MUNICIPAL DE PELILEO

MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL



“El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea”.

Kurt Lewin



GAD MUNICIPAL DE PELILEO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la institución trata de incorporar un modelo de comportamiento general, a través de la transmisión de valores y creencias al personal, recluido en la misión y visión institucional para elevar su sentido de pertenencia y su desempeño dentro de la institución.

El propósito del manual es indicar que la cultura organizacional forma un elemento estratégico que propicia una ventaja competitiva. Es decir tener motivación por su trabajo y saber cuál es el fin de lo que hacen. Por lo cual, existe un sentido de pertenencia entre institución-funcionario y una reciprocidad con los valores, principios y normas de la organización; esto se consigue sólo mediante una buena comunicación y trabajo en equipo.

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra.Pepa Burgeat	Autorizado por: Alcalde	Fecha: 15/03/2015
---------------------------------------	--	-----------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ALCANCE Y APLICACIÓN DEL MANUAL

El presente manual tiene una cobertura para el personal administrativo del GAD Municipal de Pelileo, su aplicación va destinada a todos los funcionarios de la institución, el alcance del manual pretende el cambio de la cultura y el comportamiento de los funcionarios del tal manera que permita lograr el éxito y a la vez mejorar el desempeño, y brindar un servicio de calidad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un documento sencillo que facilite el mejoramiento de la cultura organizacional de los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo, mediante talleres de capacitación con el fin de desarrollar valores y fortalecer su desempeño laboral.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis del micro entorno de la cultura organizacional del “GAD MUNICIPAL DE PELILEO”.
- Establecer las características, que describan la nueva cultura organizacional
- Plantear talleres de capacitación que fomente la cultura organizacional en los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo.

Elaborado Por:
Wilson Ulloa

Revisado Por: Dra.
Pepita Buorgeat

Autorizado por:
Alcalde

Fecha:
15/04/2015

Misión

Servir a la población pelileña brindando servicios de calidad equitativos y solidarios, generando las mejores condiciones para fomentar el desarrollo local, con participación ciudadana y una administración honesta, responsable y eficiente; respetuosa de las personas, su cultura y el ambiente.

Visión

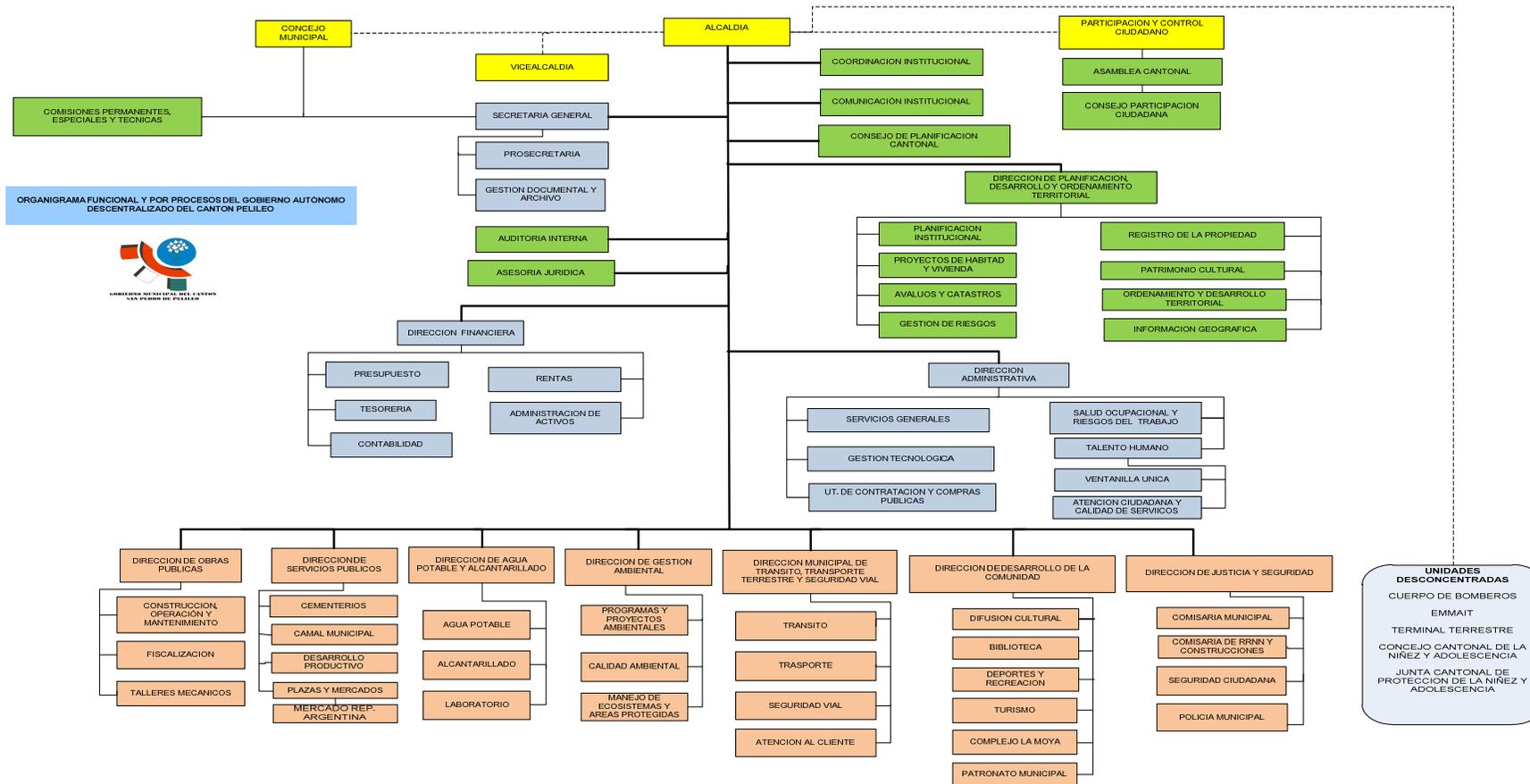
Ser una institución autónoma, descentralizada, transparente y participativa que dinamiza el desarrollo local con equidad. Cuenta con suficientes recursos físicos, económicos y tecnológicos, además de un equipo de funcionarios/as eficientes, capacitados/as y comprometidos/as con su trabajo, que dedican sus esfuerzos para el cumplimiento del mandato ciudadano con calidad; lo que lo ha convertido en un gobierno local líder de la región central del país.

Valores Dominantes

- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la empresa.
- **Confianza:** Para mejorar las labores con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes internos.
- **Excelencia:** fomentando la disciplinada, rigurosa y eficiente, como una oportunidad para mejorar el desempeño y la productividad del personal.
- **Trabajo en Equipo:** Compromiso de todo el talento humano que conforma nuestra lucha continúa para la búsqueda permanente de una cultura eficaz, rápida y clara de la función a cumplir.
- **Respeto:** Es uno de los valores más importantes en las actividades del trabajador, se debe respetar para que le respeten, dentro y fuera de la organización, este es un aspecto fundamental ya que de aquí depende la imagen corporativa de la empresa.
- **Responsabilidad Laboral:** La capacidad de responder de las consecuencias de nuestros actos, sin pretextos y sin echar la culpa a otros.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

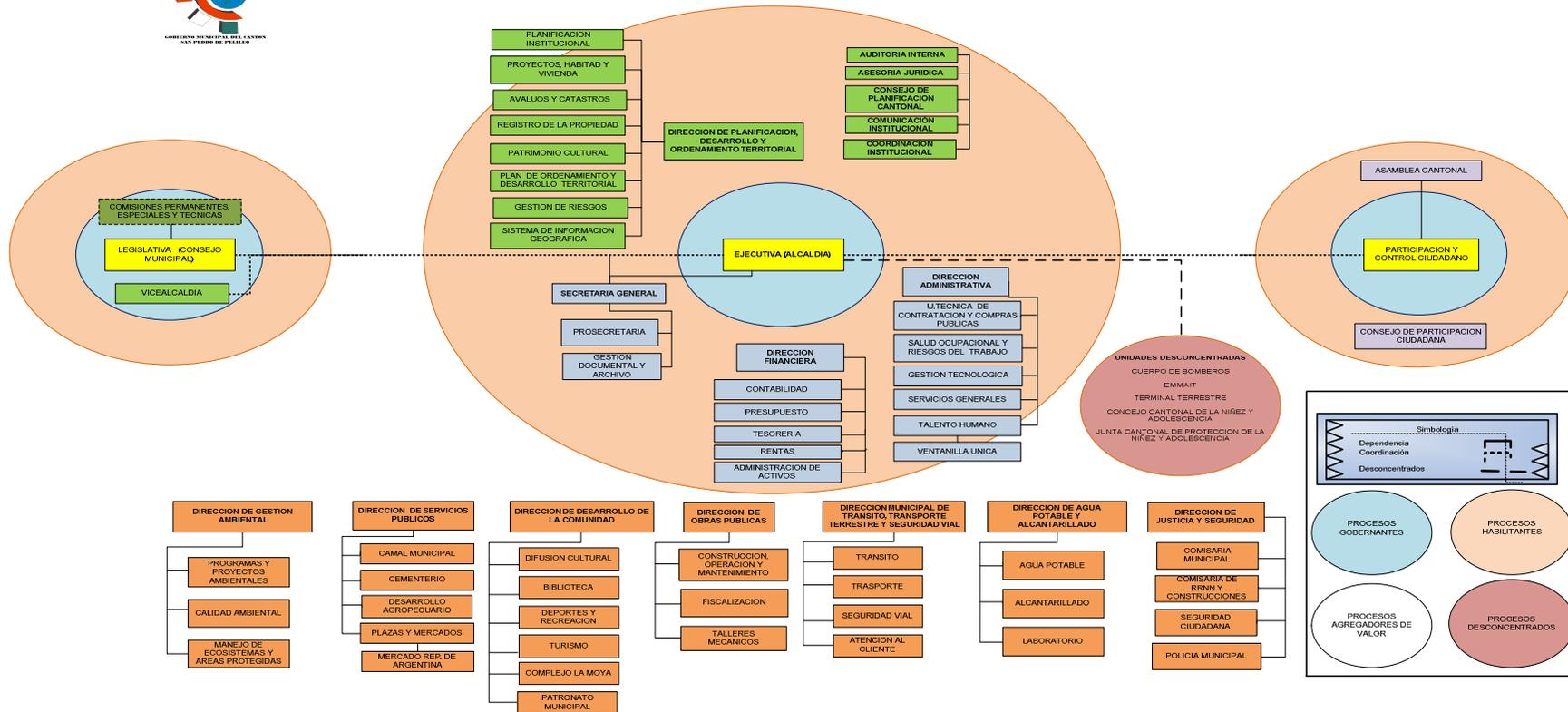
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



FUENTE: Reglamento Orgánico Funcional
Adaptado por: Wilson Ulloa

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN PELILEO



FUENTE: Reglamento Orgánico Funcional
Adaptado por: Wilson Ulloa

CUADRO 9 TALLERES DE CAPACITACIÓN.

	GAD MUNICIPAL DE PELILEO MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
Taller de Comunicación			
<p>Aborda el rol de la comunicación interna en la institución pública, apuntalando las exigencias de una buena comunicación de los colaboradores. Igualmente, expone cómo la comunicación trabaja reforzando la cultura organizacional y el clima laboral. Además, brinda instrumentos para mejorar la comunicación y los vínculos en los grupos y equipos de trabajo y para que el funcionario pueda convertirse en un agente de cambio, en sus lugares de pertenencia.</p>			
Objetivo General			
<ul style="list-style-type: none">- Proporcionar a los funcionarios la comprensión necesaria de la comunicación, como habilidad necesaria para lograr un buen ambiente de trabajo y logro de objetivos.			
Objetivos Específicos:			
<ul style="list-style-type: none">- Fomentar el desarrollo de habilidades comunicativas verbales y no verbales a través de técnicas asertivas y de compromiso.- Capacitar respecto del valor de la pregunta y el diálogo.- Ofrecer experiencias para investigar y propiciar la cooperación, la comunicación y la creatividad, a la vez que el protagonismo creativo, en el seno de un grupo.			
Dirigido			
<ul style="list-style-type: none">- A todos los funcionarios administrativos del GAD MUNICIPAL DE PELILEO			
Elaborado por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tema

- LA COMUNICACIÓN

Contenido Temático:

1. Introducción y conceptos básicos.

- Antecedentes
- Conceptos básicos
- Alcance.

2. Comunicación.

- Tipos de comunicación
- Errores y barreras para la comunicación
- Comunicación intrapersonal, interpersonal y social
- Lenguaje verbal y no verbal
- Situación actual e identificación de oportunidades.
- Proporcionar y recibir una crítica constructiva.

3. Comunicación asertiva.

- Condiciones de respuesta, provocación, intolerancia, valores y conductas asertivas.
- Herramientas para lograr una comunicación asertiva.

Elaborado por: Wilson Ulloa	Revisado Por:Dra. Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

4. Técnicas y herramientas

- Técnicas de negociación
- Manejo de conflictos y soluciones
- Relaciones interpersonales.
- Análisis de estrategias para la resolución de conflictos
- Modalidades de hablar y de escuchar. Estilos de transmitir. La escucha activa.

Actividades

- Exposición de los contenidos
- Experiencias sobre la comunicación entre funcionarios para un mejor abordaje de los vínculos en los grupos.
- Realización de Ejercicios de comunicación
- Videos

Recursos

- Laptop.
- Proyector.
- Hojas de papel Bond.
- Material Escrito.

Responsable

- Encargado del Taller

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Taller de Motivación

La motivación es internamente, es un ímpetu o conjunto de fuerzas que establecen la conducta. Debido a la necesidad repetitiva en las áreas laborales, de contar con personas hábiles y motivadas en su desarrollo laboral se hace pertinente tener en cuenta las acciones adecuadas para conseguir ambientes de trabajo productivos, estables y armoniosos.

Objetivo General

- Identificar los elementos de motivación que deben asumir para lograr un ambiente laboral adecuado.

Objetivos Específicos:

- Entender la importancia de la motivación en el ambiente laboral.
- Valorar la importancia y los beneficios de la motivación en el trabajo en equipo.
- Identificar los elementos de la motivación y los valores humanos.

Dirigido

- A todos los funcionarios administrativos del GAD MUNICIPAL DE PELILEO

Tema

- La Motivación

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Contenido Temático:

1. Importancia y definición de Motivación

- Importancia de la motivación en el ámbito laboral
- Conceptos Básicos
- Razones por las que trabaja la gente
- Conclusiones sobre motivación laboral

2. Modelo de motivación laboral

- Características del trabajo
- Estados psicológicos
- Resultados

3. Herramientas de motivación laboral

- Dirección por objetivos
- Horario flexible
- Rotación de puestos
- Enriquecer el puesto de trabajo
- Revisión de desempeño
- Política de compensación

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Actividades

- Exposición de los contenidos con ayuda de apoyos didácticos.
- Experiencias sobre la motivación.
- Dinámicas lúdicas acorde a la motivación
- Realización de Ejercicios
- Ejemplificar los conceptos analizados mediante videos

Valores a trabajar

- Autoestima.
- Pro actividad.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Honestidad.
- Solidaridad y Disciplina.

Recursos

- Laptop y Proyector.
- Hojas de papel Bond.
- Material Escrito.
- Material didáctico para las dinámicas

Responsable

- Encargado del Taller

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/04/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Taller de Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades, competencias específicas y la facilidad de comunicarse con las personas de su entorno, ser capaz de convertir un grupo de personas en un equipo, resulta vital para el desarrollo de cualquier empresa.

Objetivo General

- Preparar a los funcionarios de la institución en las destrezas requeridas para crear e integrar un equipo de trabajo efectivo.

Objetivos Específicos:

- Analizar la importancia del trabajo en equipo en cualquier actividad profesional
- Determinar la diferencia entre trabajo en grupo y trabajo en equipo.
- Establecer las herramientas necesarias para trabajar en equipo.

Dirigido

- A todos los funcionarios administrativos del GAD MUNICIPAL DE PELILEO

Tema

- Trabajo en equipo

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por:Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/05/2015
---------------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Contenido Temático

1. Importancia y concepto del trabajo en equipo
 - La importancia del trabajo en equipo en la vida cotidiana.
 - Concepto de trabajo en equipo.
 - El trabajo en equipo facilita la estabilidad laboral.
2. Como formar equipo.
 - Porque formar equipos de trabajo
 - Beneficios del trabajo en equipo
 - Rol dentro del equipo.

Actividades

- Exposición del contenido temático utilizando apoyos visuales y ejemplificando con situaciones de la vida cotidiana de los trabajadores.
- Proyección del video “Equipos de Trabajo” como método de concientización de que todos tenemos una cualidad que nos hace diferentes.
- Aplicar la técnica grupal:
 - ✓ “Silla Humana” siendo el objetivo: Aprender a confiar en sus compañeros, sea conocido o no; identificar igualmente de qué manera podemos cooperar con el otro generar en conjunto la confianza y reflexionar sobre todo lo que limitó y permitió lograr el objetivo.
 - ✓ “Todos Adentro” siendo el objetivo: Acercar a las personas, permitir contacto con personas de todo el grupo yendo más allá del grupo tradicional; crear confianza hacia otros.

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/05/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ “Efectividad sin accidentes” siendo el objetivo: Reflexionar sobre la actividad y los elementos que permitieron el mejor resultado, más allá de las limitaciones de las personas que conforman el grupo.

Valores a trabajar

- Autoestima.
- Compromiso.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Responsabilidad.
- Solidaridad y Disciplina.

Recursos

- Laptop y Proyector.
- Hojas de papel Bond.
- Material Escrito.
- Material didáctico para las actividades dinámicas

Responsable

- Encargado del Taller

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/05/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Taller de Liderazgo

El liderazgo permite establecer soluciones a condiciones de cambios importantes en el ambiente laboral. Reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionadas con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientadas al desarrollo de mejora del ambiente laboral.

Objetivo General

- Identificar el tipo de liderazgo que se ejerce dentro del equipo de trabajo y los resultados que tiene sobre el ambiente laboral de su área de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Identificar los elementos básicos del liderazgo.
- Conocer los distintos tipos de liderazgo.
- Determinar estilos propios de liderazgo.

Dirigido

- A todos los funcionarios del GAD MUNICIPAL DE PELILEO

Tema

- El liderazgo

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/05/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Contenido Temático

- Importancia y concepto del liderazgo en las instituciones públicas.
- Tipos de liderazgo.
- Liderazgo, circunstancia y efectividad
- El líder efectivo y creativo.
- Características de un buen liderazgo.
- Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo

Actividades

- Exposición de los contenidos con ayuda de apoyos didácticos.
- Realización de Ejercicios
- Ejemplificar los conceptos analizados mediante videos
- Desarrollo continuo de actividades para evaluar los distintos contenidos del taller en el grupo asistente.

Recursos

- Laptop y Proyector.
- Hojas de papel Bond.
- Material Escrito.
- Material didáctico para las actividades dinámicas

Responsable

Encargado del Taller

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/05/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Taller de calidad de vida laboral

Busca un ambiente que sea atractivo para los funcionarios, además de que contribuya a la salud económica de la institución. Es decir, se basa en el bienestar psicológico y físico de los funcionarios para de esta manera generar una mayor productividad y fortalecer la cultura organizacional.

Objetivo General

- Promover el bienestar de los funcionarios; identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo profesionales y prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Objetivos Específicos:

- Conocer las bases teóricas de la calidad de vida laboral.

Dirigido

- A todos los funcionarios del GAD MUNICIPAL DE PELILEO

Tema

- Calidad de vida laboral.

Elaborado Por:

Wilson Ulloa

Revisado Por: Dra

Pepita Bourgeat

Autorizado por:

Alcaldía

Fecha:

15/06/2015



GAD MUNICIPAL DE PELILEO
MANUAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Contenido Temático

1. Importancia y conceptos de la calidad de vida laboral
 - Conceptos básicos de calidad de vida laboral
 - Importancia de la calidad de vida laboral en las empresas
2. Seis claves para lograr la calidad
 - La dirección debe participar y no solo comprometerse
 - El cliente es el rey
 - Prestar atención a los empleados
 - Hacer que los empleados participen
 - Relaciones interpersonales en mi trabajo
 - Relación con los superiores

Actividades

- Exposición de los contenidos con ayuda de apoyos didácticos.
- Ejemplificar los conceptos analizados mediante videos
- Desarrollo continuo de actividades para evaluar los distintos contenidos del taller en el grupo asistente.
- **Recursos**
- Laptop y Proyector.
- Material Escrito.
- Material didáctico para las dinámicas

Responsable

- Encargado del Taller

Elaborado Por: Wilson Ulloa	Revisado Por: Dra Pepita Bourgeat	Autorizado por: Alcaldía	Fecha: 15/06/2015
---------------------------------------	---	------------------------------------	-----------------------------

6.8 Plan de Acción

ACTIVIDAD	OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	TIEMPO		RESPONSABLE	RECURSO	METAS DE INDICADORES ALCANZAR JUNIO 2015
Análisis de las características Cultura Organizacional	Informar sobre los resultados del estudio realizado, en forma escrita a cada uno de los empleados.	Establecer políticas que fomenten la Cultura organizacional	realizar conversatorios que permita establecer características de la cultura organizacional	03/11/2014	21/11/2014	Directivos	Humanos Tecnológicos, libros y documentos	Realización de 3 conversatorios sobre la Cultura Organizacional
Reseña Histórica de la organización	Identificar la creación de la organización, sus fundadores, servicios, transformación de estructuras que ha tenido, éxitos y fracasos.	realizar la socialización tanto a la colectividad como la servidores públicos	Estudio de archivos acerca de la organización como: memorias, estados financieros, otras.	24/11/2014	05/12/2014	Directivos	Humanos Tecnológicos, Documentos	Realización de 2 socializaciones trimestrales sobre la historia de la institución.
Estudio de la organización en su micro entorno	Obtener un amplio conocimiento de la organización en su interacción con el micro entorno	Elaboración de un boletín interno que contenga las actividades que realizan los servidores públicos	Estudios de documentos tales como: manuales de organización, procedimientos y normas	08/12/2014	19/12/2014	Directivos, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos	Elaboración de un boletín oficial semanal
Estudio organizativo	Identificar cómo está organizado internamente el GAD Municipal de Pelileo, cómo realiza sus actividades fundamentales.	Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información que proporcione la observación de los servidores públicos.	Observaciones a Jefes Departamentales y servidores públicos.	05/01/2015	16/01/2015	Alcaldía, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos y documentos	Un conversatorio mensual con los jefes departamentales

Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas	Obtener cómo se realizan las funciones, actividades y tareas de la Organización y el funcionamiento del Recursos Humanos dentro de la misma	Aplicación de técnicas de recopilación y valoración de información en grupo.	Identificación del comportamiento, creencias, normas y habilidad de trabajador	19/01/2015	30/01/2015	Directivos, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos, registro documental	2 reuniones mensuales con los servidores públicos
Caracterización de los Trabajadores	Conocer el clima laboral, los conflictos, normas, hábitos, y costumbres, de los empleados de la organización.	Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos	Participación en los programas culturales que se realicen.	02/02/2015	13/02/2015	Directivos, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos,	2 reuniones mensuales con los jefes departamentales
Caracterización de los Directivos	Conocer la forma de dirigir de los jefes departamentales, la manera de la toma de decisiones, la utilización de su tiempo y el grado de participación en la solución de problemas.	Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como departamental.	Entrevistas a los servidores públicos y Jefes departamentales	16/02/2015	27/02/2013	Directivos, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos	1 reunión mensual con el personal administrativo
Talleres para fomentar la Cultura Organizacional	Diseñar las acciones que contribuyan a la implementación de una nueva cultura organizacional orientada a mejorar el desempeño del personal.	Fomentar y establecer la Cultura organizacional en el departamento administrativo	realizar talleres, conversatorios que nos permita fomentar la cultura organizacional	06/04/2015	30/06/2015	Directivos, Jefe de todos los departamentos	Humanos Tecnológicos y documentos	Realización de 2 talleres mensuales de distinta temática

Elaborado por: Wilson Ulloa

6.9 Administración

6.9.1 Presupuesto

Cuadro. Presupuesto para la ejecución de la propuesta

Elaborado por: Wilson Ulloa

DETALLE	CANTIDAD
Reseña Histórica de la organización. Conversatorio con miembros de la biblioteca Municipal.	\$100
Estudio de la Organización en su Entorno. Reuniones con los jefes departamentales a nombramiento.	\$100
Estudio Organizativo	\$100
Estudio de las Funciones, Actividades y Áreas. Conversatorio con los jefes Departamentales	\$100
Caracterización de los Trabajadores. Reunión con los servidores públicos del área administrativa	\$100
Caracterización de los Directivos. Reunión individual con el Señor alcalde, Vice alcalde y secretaria general.	\$100
Análisis de las características de la Cultura Organizacional. Charlas y reuniones semanales con las autoridades Municipales	\$180
Talleres de capacitación para fomentar La Cultura Organizacional. Talleres impartidos por el Ing. Julio Flores, Dra. Pepita Bourgeat	\$620
Subtotal	\$1400
Imprevistos 10%	\$140
Total	\$1540

6.9.2 Cronograma

NOVIEMBRE 2014- JUNIO 2015

N.-	DETALLES	RESPONSABLES	NOVIEMBRE 2014- JUNIO 2015																	
			NOV	DICIEM	ENE	FEBRE	ABRIL	MAYO	JUNIO											
1	ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Directivos	■																	
2	RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	Directivos, jefe de todos los departamentos		■																
3	ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU MICRO ENTORNO	Alcalde, Jefe de todos los departamentos		■																
4	ESTUDIO ORGANIZATIVO	Directivos, jefe de todos los departamentos			■															
5	ESTUDIO DE LAS FUNCIONES ACTIVIDADES Y ÁREAS	Directivos, jefe de todos los departamentos				■														
6	CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	Directivos, jefe de todos los departamentos					■													
7	CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS	Directivos, jefe de todos los departamentos						■												
8	ACCIONES PARA FOMENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Directivos, jefe de todos los departamentos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por: Wilson Ulloa

6.10 Evaluación de la propuesta

El Manual para una nueva cultura organizacional en el GAD Municipal de Pelileo, será evaluado para garantizar la ejecución del mismo de conformidad con lo programado para así poder tomar decisiones en base a fundamentos.

Para lo cual se sugiere utilizar la siguiente matriz de evaluación:

Cuadro Monitoreo de la Propuesta

PREGUNTAS	BÁSICAS
¿Quiénes solicitan evaluar?	Los Directivos
¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta durante el periodo de ejecución.
¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta
¿Quién evalúa?	Directivos y jefe de Recursos Humanos
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Utilizando un proceso técnico que sirva como guía para la evaluación.
¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como encuesta y observaciones directas según el caso.

Elaborado por: Wilson Ulloa

BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*.
- Antonorsi M. (2012). *Cultura organizacional y la tendencia de la gerencia de recursos*.
- Anzueto. (2008). *Universidad Panamericana*.
- Aragon P. (14 de Junio de 2011). *La importancia de la motivación laboral*.
- Araujo M. (2006). *inteligencia emocional y desempeño laboral*
- Arciniega. (2008). *Clima y Compromiso Organizacional*.
- Auditoria Administrativa. (s.f.). *Auditoria Administrativa*.
- Blanco M y Díaz F. (28 de Octubre de 2010). *naturaleza y proposito de la organizacion*.
- Burgos J. (23 de Febrero de 2010). *importancia de la organizacion*.
- Bustos, P., & Miranda. (Junio de 2008). *Gesteopolis*.
- Cabrera J. (9 de noviembre de 2008). *innovacion en la gestion*.
- Calvo P. (2 de Febrero de 2012). *La Auto-Motivación Personal*.
- Carribero A. (Junio de 2006). *Capacitacion y Desarrollo*.
- Cernal J. (27 de Mayo de 2012). *Aspectos basico de la gestion de telento humano*.
- Cruz K. (Septiembre de 2008). *Desarrollo y capacitacion para un desempeño efectivo*.
- David F. (13 de 8 de 2014). *Objetivos Estrategicos*.
- DEFINICION.DE. (2008). *Definicion*.
- Dislan L. (AGOSTO de 2003). *cultura organizacional*.
- DR Antonio Garcia. (28 de 09 de 2014). *Psicoterapeutas.com*.
- Dr García E. (JUNIO de 2000). *TRANSGERENCIA*.
- Dr Jose Antonio. (2013). *Psicoterapeutas.com*.
- Ebert D. (25 de Agosto de 2011). *Cultura Organizacional*.
- ELPRISMA. (2008). *Capacitacion del Personal*.

ELPRISMA. (2008). *Evaluacion de Desempeño*.

EMPRENDICES. (11 de 03 de 2012).

EMPRESAS E INDUSTRIA. (2010). *Evaluacion de resultados*.

Enebral J. (11 de Enero de 2005). *Compromiso con la meta de la empresa*.

Eordogh E. (2008). *Deseos de Superación personal*.

Ereño P. (11 de septiembre de 2010). *La objetividad en las empresas* .

Estebas R. (20 de Septiembre de 2008). *Cultura Organizacional*.

EXCELENCIA EMPRESARIAL. (2011).

FAO. (2007). *Personal y Organizacion*.

GALEON.COM. (2006). *Motivacion*.

GALEON.COM. (2009). *Motivacion*.

GALEON.COM. (2012). *Tipos de cultura*.

Garcia. (2008). *UNIVERSIDAD PANAMERICANA*.

Garcia V. (13 de Septiembre de 2010). *Motivacion laboral*.

GERENCIE.COM. (12 de JUNIO de 2010). *El ambiente laboral es un factor determinante en la productividad del trabajador* .

GESTION.ORG. (21 de Julio de 2011). *Recursos Humanos*.

Grooss M. (30 de Junio de 2008). *Pensamiento Imaginativo*.

Guevara K. (Agosto de 2010). *plan de motivacion de los empleados*.

Gutiérrez, M. (2008). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*.

Ing Ricardo Bolaños. (05 de 2008). *Gestiopolis*.

Jimenes W. (3 de Junio de 2011). *Clima Organizacional y Obletivo de la Empresa*.

Jimenez Y. (2008). *Auditoria*.

Lara O. (25 de Septiembre de 2009). *Ambiente laboral en la empresa moderna*.

Leidy L. (Marzo de 2010). *Bienestar social y laboral*.

Maslow. (2006). Satisfaccion de necesidades.

METER, W. (08 de 08 de 2013). *BUEN TRABAJO*.

Miguel Ángel Arranz. (2012). *potencial Infinito*.

Mora C. (Abril de 2007).

Muchinsky P. (2007). Desempeño del Personal.

NACIONAL FINANCIERA. (2012). *Identifica tus necesidades de personal*.

Naranjo W. (27 de Agosto de 2007). *organizacion y administracion de empresas*.

Olivares G. (7 de Abril de 2012). *El Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral*.

PAPERBLOG. (19 de NOVIEMBRE de 2012). *La motivación personal en las empresas se guía por los siguientes expectativas*.

PENSAMIENTOS. (2011). *Objetividad*.

Perez P. (10 de Julio de 2012). *Impacto del compromiso laboral para el desarrollo empresarial del sector hotelero en la provincia de Chincha*.

Pinales K y Cabrera S. (s.f.).Plataforma para la Formacion. (2013).

PREMIO A LA CALIDAD COAHUILA . (2009). *Modelo de calidad para entidades publicas*.

Rios A. (noviembre de 2009). *Cultura Organizacional*.

rrhhweb. (2006). *la wed de recursos humanos*.

Ruiz, E. (Marzo de 2006). *La Cultura Organizacional*.

Salinas. (2008). *Universidad Panamericana*.

Sampedro H. (2008). *LOS VALORES: Herramientas para Perdurar*.

Schwarzer, R. (2007). *areaRH.com*.

SIGMA. (20 de JUNIO de 2008). *La transparencia en las organizaciones sin ánimo de lucro*.

Stephen, R. (2008). *Cultura organizacional*.

UCA. (07 de 01 de 2015). *Trabajo en Equipo*.

UNID. (Diciembre de 2006). *Comunicación de las organizaciones*.

UNIVO. (2008). *Diseño de el programa de Motivación*.

Varas, L. (12 de 12 de 2012). *La responsabilidad*.

ANEXOS

Anexo

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL AREA
ADMISTRATIVA DEL GAD MUNICIPAL DE PELILEO

Cuestionario N°

OBJETIVO:

Determinar como la falta de Cultura Organizacional induce a un bajo Desempeño laboral del Municipio de Pelileo

INSTRUCCIONES:

El Municipio de Pelileo ha iniciado un seguimiento a sus empleados, con el propósito de conocer si la Cultura Organizacional aplicada en el área Administrativa ha incidido positivamente en el Desempeño Laboral, o se debe buscar otro plan de control de desempeño para un mejor desenvolvimiento tanto intelectual como productivo dentro de la Institución.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo, se solicita que marque con una X solo en una de los paréntesis de cada pregunta.

I.- INFORMACIÓN

Cargo:

Genero:

1.-¿Cree usted que los valores personales intervienen en el cumplimiento de sus funciones laborales?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

2.- ¿Cuáles de las siguientes características, identifican plenamente a la cultura organizacional?

INNOVACIÓN ()

LIDERAZGO ()

TOMA DE DECISIONES ()

TRABAJO EN EQUIPO ()

3.- ¿Considera que el estado actual de la Cultura Organizacional que posee el Municipio da importancia a la comunicación laboral?

EXCELENTE ()

MUY BUENO ()

BUENO ()

REGULA ()

4.- ¿Qué elementos de la Cultura Organizacional considera usted que son tomados en cuenta por el alcalde para mejorar la cultura de la institución?

MEJORA CONTINUA ()

COMPROMISO ()

COMUNICACIÓN ()

COSTUMBRE ()

5.-¿Como cree usted que se promueve a la cultura organizacional en el GAD Municipal de Pelileo a través de?

VALORES ()

NORMAS ()

COMUNICACIÓN ()

6.- ¿Considera usted que la institución contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en equipo?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

7.- ¿Cree usted que al trabajar en equipo mejoraría el desempeño el en Departamento Administrativo.

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

8. ¿Identifique la forma en que es evaluado su desempeño laboral?

PRUEBAS OCASIONALES ()

SUPERVISIÓN ()

AUTOEVALUACIÓN ()

9.- ¿Cuál cree usted que es la causa para que exista un bajo desempeño laboral en el personal del GAD Municipal de Pelileo?

FALTA DE MOTIVACIÓN ()

TIPO DE LIDERAZGO ()

FALTA DE INCENTIVOS ()

10¿Cree usted que el mejoramiento en la cultura organizacional incidiría de manera positiva en el desempeño laboral de los funcionarios del GAD Municipal de Pelileo?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

11¿Piensa usted que sus tareas diarias son terminadas en los tiempos establecidos y programados?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

12 ¿Considera usted que el departamento administrativo debe evaluar la responsabilidad de los servidores públicos?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN