EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Autores:

Natali del Rocío Torres Peñafiel

Pablo Enrique Fierro López

Madison Leonardo Carrillo Rueda

Kathy Marilou Llori Otero

GCPI Unach

EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

GCPI Unach

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Rector

Ph.D. Gonzalo Nicolay Samaniego Erazo

Vicerrectora Académica

Ph.D. Lida Mercedes Barba Maggi

Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado

Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Vicerrectora Administrativa

Ph.D. Yolanda Elizabeth Salazar Granizo

Comité Editorial:

Presidente: Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Secretaria: Mag. Sandra Zúñiga Donoso

Miembros: Ph.D. Anita Ríos Rivera; Ph.D. Víctor Julio García; Ph.D. Gerardo Nieves Loja; Ph.D. Carmen Varguillas Carmona; Ph.D. Cristhy Jiménez Granizo; Ph.D. Pablo Djabayan Djibeyan; Ph.D. Magda Cejas Martínez; Ph.D. Cristian Naranjo Navas

Título de la obra: EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nombres de los autores: Natali del Rocío Torres Peñafiel; Pablo Enrique Fierro López; Madison Leonardo Carrillo Rueda; Kathy Marilou Llori Otero; Riobamba, 2021

© UNACH, 2021

Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)

Diseño Gráfico: UNACH

Primera edición – diciembre 2021

Riobamba - Ecuador

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

ISBN: 978-9942-835-72-7

ISBN: 978-9942-835-73-4

Registro Biblioteca Nacional

Depósito legal: 060893

DOI: <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.43>

Crossref

EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Filiación autores:

Natali del Rocío Torres Peñafiel
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
natali.torres@epoch.edu.ec

Pablo Enrique Fierro López
Universidad Nacional de Chimborazo
pfierro@unach.edu.ec

Madison Leonardo Carrillo Rueda
Libre Ejercicio
natali.torres@epoch.edu.ec

Kathy Marilou Llori Otero
Universidad Nacional de Chimborazo
kllori@unach.edu.ec

GCPI Unach

ÍNDICE

CAPÍTULO I.

LOS GOBIERNOS LOCALES Y EL DESARROLLO

ECONÓMICO	15
1.1. Generalidades.....	17
1.2. Desarrollo económico y globalización.....	19
1.3. Desarrollo local	21
1.4. La Descentralización y el desarrollo económico	23

CAPÍTULO II.

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD MICROEMPRESARIAL

PARA EL DESARROLLO LOCAL EN ECUADOR.....	37
2.1. Generalidades.....	38
2.2. Las 5 fuerzas de Porter en las microempresas del Ecuador ..	48
2.3. Modelos de desarrollo local generados a partir de las microempresas	52
2.4. Estrategias de competitividad microempresarial para el desarrollo local en Ecuador	56

CAPÍTULO III.

EL MANEJO DEL ESTRÉS EN LA

CULTURA ORGANIZACIONAL.....	61
3.1. Situaciones de estrés en la Cultura Organizacional.....	69
3.2. Pautas para manejar el estrés	71
3.3. Herramientas para mejorar la productividad laboral	74

CAPÍTULO IV.

TENDENCIAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL.....

4.1. Variables Hard y Soft de la Cultura Organizacional (Alabart, 2003)	79
4.2. Cultura Organizacional Autóctona (Torres, 2017)	80
4.3. La Cultura Organizacional (Chiavenato, 2009)	84
4.4. La Cultura Organizacional y la práctica administrativa (Koontz, et. al. 2012)	87
4.5. La Culturocracia Organizacional (Vargas, 2011)	91
4.6. La Cultura empresarial y el liderazgo (Schein, 1988)	93
4.7. Cultura Organizacional (Robbins y Judgey, 2009)	96
4.8. Cultura Organizacional (Denison, 2010)	98
4.9. Teoría Z. (Ouchi, 1982)	100
4.10. Cultura Organizacional (Ritter, 2008)	102

CAPÍTULO V.	
VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	109
5.1. Variables externas	111
5.2. Variables internas.....	113
CAPÍTULO VI.	
ANÁLISIS SITUACIONAL GENERAL	125
6.1. Instrumentos de análisis	126
6.1.1 Análisis previo interno organizacional.....	126
6.1.2. Análisis situacional FODA	129
6.2. Resultados del Análisis	130
6.2.1. Análisis Previo Interno Organizacional.....	130
6.2.2. Análisis situacional FODA	131
CAPÍTULO VII.	
¿CÓMO DIAGNOSTICAR A LA CULTURA ORGANIZACIONAL?	137
7.1. Constructo para diagnosticar la Cultura Organizacional	138
7.2. Aplicación del constructo	143
CAPÍTULO VIII.	
LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EXITOSA.....	161
8.1. Constructo implementado para el diagnóstico	162
8.2. Lineamientos para fomentar una Cultura Organizacional que promueva el desarrollo local	167
CAPÍTULO IX.	
LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL DESARROLLO ECONÓMICO.....	171
9.1. Generalidades.....	172
9.2. Aplicación de técnicas de PNL.....	180
9.3. Negociación con PNL.....	183
9.4. Estrés y PNL	183
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial para nuestra familia, para la sociedad ecuatoriana, para todos quienes facilitaron la elaboración de la presente investigación que, con un enfoque integral sustentado en variables de la Cultura Organizacional, evidencian un impacto en el Desarrollo Local.

Los autores.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo al impulso,
al apoyo constante,
al esfuerzo,
a la dedicación
y al amor.

INTRODUCCIÓN

Esta obra contempla resultados importantes que parten del Proyecto de Investigación Titulado “ El Desarrollo Local, análisis e impacto en la provincia de Chimborazo”, como también del proyecto “Lineamientos para fomentar una Cultura Organizacional exitosa” de la Universidad Nacional de Chimborazo (Unach) y de la Investigación “Fomento de una Cultura Organizacional Autóctona en aras de una mejor Gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo”, los cuales contribuyen a las ciencias administrativas y económicas, pues la fundamentación teórica de esta investigación, se centra en determinar la forma en que la Cultura Organizacional rescata cualidades y características propias de territorios en las organizaciones y su aporte al Desarrollo Local. Por tanto, el objetivo de este libro es fundamentar nociones importantes acerca de la Cultura Organizacional, el Desarrollo Local y su determinación; como la interacción de ambos da como resultado un impacto positivo que promueve el Desarrollo Local de los pueblos.

En el capítulo primero, se desarrolla el tema de los gobiernos locales y el desarrollo económico para precisamente dar a notar la relación que tienen estos dos elementos en el Desarrollo Local y la importancia de la Cultura Organizacional en esta, primero se revisaran algunas generalidades, posteriormente se abordara el desarrollo económico y la globalización para dar a entender que es el Desarrollo Local y por supuesto la descentralización y el desarrollo económico.

En el segundo capítulo se desarrollan las estrategias de competitividad microempresarial para el Desarrollo Local en Ecuador, donde se detallan varias generalidades respecto a las estrategias, como también se desarrolla y se detallan las cinco fuerzas de Porter (Michael

Porter) y como están presentes en las microempresas, y por último se habla de las estrategias de competitividad microempresarial que impulsan el Desarrollo Local en el Ecuador.

En el tercer capítulo se desarrolla el manejo del estrés en la Cultura Organizacional, se desarrolla este tema con las situaciones de estrés en la Cultura Organizacional, para posteriormente definir las pautas para manejar el estrés en base a estas dos temáticas se determinarán las herramientas para mejorar la productividad laboral que es muy importante al momento de promover un territorio.

El capítulo cuatro desarrolla las tendencias sobre Cultura Organizacional, a través de estas se pretende conocer el criterio de diversos actores en relación a la Cultura Organizacional y determinar sus formas, las nuevas y viejas tendencias, su sustento, etc., para con ello poder caracterizar de mejor manera a esta variable que aporta significativamente al Desarrollo Local de un territorio.

En el quinto capítulo, se abordan las variables de la Cultura Organizacional, primero identificando las propuestas de varios autores que identifican variables, pilares, formas elementos, entre otros con la finalidad de identificar aquellas variables que forman parte de la Organización y aquellas variables que son elementos foráneos y que siendo externos causan alteración al interno de la organización, determinando las Variables Externas y las Variables Internas.

En el capítulo sexto, se considera el análisis situacional general donde implementando un instrumento de análisis, se determina la situación del objeto de estudio, luego se realiza un análisis previo interno organizacional para por último realizar un análisis situacional FODA, que nos traerá una mirada crítica sobre el Desarrollo Local.

El séptimo capítulo se titula ¿Cómo diagnosticar a la Cultura Organizacional?, para ello en base al análisis situacional previo realizado, y las variables seleccionadas por los autores, se elaboró un Constructo para diagnosticar la Cultura Organizacional, posteriormente se aplicó este Constructo que nos permite alcanzar el diagnóstico de la cultura en la organización objeto de estudio.

En el octavo capítulo se desarrollan los lineamientos para fomentar una Cultura Organizacional exitosa, que no son otra cosa que las diferentes acciones que puede realizar una organización para mejorar y llegar al éxito con su Cultura Organizacional y que por supuesto incidirá en el Desarrollo Local donde ejerce su influencia la organización.

En el noveno capítulo, se aborda la programación neurolingüística en la Cultura Organizacional orientada al desarrollo económico, en este capítulo se pretende orientar esta relación tan importante para el Desarrollo Local.

CAPÍTULO I.

LOS GOBIERNOS LOCALES Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Las propias exigencias de la globalización condicionaron cambios fundamentales para el tratamiento de la dimensión territorial del desarrollo, pasando de un desarrollo exógeno diseñado por los gobiernos centrales –impronta keynesiana-, para propiciar la mejor distribución de las fuerzas productivas a nivel nacional, -en la que los espacios territoriales eran reconocidos fundamentalmente como el soporte físico geográfico donde transcurrían las actividades socioeconómicas-, a un desarrollo endógeno que tiene en cuenta las potencialidades materiales e inmateriales de cada territorio objeto de transformación, lo que se expresa en lo que se conoce como Desarrollo Local.

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce que la planificación territorial es una herramienta fundamental para promover el desarrollo de las localidades en general, particularmente en Ecuador es un tema prioritario por sus implicaciones en la actualidad, por lo que se le ha dado especial relevancia a partir de la Constitución del 2008 para garantizar los derechos establecidos en ella, el logro de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en esta.

En Ecuador existe un conjunto de normativas que regulan el desarrollo y la planificación, es así que el Estado central planifica el proceso de Desarrollo Nacional y lo hace construyendo el Plan Nacional de Desarrollo, al cual se debe alinear toda la planificación local del país, siendo esto responsabilidad de todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados en su respectiva jurisdicción, los que utilizan como herramienta fundamental los planes territoriales en correspondencia con los principios que promueven la equidad territorial, la equidad social, la concertación, la participación, la descentralización, la desconcentración y la transparencia.

1.1. Generalidades

El termino desarrollo y el contenido que este expresa fue tratado con especial énfasis después de la Segunda Guerra Mundial (II G.M.), dado que es en este momento donde el accionar de la ley del desarrollo económico y político desigual, había determinado el lugar y papel de los diferentes países y sus localidades en la economía internacional.

En particular la dimensión territorial del desarrollo fue abordada desde la perspectiva keynesiana, donde el estado-nación trazaba políticas macroeconómicas con el objetivo de mejorar los niveles de vida de la población, como es el caso de las economías que fueron devastadas por la guerra, pero las formas de hacerlo y sus concepciones fundamentales han ido cambiando, pasando de un desarrollo exógeno diseñado por los gobiernos centrales, para propiciar la mejor distribución de las fuerzas productivas a nivel nacional, -en la que los espacios territoriales eran reconocidos fundamentalmente como el soporte físico geográfico donde transcurrían las actividades socioeconómicas-, a un desarrollo endógeno que tiene en cuenta las potencialidades materiales e inmateriales de cada territorio objeto de transformación, lo que se expresa en lo que se conoce como Desarrollo Local.

Analizar el territorio significa reconocer la heterogeneidad de espacios con asentamientos humanos, por la rica movilidad de sus actores y de otros factores, es un espacio de vida, de interacciones, de resistencia y movimientos, donde existen relaciones socio culturales, es decir, en lo fundamental la interdependencia de lo económico, político, cultural y ambiental.

La planificación territorial en Ecuador es un tema prioritario en la actualidad por sus implicaciones, que se le ha dado especial relevancia a partir de la Constitución del 2008, esta es una herramienta que sirve para garantizar los derechos establecidos en ella, el logro de los

objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución vigente, así se establece en el artículo 3, el que señala los deberes primordiales del Estado, entre los que se encuentra como uno de los más importantes el planificar el desarrollo nacional y sirve como instrumento para erradicar la pobreza, promover el progreso sustentable, lograr la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, con el fin de alcanzar el Buen Vivir.

El Buen Vivir expresa una mejor relación entre la naturaleza y los seres humanos y promueve una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática, que toma en cuenta a aquellas personas postergadas y relegadas por lógicas de mercado. Además, se le construye con justicia social e igualdad, promoviendo el diálogo con los pueblos y culturas donde los saberes son indispensables para su consecución.

En Ecuador la Constitución de la República aprobada en el año 2008, obliga al Estado a ser el garante de los derechos establecidos en la misma y de los instrumentos internacionales para lograr el Buen Vivir. En su artículo 11 plantea que el Estado adoptará medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad real, en favor de los titulares de derechos que se encuentren en situación de desigualdad.

Así el artículo 277 de la Constitución de la República, expresa que: “Para la consecución del Buen Vivir, serán deberes generales del Estado: 1. Garantizar los derechos de las personas, las colectividades y la naturaleza; 2. Dirigir, planificar y regular el proceso de desarrollo”. Con las presentes reflexiones se pretende exponer las regulaciones para la planificación local en Ecuador, mediante un análisis que parte de reconocer el proceso de globalización como objetivo e irreversible, destacando la evolución del desarrollo hasta su identificación como Desarrollo Local, sus principales características y su herramienta fundamental: la planificación local, contemplando las normativas establecidas a partir de la Constitución del 2008.

1.2. Desarrollo Económico y Globalización

El proceso de “globalización” sigue siendo hoy un tema muy debatido en distintos foros internacionales, especialmente en aquellos donde se analizan problemas económicos, sociales, ambientales, territoriales, culturales y otros, a escala planetaria.

En este sentido Carlos Fernández (2003), comenta que “no pocos especialistas en economía internacional definen la globalización como el proceso contemporáneo de permeabilización y debilitamiento de las fronteras nacionales de los países, dirigidos a integrar a todos los pueblos del mundo dentro de grandes circuitos internacionales de producción y consumo” (pág. 17).

Para Ulrich Beck -sociólogo alemán-, el proceso de globalización radica “en la ramificación, densidad y estabilidad de sus recíprocas redes de relaciones regionales-globales empíricamente comprobables y de su autodefinición de los medios de comunicación, así como de los espacios sociales y de las citadas corrientes icónicas en el plano cultural, político, económico, militar y ecológico” (1998, pág. 15).

Partiendo de estos conceptos y de otros expuestos en la literatura sobre el tema, ante todo se reconoce que la globalización no es un fenómeno nuevo. Es un proceso que a nivel mundial incrementa las comunicaciones e interdependencias entre los distintos países, unificando sus mercados, sociedades y culturas, es por demás, la forma contemporánea que asume la internacionalización de las relaciones capitalistas de producción y el consecuente desarrollo de las fuerzas productivas que las caracteriza, que no se limita únicamente a su dimensión económica, muchos autores coinciden al explicar la globalización como un proceso multidimensional que involucra las dimensiones económica, social, cultural, ambiental, territorial, comunicacional y otras.

En tal sentido Ocampo y Martín (2003), manifiestan que en el terreno económico pero sobre todo, en el sentido más amplio del término, el actual proceso de globalización es incompleto y asimétrico, y se caracteriza por un importante déficit de gobernabilidad. Para Cano (2007), la globalización genera incertidumbre donde puede estar en riesgo, tanto la diversidad cultural como el arraigo por la fenomenología local y regional.

En general entre los autores que abordan el tema de la globalización vinculado al territorio, se presentan criterios contrapuestos, algunos argumentan que la globalización incide negativamente sobre el territorio y hay otros que indican que la globalización incide positivamente revalorizándolo. Existen ya las evidencias suficientes que demuestran cómo la globalización acentúa la tendencia centrípeta y al mismo tiempo la centrifuga, consolidando el poder en los centros minoritarios y acentuando la exclusión de un grupo mayoritario de países, regiones y/o territorios y sus pobladores, de los principales flujos productivos, tecnológicos y financieros en la actualidad. El 1% de los adultos posee el 51% de la riqueza del mundo; el 10% el 89%; mientras que el 50% inferior solo tiene el 1% (pág.1).

Otro problema que se destaca es el referido a la soberanía de los Estados, el principio de soberanía es frecuentemente violado aduciendo que existen problemas comunes que afectan a todos los habitantes que pueden empeorarse por las acciones individuales de un Estado-nación (Waters, 2002). Intentando desconocer que el Estado es todavía la principal institución política en el mundo, y así justificar intromisiones -hasta guerras- en la vida económica, política y social de diversos países donde el gran capital tiene particulares intereses en función de su reproducción sistémica.

1.3. Desarrollo Local

Se concibe que para resolver los problemas referidos al bajo nivel de desarrollo en un grupo mayoritario de países y a lo interno de sus economías nacionales, era necesario aplicar políticas macroeconómicas que se concretaran en planes para la creación de nuevas industrias – industrialización- como mecanismo para desarrollar a las sociedades. Por tanto, el desarrollo en este tiempo se centraba en la consecución de más riqueza –crecimiento-, con la expansión y creación de industrias para llegar a ser como las sociedades occidentales, este objetivo lejos de conseguirse, dio lugar a que se acrecienta las diferencias entre ramas, sectores y territorios, llegando a incrementar las desigualdades y a convertirse en uno de los problemas más importantes, que hoy lejos de ser resueltos, son acentuados por la globalización.

A finales de la década de 1970, se enriquece la concepción del desarrollo, “a partir de aquí se defiende una nueva definición de desarrollo más centrada en las personas que en el crecimiento económico, denominándose Desarrollo Humano” (Alcaniz, 2008, pág. 302). En este nuevo enfoque se habla de desarrollo como un proceso de expansión de las capacidades de que disfrutaban los individuos, donde las capacidades simbolizan las posibilidades que tiene cada individuo para lograr altos desempeños, también las libertades fundamentales que pueden poseer los individuos, dentro de las que se menciona: la salud, la educación, los derechos políticos y humanos (Sen, 1999).

Los autores del presente trabajo, consideran un importante logro aproximarse al concepto de desarrollo a partir del cambio de concepción centrada más el ser humano -como objeto y fin-, está demostrado que las grandes empresas rodeadas de pobreza no son el camino para la transformación socioeconómica necesaria, este enfoque sugiere pensar en cómo lograr este desarrollo humano, donde la inclusión, las libertades y derechos se vuelven indispensables para ello.

En la década de 1980 surge una nueva propuesta para concebir el desarrollo desde su dimensión territorial, la que se identifica como: “Desarrollo Local”, según Alcaniz nace “como reacción al proceso de globalización y ante la insuficiencia de las políticas macroeconómicas de desarrollo, para resolver problemas asociados con la creación del empleo y la mejora del bienestar social, y se centra en darle una mayor presencia a los niveles locales y regionales en la planificación del desarrollo” (1980, pág. 303).

Organismos internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), apoyan e impulsan el Desarrollo Económico Local (DEL) en el mundo. La OIT considera relevante “dar voz y empoderar a las comunidades locales como una manera de devolver autoridad y recursos en relación con el principio de subsidiaridad” (OIT, 2016). “El Desarrollo Local en el contexto actual de globalización puede suavizar los efectos perversos de un proceso dominante, realizado de forma poco democrática y sin contar para nada con la opinión de las personas y las particularidades culturales de las sociedades (Alcaniz 2008, pág. 312). Es decir, el Desarrollo Local haría el oposito promoviendo participación, democracia y aspectos culturales propios de la localidad.

En este contexto siendo el instrumento del desarrollo la planificación, el Desarrollo Local se promueve con la elaboración de la planificación local diferente entre localidades, que corresponderá a las distintas dinámicas políticas, culturales, sociales y económicas de cada jurisdicción para enfrentan las tendencias globalizadoras.

Según Sergio Boisier, existen tres posturas teóricas predominantes ante el hecho de cómo enfrentan las localidades la problemática global-local: 1) Como una amenaza que tiende a eliminar las autonomías y a los actores locales o regionales que ofrezcan resistencia al proceso global.

2) Como una alternativa para enfrentar la amenaza globalizadora; se les concede un gran protagonismo a los actores locales. 3) Como la posibilidad de una articulación entre lo local y lo global concibiendo a la globalización como una oportunidad y un desafío a explotar en pro del Desarrollo Local (Boisier, 2005, pág. 5).

En este sentido se considera que la tercera postura es la más adecuada, siendo la globalización un fenómeno que esta y que se desarrolla con o sin consentimiento de los estados y de los pueblos, al ser una realidad objetiva, la adaptación de la planificación a estas circunstancias es indispensable y es una oportunidad para que en el Desarrollo Local, se contemple el desarrollo de las capacidades, libertades y oportunidades para todos en la localidad.

1.4. La Descentralización y el Desarrollo Económico

La descentralización se presenta como una condición necesaria para acometer los procesos de Desarrollo Local, unos la conciben como un mecanismo funcional a los proyectos de privatización del Estado o como instrumento de traspaso de la gestión de los servicios estatales a los usuarios locales. Otros como una herramienta política de reforma del Estado, potencialmente democratizadora, puesto que posibilitaría la transferencia de competencias y recursos desde un poder central a los gobiernos locales.

También hay quienes ven a la descentralización desde otra perspectiva: “como un mecanismo de traslado de conflictos y de déficits, de descargo de problemas, de traslado de servicios no atractivos a los inversionistas centrales” (Ojeda, 1998, pág. 10). Cuando el contenido de la descentralización se basa en lo anterior, esta responde a los intereses neoliberales que han predominado durante décadas, por tanto, en su relación con el Desarrollo Local verdaderamente estaría consolidando lo que se ha reconocido como neoliberalismo territorial. A criterio de los autores, para que la descentralización en los países

con mayor retraso socioeconómico, responda al Desarrollo Local como alternativa a la lógica de la reproducción capitalista, esta debe contener un carácter democratizador, donde las decisiones, ejecución y control de la política pública, parta de las personas de la localidad, pues esto ayudaría realmente a orientar el desarrollo desde las potencialidades de dicha localidad y de la misma ciudadanía.

De esta manera la descentralización tiene un fin, alcanzar la equidad y eficiencia en el manejo de los recursos económicos, servicios públicos y sociales, como también lograr mayor gobernabilidad y el fortalecimiento del proceso de la participación de la sociedad. A criterio de Benegas (2003), la descentralización debe ser considerada como un sistema por las siguientes razones:

1. Es importantísimo la adecuada interrelación entre los diversos niveles de gobierno a nivel territorial, mediante el diseño de una red de relacionamiento clara y eficiente que permita una comunicación ágil y oportuna, pensada para racionalizar la utilización de los recursos públicos;
2. Articular un mecanismo de resolución de conflictos de competencia entre niveles de gobierno que funcione ágil y claramente;
3. Concebir un sistema de descentralización de servicios que reconozca las diferencias de capacidades existentes entre los distintos gobiernos sub nacionales;
4. Establecer parámetros claros de la manera con la cual serán medidas estas capacidades de suerte, a que el proceso de calificación y certificación sea lo más objetivo y racional posible.

Según la FAO “la descentralización debería mejorar la planificación y prestación de servicios públicos incorporando las necesidades y condiciones locales, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos regionales y nacionales” (FAO, 2004, pág. 6).

La planificación local se vuelve un instrumento clave para la identificación de las necesidades y su clasificación para ejecutar las

inversiones, basándose en las demandas reales de las personas, esto asegura un máximo impacto mejorando el acceso a los servicios públicos. La planificación del desarrollo es el proceso en el cual se diseñan y establecen estrategias, objetivos y acciones para lograr un resultado esperado, previniendo las situaciones o escenarios que se pueden presentar y los obstáculos que puedan evitar o demorar dicho resultado. Considera los conflictos y potencialidades del nivel respectivo de manera horizontal o transectorial, en función de incrementar la calidad de vida de los ciudadanos (Zamora, 2013).

La planificación participativa para el Desarrollo Local, al igual que ocurre en el caso de la estratégica, ha de contar con la apuesta decidida de la administración pública local por este modelo alternativo de planificación. En este sentido, Garrido (2002) manifiesta que “no basta la simple voluntad política de poner en marcha el proceso, se requiere de un compromiso público y condiciones institucionales concretas, que hagan efectiva la participación en todas las fases de la planificación participativa” (pag.10).

En el caso ecuatoriano la misma constitución establece que es deber del Estado central planificar el proceso de Desarrollo Nacional y lo hace construyendo el Plan Nacional de Desarrollo, que se presenta como la máxima directriz política, estratégica, administrativa y de coordinación, a la cual se deben alinear todos los planes territoriales del País, y se considera su observancia obligatoria para el sector público, siendo un referente para el sector privado. Las programaciones cuatrianuales del presupuesto, el endeudamiento público y la cooperación internacional, deberán orientarse a lo dispuesto en este instrumento.

El Estado ecuatoriano se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales así lo establece el Art. 242 de la constitución , dando vida a gobiernos pequeños que están más cerca de la realidad de la comunidad y que su gestión puede ser más

directa y enfocada a las problemáticas circundantes, así en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), en el Art. 28 se plantea: “Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del Buen Vivir, a través del ejercicio de sus competencias” Asamblea Nacional (2010). La planificación corresponde concurrentemente a todos los niveles de gobierno.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana, tienen la obligación de planificar su desarrollo con los llamados Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial que deben estar vinculados dentro de una lógica nacional de planificación, así el Artículo 280 de la Constitución dice que: “el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados...” (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Una estrategia importante para lograr la territorialización de la planificación, es el haber determinado en la Constitución y en la ley, las competencias a realizar por cada nivel de gobierno, evitando la sobre posición de funciones y el gasto innecesario de recursos. En la siguiente tabla se resume lo antes comentado.

Tabla N° 1. Conceptos, competencias y facultades en la Ley ecuatoriana.

COMPETENCIA	FACULTADES		DESCRIPCIÓN
	QUÉ SON ?	CUÁLES SON?	
Son capacidades de acción de un nivel de gobierno de un sector. Se ejerce a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la ley y las asignadas por el Consejo Nacional de Competencias	Son atribuciones para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno	RECTORÍA	Es la capacidad para emitir políticas públicas que orientan a las acciones para el logro de los objetivos y metas del desarrollo; así como para definir sistemas, áreas y proyectos estratégicos.
		PLANIFICACIÓN	Es capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos
		REGULACIÓN	Es la capacidad de emitir la normatividad para el adecuado cumplimiento de la política pública y la presentación de los servicios
		CONTROL	Para el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, así como los estándares de calidad y eficiencia.
		GESTIÓN	Es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos.
Art. 113	Art. 116		

Elaboración: Autores.

De esta manera en el Art. 275 de la Constitución que dice “la planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 135), se considera una disposición muy importante que manifiesta toda la intencionalidad para el desarrollo de una planificación territorializada, la que se desglosa a continuación para una mejor comprensión y entendimiento. Entre las directrices de la planificación se destacan:

1. La Equidad Territorial, condicionante fundamental para el desarrollo de los territorios, al menos para aquellos que han sido postergados por décadas, a partir de concentración de recursos en ejes de poder.
2. La Equidad Social, propone una consideración especial con los más desfavorecidos y con los denominados sectores vulnerables como son los minusválidos, las personas de tercera edad, las mujeres embarazadas, los niños y las personas de enfermedades catastróficas y otros, que han sido maltratados sin consideración y que aplicando la equidad, se pretende brindar las mismas oportunidades de desarrollo para todos y todas.
3. También se dispone que se “promoverá la concertación”, acción fundamental para lograr apoyo de todos los sectores, debe construirse una planificación concertada con los diversos niveles de gobierno, considerando como base de dicha concertación que a cada uno le corresponde el desarrollo de competencias exclusivas y concurrentes.

En cuanto a las competencias de los GAD (Gobiernos Autónomos Descentralizados), hay que considerar que estas se dividen en dos grupos.

- A) Las competencias exclusivas: a pesar de no estar relacionadas unas con otras, tienen la necesidad de complementarse entre sí

como una cadena de interacciones, así lo establece el Art. 260 de la Constitución “El ejercicio de las competencias exclusivas no excluirá el ejercicio concurrente de la gestión en la prestación de servicios públicos y actividades de colaboración y complementariedad entre los distintos niveles de gobierno” (Constitución de la República del Ecuador, 2008). También el Art. 128 del COOTAD en este sentido refiere que “Todas las competencias se gestionarán como un sistema integral que articula los distintos niveles de gobierno y por lo tanto serán responsabilidad del Estado en su conjunto. El ejercicio de las competencias observará una gestión solidaria y subsidiaria entre los diferentes niveles de gobierno, con participación ciudadana y una adecuada coordinación interinstitucional” Asamblea Nacional (2010). De no ser así, entonces podría ocurrir que el accionar adecuado de solo un elemento -competencia- no sería suficiente para lograr bienestar.

- B) Las competencias concurrentes exigen un accionar coordinado y búsqueda de soluciones conjuntas de sus custodios, que permitan una utilización eficiente de los recursos. El COOTAD en el Art. 299 (2011) sobre la obligación de coordinación, dice “el Gobierno Central y los GAD están obligados a coordinar la elaboración, los contenidos y la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los planes de los distintos niveles territoriales, como partes del sistema nacional descentralizado de planificación participativa”

Se promueve la participación no de forma tradicional, únicamente mediante el sufragio para escoger los dignatarios, esta nueva participación es mucho más amplia y se concreta en el poder y la toma de decisiones que permitan escoger los caminos a seguir en un futuro, esto como una estrategia y una forma de lograr empoderamiento, colaboración y satisfacción de la ciudadanía, con este principio se logra fortalecer la administración pública y multiplicar los recursos siempre escasos de los Gobiernos Autónomos en el país.

Además, la planificación al ser participativa, permite tomar en cuenta las diferentes percepciones culturales y lograr acuerdos que unan, así se vuelve una planificación de territorio donde las ideas de desarrollo y la promoción de una visión de futuro surgen colectivamente del mismo pueblo al cual se la dirige. El conocimiento profundo de los contextos y de las causas de los problemas por parte de la misma población, permite determinar y escoger de la mejor manera posible los caminos de solución a las problemáticas encontradas.

La descentralización es sin duda una disposición fundamental para la territorialización de la planificación pues con ella se pretende transferir obligatoria, progresiva y definitivamente las competencias con recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios, que antes los realizaba el gobierno central hacia los gobiernos locales -provincial, municipal, cantonal y parroquial- que están más cerca de la población y que pueden entender mucho mejor las dinámicas del espacio en el que se desenvuelven, considerando que los territorios son heterogéneos y por tanto, requerirán de una diferente estrategia y política pública para el logro de sus objetivos de desarrollo.

La finalidad de la descentralización está definida en el Art. 106 de la Asamblea Nacional (2010). “A través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del Buen Vivir y la equidad interterritorial, y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la ciudadanía”.

La desconcentración de la planificación en los niveles institucionales donde existe este sistema desconcentrado, permite tener una visión de periferia territorial, para planificar con un conocimiento real de lo que sucede en la localidad, promoviendo una nueva forma de división

administrativa dada por zonas, distritos y circuitos . Se promueve que la gestión pública sea transparente, abierta al escrutinio público, a la participación ciudadana y al control social; los planes, programas, proyectos, sus presupuestos, sus actividades, las metodologías, entre otras, deberán ser públicas y estar al alcance de los ciudadanos.

La construcción de un nuevo modelo de Estado con énfasis en una visión del territorio, comprende cuatro grandes desafíos asociados a: “1) la territorialización de la política pública para reducir brechas de inequidad y satisfacer las necesidades básicas de los territorios y su población; 2) la planificación y el ordenamiento territorial; 3) el reconocimiento y la actuación de las dinámicas regionales que aporten a la concreción de un nuevo modo de acumulación y redistribución para el Buen Vivir; 4) el reconocimiento y fortalecimiento del Estado plurinacional e intercultural; y, el diseño de una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas en todos los niveles de gobierno y que reafirme el rol re-distributivo del Estado, siguiendo la diferenciación complementaria de competencias” (Zamora, 2013, pág. 18).

Se debe entrelazar las diferentes aspiraciones y realidades de los territorios y sus poblaciones, con el objeto de determinar una visión en común que fortalezca su integración y mejore las condiciones de vida. Esto con una lógica de abajo hacia arriba donde las necesidades que surgen de las problemáticas de la población en un territorio, serán la base que permita determinar las acciones a realizar para cambiar la realidad y resolverla, siendo capaz de garantizar la satisfacción creciente de necesidades materiales y sociales de la colectividad. Esto va a permitir la elaboración de políticas públicas en los territorios por parte de los GAD, como una forma de determinar un curso de acción propuesto para resolver una necesidad o problema social, persiguiendo bienestar de la sociedad en un ciclo de perfeccionamiento continuo que mejore constantemente las metas según los objetivos planteados.

Los GAD realizarán la planificación del desarrollo y el ordenamiento territorial, con la participación protagónica de la ciudadanía, la que será estratégica para el largo plazo considerando las particularidades de su territorio, que además permitan ordenar la localización de las acciones públicas en función de las cualidades territoriales.

Los planes de desarrollo deberán contener al menos los siguientes elementos según el artículo 275 de la Constitución y el artículo 296 del COOTAD: a) Un diagnóstico que permita conocer las capacidades, oportunidades y potencialidades de desarrollo y las necesidades que se requiere satisfacer de las personas y comunidades; b) La definición de políticas generales y particulares que determinen con claridad objetivos de largo y mediano plazo; c) Establecimiento de lineamientos estratégicos como guías de acción para lograr los objetivos; y d) Programas y proyectos con metas concretas y mecanismos que faciliten la evaluación, el control social y la rendición de cuentas .

El Ordenamiento Territorial será un instrumento complementario, comprende un conjunto de políticas públicas encaminadas a lograr el desarrollo del territorio, ordenar su uso y funcionamiento, desde una lógica que parte de lo local a lo regional y nacional, para posibilitar la construcción de un proyecto nacional enmarcado en la diversidad cultural y la proyección espacial de las políticas sociales, económicas y ambientales procurando lograr sostenibilidad, bienestar y la mejor calidad de vida de la población. Su objetivo será complementar la planificación social, económica y ambiental con una visión territorial, racionalizar las intervenciones en el territorio y orientar el desarrollo y aprovechamiento sostenible.

Tabla N° 2. Funciones de planificación y competencias de planificación de los GAD y atribuciones de la máxima autoridad.

GAD	FUNCIONES	COMPETENCIAS EXCLUSIVAS	ATRIBUCIONES AUTORIDADES	MÁXIMAS
REGIONAL PROVINCIAL MUNICIPAL PARROQUIAL	Son funciones del gobierno autónomo descentralizado: Elaborar y ejecutar el plan de desarrollo (según corresponde), el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial; de manera coordinada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial; y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;	Planificar, con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo ... (según corresponde) y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, provincial, cantonal y parroquial en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;	Dirigir la elaboración del plan de desarrollo... (según corresponda) y el de ordenamiento territorial en concordancia con el plan nacional de desarrollo y los planes de los distintos gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la plurinacionalidad, interculturalidad y respeto a la diversidad, con la participación ciudadana y de otros actores del sector público y de la sociedad para lo cual impulsará y presidirá las sesiones del consejo regional de planificación y promoverá la conformación de las instancias de participación ciudadana establecidas en la Constitución y la ley;	
ARTÍCULOS RELACIONADOS	COOTAD ART. 31 Lit. a-b Regional COOTAD ART. 41 Lit. d Provincial COOTAD ART. 54 Lit. e Municipal COOTAD ART. 64 Lit. d Parroquial	CONSTITUCIÓN ART. 262 Regional CONSTITUCIÓN ART. 263 Provincial CONSTITUCIÓN ART. 264 Cantonal CONSTITUCIÓN ART. 267 Parroquial COOTAD ART. 32 Lit. a Regional COOTAD ART. 42 Lit. a Provincial COOTAD ART. 55 Lit. a Municipal COOTAD ART. 65 Lit. a Parroquial	COOTAD ART. 37 Lit. f Región-Gobernador COOTAD ART. 50 Lit. f Provincia-Prefecto COOTAD ART. 56 Lit. f Municipal-Alcalde COOTAD ART. 70 Lit. e Parroquial-Presidente	

Tanto el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP), como el COOTAD establecen directrices y disposiciones relacionadas con los procesos de formulación de los Planes a los que deben ceñirse los GAD. El contenido de los Lineamientos, se relaciona: tanto con los propósitos de la planificación, la necesidad de articulación que deben guardar esos instrumentos entre sí y con las grandes políticas nacionales, y el fomento de la planificación participativa en la formulación y la transparencia que deben primar en las fases de concreción o puesta en marcha de los planes.

Para realizar los Planes de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial, operativamente se deberá realizar un diagnóstico estratégico y por sistemas, los componentes sistémicos que actúan en el territorio son los siguientes: el sistema ambiental vinculado al medio biofísico -que a fin de cuentas acoge todas las actividades de la población-, el sistema económico, el sociocultural, el político - institucional, el de asentamientos humanos y el de movilidad, energía y conectividad, estos cinco sistemas serán trabajados con el objetivo de lograr un territorio ordenado, sustentable, equitativo y seguro. Esto servirá para obtener los objetivos del modelo deseado de ordenamiento territorial y las políticas y estrategias territoriales que se deberán aplicar, a su vez conformarán el nuevo modelo de gestión con programas y proyectos de desarrollo y ordenamiento territorial.

En la actualidad pese a que existen los instrumentos legalmente establecidos analizados con anterioridad, muchos de ellos no se están aplicando, pues representan un cambio cultural a las formas de actuar habituales, en realidad algunos gobiernos siguen utilizando los antiguos estilos que en esas instancias se aplicaron históricamente, otros gestores desde los gobiernos autónomos descentralizados no cuentan con la preparación necesaria desconociendo estos instrumentos de su gestión, para asumir los nuevos retos que implican la nueva proyección de la planificación local en Ecuador a partir de la activa participación ciudadana.

El Plan Nacional de desarrollo llamado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el Régimen de Desarrollo y el Régimen del Buen Vivir de la Constitución del Ecuador, los objetivos determinados en este instrumento son el referente para la construcción de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

Las propias exigencias de la globalización condicionaron cambios fundamentales para el tratamiento de la dimensión territorial del desarrollo, pasando de un desarrollo exógeno diseñado por los gobiernos centrales, a un desarrollo endógeno que reconoce las potencialidades materiales e inmateriales de cada territorio objeto de transformación, lo que se expresa en lo que se conoce como Desarrollo Local.

En Ecuador existe hoy una orientación clara y coherente desde la perspectiva teórica y metodológica con respecto a lo entendido por Desarrollo Local en condiciones de subdesarrollo, las leyes vigentes así lo definen, ubicando a la participación y la descentralización como elementos claves del proceso de desarrollo, beneficioso para las localidades pues la diversidad cultural y social del país requiere que se dicten políticas públicas específicas en cada territorio, de acuerdo a las especificidades propias del lugar, en aras de producir empoderamiento, compromiso y satisfacción de la población. La Normativa Ecuatoriana determina una estructura adecuada para realizar la planificación pública en los distintos niveles de gobierno del Ecuador y su efectivo cumplimiento determinará el contar con un instrumento bien realizado que permita enrumbar y definir los destinos de los territorios para lograr el objetivo que es el Buen Vivir. La Descentralización establecida en la Constitución y que representa entre otras cosas la entrega de competencias a una administración local, es beneficioso para las localidades pues la diversidad cultural y social del país, requiere que se dicten políticas públicas específicas en cada territorio, de acuerdo a las especificidades propias del lugar.

En la actualidad pese a que existen los instrumentos legalmente establecidos analizados con anterioridad, muchos de ellos no se están aplicando, pues representan un cambio cultural a las formas de actuar habituales, en realidad algunos gobiernos siguen utilizando los antiguos estilos que en esas instancias se aplicaron históricamente, otros gestores desde los gobiernos autónomos descentralizados no cuentan con la preparación necesaria desconociendo estos instrumentos de su gestión, para asumir los nuevos retos y lograr el anhelado Desarrollo Local, que implican la nueva proyección de la planificación local en el Ecuador a partir de la activa participación ciudadana.

CAPÍTULO II.

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD MICROEMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN ECUADOR

2.1. Generalidades

El Ecuador tiene un gran potencial de desarrollo, ante la realidad que se denota, que el mercado no puede proveer a la fecha una solución que mejore las condiciones socioeconómicas para alcanzar el Desarrollo Local, por ello es necesario apoyarse en la afirmación de Porter (2010) “el atractivo de una industria y la posición competitiva pueden ser moldeadas por una firma”; por lo que, se denota la necesidad de contar con nuevas visiones que permitan viabilizar a través de un análisis teórico-técnico la importancia de desarrollar estrategias de competitividad microempresariales, que garanticen la sostenibilidad de sus acciones en el tiempo y el crecimiento económico de su territorio; en otras palabras del Desarrollo Local.

El Desarrollo Local es un concepto ampliamente desarrollado desde hace décadas y actualmente se utiliza su concepción como elemento rector de políticas nacionales e internacionales, sin embargo, las aproximaciones a una definición han sido numerosas en los diferentes ámbitos científicos. Por lo que, los autores de la presente investigación se identifican directamente con las definiciones de Millán (2003); Albuquerque (2004) y Fierro (2017).

Para Millán (2003), el Desarrollo Local puede abordarse como “el conjunto de experiencias que se han desarrollado utilizando recursos locales (humanos y financieros) sin intervención directa del estado y localizados en pequeños centros diseminados a lo largo del territorio”. Según Albuquerque (2004), “la intervención del Estado para llevar a cabo este desarrollo, pues corresponde a este ente, en cualquier escala, la responsabilidad y la organización de propuestas para la mejora social y territorial”.

Mientras que para Fierro (2017), “el Desarrollo Local es sobre todas las cosas, una nueva forma de comprender y atender las asimetrías

territoriales, se hace visible el territorio completo a través de toda su extensión territorial; como por ejemplo, sus regiones, estados, condados, provincias, municipios, cantones, comunidades, parroquias –según sea el modo en que se aborde la división político administrativa de cada país no solo como problemas o como fuentes de diversas demandas, sino también como sujetos de desarrollo”.

Asumiendo a la postura de Fierro (2017), definir lo local se asocia con la unidad básica de la administración de gobierno, con lo cual cuenta con límites que coinciden con los político-administrativos y dependen del grado de descentralización, competencias y recursos específicos. En el caso específico de América Latina la configuración del municipio se asume como escenario local, y responde tanto al arraigo histórico que este tiene en algunas regiones, como también, a la búsqueda de reivindicar o consolidar en aquellos recientemente creados su rol como agente de desarrollo.

Por lo que, es necesario comprender, que el Desarrollo Local, en cualquier caso, es uno de los elementos más significativos en la creación de redes que favorecen la calidad de los habitantes y el cuidado y protección de los recursos, siendo su eje de transformación el espacio local, es decir, el espacio en el que cada individuo se siente en comunidad y puede actuar. El Desarrollo Local cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo esa mejora del espacio y la sociedad de la que se le ha hecho protagonista. La necesidad de que se implique tanto a actores globales como a los agentes y a la población local es, en parte, lo que justificaría la consecución de sus fines (Juárez, 2013).

En la actualidad, el empleo, desempleo, subempleo, pobreza, desnutrición, alfabetismo, entre otros, son indicadores socioeconómicos que evidencian la realidad de cada territorio; en este sentido, en Ecuador estos valores reflejan la necesidad imperiosa de crear fuentes de empleo a través de un trabajo comunitario incluyente entre las instituciones gubernamentales y cada localidad organizada.

En estos últimos años, ha sido evidente que las microempresas se han posesionado como una variable básica del desarrollo. Además, el concepto de Desarrollo Local ha tomado mucha fuerza, sumado gran importancia el papel de los Gobiernos Locales ya que asumen la responsabilidad directa en el progreso de la comunidad.

En el presente artículo se destaca la importancia de las microempresas en el Desarrollo Local, sin embargo, es necesario considerar que estas son solamente un elemento que puede contribuir al desarrollo, ya que este adopta un carácter integral, abordando temas sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales.

Según Alessandrini (2013), “la pequeña empresa va a contribuir al Desarrollo Local al ampliar el aparato productivo, ampliación que, en un marco político democrático de plena participación, puede permitir planificar para lograr una distribución equitativa de la riqueza, la preservación del medio ambiente y la utilización adecuada de los recursos. El crecimiento de la pequeña empresa, debido a un esfuerzo local, va a contribuir también a un desarrollo equitativo”. Por esta razón se considera firmemente que una de las principales estrategias del Estado, es crear o promover la creación de una infraestructura adecuada para la asistencia técnica, abastecimiento, mercadeo y financiamiento, que tenga una expresión a nivel nacional, regional o territorial con la finalidad de proporcionar las condiciones para generar competitividad y contribuir al Desarrollo Local.

Siendo la competitividad uno de los ejes básicos sobre el que deben actuar articuladamente los Gobiernos Locales y la comunidad, los autores atribuyen a que el análisis de las fuerzas de Porter y sus tres estrategias, constituyen el pilar fundamental para determinar acciones competitivas microempresariales que contribuyan al Desarrollo Local en el Ecuador.

La competitividad en el mundo de los negocios está estrechamente vinculada al mercado, entorno y sociedad; y la contribución de las teorías para su aplicación, constituye una herramienta importante para establecer un horizonte y el camino a seguir para la consecución de los objetivos y metas propuestas.

A continuación, se realiza un análisis a las teorías propuestas sobre factores determinantes que permiten identificar las estrategias de competitividad microempresarial idóneas en aras del Desarrollo Local en Ecuador, toda vez que al conocer las virtudes y limitaciones de cada una de ellas se evidenciarán las bases científicas para la determinación de los resultados y las conclusiones de la presente investigación.

La conceptualización de la competitividad ha sido protagonista de varios debates científicos, pues, Porter (2002) afirma que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas” también aborda que “su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación o también de acuerdo con la especialidad o enfoque que lo defina”, mientras que, (Cordero, 2003) manifiesta que esta se presenta en diferentes niveles: entre países, regiones, sectores, cadenas productivas, industrias del ramo y empresas, siendo un elemento importante el territorio como unidad espacial con un tejido social propio, asentado en una base de recursos naturales particulares, con ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y regido por instituciones y características de organización particulares.

Por otro lado, el WCC (World Competitiveness Center) del Institute for Management and Development y el Institute for Strategy and Competitiveness (ISC) de la Universidad de Harvard, sostienen dos grandes enfoques sobre a competitividad, para el WCC, es el ambiente competitivo de las naciones el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, mientras que el enfoque de ISC aborda que las

condiciones macroeconómicas dan las oportunidades pero son las empresas las que crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes. (Schwab, 2017)

Debatir sobre competitividad suele tornarse complejo, sin embargo, para el desarrollo de esta investigación se toma el concepto dado por (Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990), que la define como “la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento”. En este sentido, considerando que la competitividad en el mercado es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden tanto en el comportamiento, como en el resultado de las ratios de la empresa y a su vez en la libertad de maniobra que tiene una empresa para modificar su posición en relación con los demás competidores en el mercado.

Las cinco fuerzas de Porter son factores que nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en rivalidad entre competidores existentes, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de posibles productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores; ya que, en algunos casos el factor del dominio puede ser el precio mientras que, en otras, el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

En este sentido, el análisis del territorio, permite lograr una caracterización económica dominante, determinando cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificando también, los impulsores de cambio y sus posibles impactos, concediendo la posición competitiva de las microempresas

al establecer los factores claves de éxito en la localidad e identificar la rivalidad de la competencia para definir qué tan atractiva es en términos de rendimientos.

Las microempresas o segmentos donde hay barreras de entrada importantes tienden por lo general a ser más rentables, más consolidadas y a tener una competencia menos intensa. Es importante considerar las barreras de entrada, sobre todo al momento de iniciar la actividad de una empresa en general. Por esta razón, este concepto debe ser abordado como una contribución positiva a la evaluación de dos factores importantes: la competencia y la rentabilidad. Es así como las barreras de entrada limitan la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los existentes y preservando, por tanto, sus expectativas de rentabilidad.

Por su parte, la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hoskisson, 2004).

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de sus rivales.

Es así como la rivalidad se intensifica cuando:

- Existen muchos competidores.
- Se denota un crecimiento lento de la industria.

- Los costos fijos y de almacenamiento son elevados, es decir existe un exceso de capacidad en relación con la demanda.
- Falta de diferenciación o costos cambiantes.
- Existen más competidores diversos, es decir cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes (falta de comunicación).
- Volumen de órdenes elevado e infrecuente.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sea más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Por ello se considera necesario recalcar que, aunque las barreras de entrada sean altas, las ganancias serán bajas si la rivalidad es alta, tomando en cuenta que la competencia en precios afecta las ganancias al reducir los márgenes y la competencia no basada en precios erosiona las ganancias al aumentar los costos fijos o los costos marginales.

El ingreso Potencial de Nuevos Competidores, hace referencia al deseo que tiene una empresa por ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él; este ingreso depende de una serie de barreras de entrada que determinan si el mercado es o no atractivo, según Porter estas barreras pueden estar representadas por:

- Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio.
- Diferenciación del producto. Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes.
- Requisitos de capital. Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria.
- Costos Cambiantes. Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que

hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (Porter, 1990).

- Acceso a los canales de distribución. Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante (Thompson, 2001).
- Desventajas de costos, independientemente de la escala. Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala.
- Política gubernamental. Las regulaciones del gobierno pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, restricciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales.

Con respecto a la presión de productos sustitutos es importante conocer que “dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño, esperando frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

El poder de negociación de los proveedores en una microempresa puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos (Porter, 2005).

Es importante comprender que los proveedores son poderosos cuando:

- Proveen un insumo único.
- Hay pocos proveedores.
- La industria compradora no es un cliente importante.
- Existen elevados costos de cambio.
- Los proveedores se pueden integrar verticalmente hacia adelante.

Los clientes que componen el sector microempresarial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Un comprador es poderoso cuando:

- Tiene una porción relativamente grande de las compras totales del proveedor.
- Puede integrarse verticalmente hacia atrás.
- Tiene acceso a toda la información referida a costos, tecnología y niveles de demanda de la industria proveedora.
- Tiene el acceso al consumidor final.

- Productos del proveedor no son diferenciados.
- Bajos costos asociados a cambio de proveedor.
- Insumos no determinan la calidad del producto final del comprador.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores puesto que los clientes que componen el sector microempresarial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

Es así como, basándose en los objetivos, los recursos, el estudio de mercado y la competencia, se puede definir la estrategia más adecuada para el negocio en cuestión. Existen algunas herramientas básicas para el análisis estratégico. La más acertada es la matriz de estrategias genéricas de Porter, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Estrategias genéricas de Porter.

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Según este análisis, toda empresa podrá optar por un liderazgo en costos, lo que significa mantenerse competitivo superando a la

competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.

Con respecto a la diferenciación, esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios, pues pretende crear un valor sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único; además involucra el diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.

Por su parte, el enfoque actualmente es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos o pequeños negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada.

El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

Las tres estrategias genéricas de Porter se constituyen en una herramienta necesaria para fortalecer a los emprendimientos, micro y pequeña empresa y promover el Desarrollo Local. La empresa es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierten en el eje de producción.

2.2. Las 5 Fuerzas de Porter en las Microempresas del Ecuador

Las microempresas proveen trabajo a un gran porcentaje de los trabajadores de ingresos medios y bajos en Ecuador. Según el estudio realizado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América (USAID, 2004). Más del 33.5% de los

hogares en áreas urbanas de ingresos medios y bajos tuvo uno o más miembros adultos de la familia inmersos en una microempresa, según esta fuente, las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2% de ellas están en este sector, comparadas con el 25.7% en el sector de servicios y el 19.2% en producción.

En base a la concentración de las microempresas por sector, en el área comercial, el 60.2% de los negocios, están concentrados en comida, bebidas y vestuario, mientras que, en el sector de servicios, el 64.9% de las ellas están concentradas en cuatro subsectores: pequeños locales de comida y bebida, taxis, talleres de reparación automovilísticos y salones de belleza. Por su parte en el sector de producción el 56.2% de las microempresas están concentradas principalmente en ropa, mobiliario, artesanías y bebidas no alcohólicas. Entre los principales problemas por los que atraviesan las microempresas ecuatorianas se destaca el ambiente competitivo en el que operan con un potencial de crecimiento relativamente pequeño, pues la mayoría de los microempresarios enfrenta un ambiente con numerosos competidores y crecimiento relativamente lento en la demanda y mira estos factores como los impedimentos primarios al éxito de su negocio.

Sin embargo, si consideramos que para (Porter, 2005) “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas”, también establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. En este sentido la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria.

Es así que para que las microempresas de producción y comercialización lleguen a determinar la estrategia competitiva que seguirá, se requiere en primera instancia realizar un análisis de demanda que determine la necesidad insatisfecha a solventar en el mercado por parte de los consumidores, en caso de ser así, se determina su factibilidad a través de la firma (microempresas de producción y comercialización) realizando el análisis de rentabilidad financiera, estructura administrativa y procesos productivos, y concluyendo con el análisis de competencia a través de la 5 fuerzas de Porter y determinar la aplicación de la estrategia genérica de Michael Porter más adecuada para desarrollar de manera sostenible a las microempresas de producción y comercialización en el Ecuador.

El liderazgo en costos obliga a la industria a contar con figuras de distribuidores como socios estratégicos, ellos a su vez cumplen el papel del comprador, ya que tienen una porción relativamente grande de las compras totales del proveedor, además tienen acceso a toda la información referida a costos, tecnología y niveles de demanda de la industria proveedora, así como el acceso al consumidor final y bajos costos asociados a cambio del proveedor. Sin embargo, no se encuentran interesados en integrarse verticalmente hacia atrás, lo cual es positivo ya que no se convertirían en un potencial competidor con información privilegiada, pero optarán por presionar el precio para captar una parte mayor de la renta de las empresas con respecto a la calidad, sostenibilidad de la demanda y renta. Es así como se puede hacer frente a las cinco fuerzas que componen la competencia en una industria y con su aplicación se logrará una ventaja competitiva sostenible que brindará la oportunidad de superar a la de sus rivales. Con respecto al liderazgo global en costos, se busca que la empresa tenga la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, ya que, reduciendo gastos, tendría mejor precio y mayor participación en el mercado.

Por su parte en la estrategia de diferenciación, nos indica que la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos.

Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. No es menos cierto, destacar como afirman (Moreno et al, 2001) que cuando la empresa elige e implementa una estrategia competitiva en un sector concreto, el ajuste al entorno y a sus demás factores contingentes es esencial para su supervivencia y competitividad. Una vez que se ha realizado el análisis de la competencia a través de las cinco fuerzas y de que se ha analizado las estrategias genéricas que una empresa debe analizar para enfrentar a las fuerzas, se recomienda que las microempresas de producción y comercialización tomen en cuenta lo siguiente:

El ingreso de potenciales competidores presenta incentivos en el ámbito de la política pública gubernamental y en la estructura de costos cambiantes al ser sus barreras bajas, sin embargo la inversión de capital, el desarrollo de los canales de distribución, las economías de escala que se pueden lograr implican una barrera alta a franquear con recursos y tiempo, pero sobre todo el factor de diferenciación con una tecnología de proceso desarrollada puede ser el mayor desincentivo de un competidor potencial para no ingresar, y la mayor fortaleza de las microempresas.

- La rivalidad entre competidores no es alta y de que existe una gran oportunidad si se opta por diferenciar su producto y comercializarlo.
- Los sustitutos dentro de sus categorías tienen una alta incidencia en la demanda de los consumidores y de que el canal de comercialización cuenta con los mismos dentro de la oferta global.

- Los proveedores son atomizados y no cuentan con una estructura fuerte de imponer sus condiciones y de que las materias primas en su gran mayoría son accesibles sin comprometer la producción.
- El poder de los compradores si bien es cierto presenta retos en la negociación con el canal de distribución, al aplicar la diferenciación del producto se puede captar la renta adecuada y mejorar la oferta del distribuidor.

2.3. Modelos de Desarrollo Local Generados a Partir de las Microempresas

Los modelos son abstracciones de la realidad, representaciones conceptuales simplificadas del mundo real (Robbins, 2001). Los modelos son el punto de partida, son un medio para analizar y sintetizar situaciones complejas, por lo que son útiles en esta tarea para las administraciones (Mascareñas, 2001). Básicamente un modelo se debe construir a partir de los datos observados. La utilidad de un modelo para la organización y gestión de una empresa radica en el establecimiento de un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización.

El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Más allá de metodologías o herramientas, son una cultura para llegar al logro de las metas organizacionales y al desarrollo de todos sus integrantes (Muñoz, 2009). A continuación, se señalan algunos de los modelos que sirven de referencia para evidenciar la importancia de del Desarrollo Local en las microempresas (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, 2010).

Con la aplicación de este modelo de Desarrollo Local existe mayor cantidad de trabajadores capacitados, mejores carreteras, más acceso a electricidad, a comunicaciones y a los mercados. Los servicios básicos funcionan de manera apropiada y a más bajo costo. Hay posibilidad de obtener créditos productivos para las microempresas. Existen alianzas entre microempresas de un mismo sector para producir de manera coordinada y con la mejor calidad posible, para abastecer a un mercado cada vez más exigente: encadenamientos productivos. En fin, en una localidad con estas iniciativas, la economía está mejor porque bajo esas condiciones es posible lograr mayor productividad y rentabilidad en los negocios. La localidad se vuelve más competitiva para atraer nuevas y mayores inversiones en sectores y productos. Esto amplía y diversifica la base económica territorial, generando nuevos empleos y mejores condiciones de vida para la población. Esa es la esencia del concepto de desarrollo económico local. Y su secuencia lógica también: Los cambios en los servicios, infraestructura, recursos humanos, políticas, incentivos y en el entorno económico en su conjunto, habrán de reflejarse en el aumento de la productividad (número de unidades producidas por cada trabajador) y en la competitividad (capacidad de mantener o aumentar la participación en el mercado).

Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local (Michalus, 2011)

El modelo cooperativo propuesto por Michalus (2011); el cual es ampliamente reconocido por el importante papel que desempeñan las microempresas, pequeñas y medianas empresas para dinamizar y fortalecer el desempeño de las economías como generadoras de empleo y del producto interno bruto, tanto en los denominados países desarrollados como en los países en vías de desarrollo. Estas presentan, incluso, mayor flexibilidad que las grandes empresas para modificar sus actividades y adaptarse a nuevas exigencias del mercado (Lagemann, 2004). Al mismo tiempo, tienen mayores posibilidades

de contribuir al fortalecimiento de las comunidades en las que se desempeñan, respecto a las grandes empresas, generalmente con intereses extralocales (Martínez, 2007). Específicamente, las MPyME's de América Latina y el Caribe representaban, según estadísticas regionales, el 96% del total de las empresas existentes, y generaban el 57% del empleo (Albuquerque, 2004).

Desde el punto de vista del desarrollo, de la generación de empleo y de la dinamización de la economía, hay que destacar el papel de las que incluyen las cooperativas y fincas agropecuarias, ya que, si bien presentan una serie de dificultades y limitaciones, también tienen características que favorecen su desempeño, tales como la flexibilidad, la capacidad de reacción y su articulación en el ámbito de sistemas más complejos. Asimismo, pueden contribuir al aprovechamiento de las capacidades locales, a la retención de la población en sus comunidades y al cuidado del medio ambiente.

El Desarrollo Local, también denominado Desarrollo Local endógeno, es un concepto de carácter multidimensional, que incluye aspectos económicos, sociales, ambientales, culturales e institucionales (Coraggio, 1996; Tejera, 2006). Constituye también un proceso integral que se basa en la concertación de los actores locales que incorpora, a su vez, las dinámicas del desarrollo sectorial, funcional y territorial emprendidas desde el Estado. Así, Enríquez (2005), define el Desarrollo Local como: “ Un proceso complejo de concertación entre los actores sectores y fuerzas que interactúan en un territorio determinado, para impulsar un proyecto común de desarrollo, que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida de cada familia y ciudadano o ciudadana que viven en ese territorio y contribuir al desarrollo del país y a una mejor inserción de este en la economía internacional”.

Como características importantes del Desarrollo Local, Alburquerque (2004) destaca: la atención prioritaria a las MPyME's, asegurando la oferta de servicios de desarrollo empresarial o de apoyo a la producción.

Modelo Sistema de gestión participativa para el desarrollo económico local (Pimampiro, Ecuador)

El desarrollo endógeno es un instrumento que permite explicar los procesos de desarrollo, crecimiento y cambio estructural de una localidad desde una visión territorial, porque acepta la existencia de diferentes sendas de crecimiento de las economías en función del potencial de desarrollo. Además, considera que los “factores determinantes de los procesos de acumulación de capital, tales como la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, la generación de economías de aglomeración y de diversidad en las ciudades, y el desarrollo de las instituciones” (Vázquez, 2000:5). El sistema de gestión participativa utilizado por el cantón Pimampiro en la provincia de Imbabura en Ecuador para alcanzar un desarrollo económico local.

Los principales logros hasta el momento se centran en contar con un plan de desarrollo estratégico consensuado, un gobierno local enfocado en promover el desarrollo, una ciudadanía mejor organizada y participativa, varios proyectos de inversión enfocados en los más necesitados y trabajados mediante presupuestos participativos, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como apoyo a la educación y al desarrollo, una mejor cobertura de los servicios básicos y de salud, y distintas acciones concretas de protección del ambiente y los recursos naturales.

Conceptualmente se trabaja con el modelo de desarrollo humano sustentable, pues no se quiere crecer solo económica y materialmente a cualquier costo, sino que se quiere que ese crecimiento sea también social y humano, que beneficie a todos y que sea sostenible en el tiempo, replanteándose incluso las formas de producción que destruyen los recursos naturales y preocupándose integralmente de los problemas del entorno.

Desde el inicio, se comprendió que debía construirse una política de alianzas estratégicas y de búsqueda de socios que ayudasen a sostener este proceso que se iniciaba y cuyo camino se va construyendo al andar. La sostenibilidad financiera se consigue gracias a que el Gobierno municipal apalanca recursos provenientes de otras áreas del presupuesto y se gestionan las inversiones en los proyectos. Los beneficiarios aportan con un monto que oscila entre el 20% y el 40% en efectivo. Además, existe un Fondo de Crédito con una morosidad del 0%. La sostenibilidad económica se asegura gracias a la marca local “Pimampiro, tierra y sol”, que ayuda a mercadear el territorio y sus productos. Las TIC son también una herramienta para el desarrollo.

2.4. Estrategias de Competitividad Microempresarial para el Desarrollo Local en Ecuador

Es necesario hacer énfasis en la importancia que constituye para esta investigación la recopilación y análisis de la bibliografía especializada, lo que se considera como el punto de partida para estructurar las estrategias que se plantean a continuación y se constituyen el resultado de esta.

- Orientación hacia el fortalecimiento de las capacidades competitivas.

El fortalecimiento de las capacidades competitivas se entiende como “el proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las

personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión exitosa de sus asuntos” (FAO, 2018). En este sentido, las personas deben adquirir más conocimientos, competencias y aptitudes para fortalecer las capacidades competitivas locales. Es decir, una condición ineludible para todo el territorio ecuatoriano, que trate de alcanzar sus objetivos de desarrollo, lo que se deriva en proporcionar un entorno adecuado que permita atender a sus dimensiones en forma integral, con actividades microempresariales sostenibles.

- Alianzas público-privadas

Las alianzas público-privadas en el Ecuador se promueven a través de acciones que norman, incentivan y regulan las mismas; por ejemplo, en la lista de posibles incentivos, conviene resaltar en particular dos: la exención a los inversionistas del pago del Impuesto a la Renta y del Impuesto a la Salida de Divisas. En el primer caso, durante los 10 primeros años. En este sentido las alianzas públicas privadas se constituyen en una herramienta importante para el sector microempresarial que contribuye al Desarrollo Local en el Ecuador, considerando sobre todo la motivación para su articulación por parte del Estado.

- Compromiso de trabajo por parte de las autoridades del territorio en aras del Desarrollo Local

El fortalecimiento de la sociedad civil se define como el incentivo, creación y promoción de los espacios de participación ciudadana con intereses y acciones colectivas sobre las temáticas microempresariales, estos espacios deben contar con herramientas que propicien el diálogo en permanente contacto con la sociedad política local representada por los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales, Municipales y Parroquiales en Ecuador y sus diferentes departamentos. La creación de un Comité Cantonal formado con representantes de todas las parroquias nombrados de manera consensuada en asambleas comunitarias garantiza, en principio, la viabilidad de estos espacios.]

- Programas y proyectos microempresariales promovidos por el Gobierno Central y Local

En el Ecuador el Gobierno Central a través de sus instituciones públicas, promueve, formula y ejecuta políticas públicas, para la transformación del patrón de especialización industrial, que genere condiciones favorables para el Buen Vivir, específicamente los que se relacionan con la actividad microempresarial con la finalidad de fortalecer el sector productivo y dinamizar la economía de cada localidad.

Sin embargo, el nivel y grado de coordinación entre el Gobierno Central y Local, se constituye en una necesidad imperante para socializar y buscar las alternativas procedentes para la aplicación de los programas y proyectos en los que se pueden enfocar los microempresarios de cada territorio.

- Capacitación, Innovación y Desarrollo

Al considerar a la innovación y desarrollo como una estrategia de competitividad microempresarial para alcanzar el Desarrollo Local, esta aborda a todas las herramientas metodológicas con conocimientos técnicos y profesionales en el desarrollo práctico aplicable a los emprendedores y microempresarios de cada localidad. Un trabajo articulado entre las instituciones públicas y privadas de cada localidad direcciona hacia la competitividad empresarial y por ende hacia el Desarrollo Local. Por tanto, podemos concluir que: el análisis epistemológico sobre la competitividad empresarial permite a los autores, combinar las cinco fuerzas de Porter, para establecer las estrategias de competitividad microempresarial para el Desarrollo Local en el Ecuador. El estudio de las cinco fuerzas de Porter (Proveedores, Sustitutos, Compradores, Clientes Potenciales y Competencia) ha permitido considerar un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una microempresa con enfoque de Desarrollo Local.

El estudio y análisis de los modelos de Desarrollo Local generados a partir de las microempresas permiten a los autores de este artículo plantear estrategias de competitividad microempresarial para el Desarrollo Local en el Ecuador.

Las cinco estrategias de competitividad microempresarial, propuestas en base a una extensa revisión bibliográfica especializada, aportan significativamente al Desarrollo Local en Ecuador impulsando la competitividad microempresarial en cada territorio.

CAPÍTULO III.

EL MANEJO DEL ESTRÉS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La globalización ha generado en la actualidad un constante ambiente laboral inestable y competitivo que induce a un proceso desgastante de los profesionales por asegurar sus puestos de trabajo bajo altos niveles de estrés laboral, y es entonces donde se debe promover adecuadas técnicas para mejorar la Cultura Organizacional que hoy en día es determinante para mejorar la competitividad de las empresas enfocando un buen desempeño de los empleados ya que un adecuado manejo del estrés en ellos será el componente esencial para elevar la productividad laboral. Por ello, en este capítulo se realiza una revisión de la literatura para ofrecer una visión global y actualizada de este proceso, además del planteamiento de las fuentes de estrés y las estrategias de afronte a nivel organizacional y a nivel individual dentro de ella, pues es de vital importancia para encausar soluciones. En la actualidad son muy notorios los altos índices de desempleo, la constante inestabilidad económica y los problemas familiares, pero en un mundo tan globalizado los problemas laborales se han tornado un foco infeccioso para la sociedad y si se observa desde la óptica de los trabajadores públicos el “estrés laboral” debería ser un punto muy importante de estudio y no tan solo con fines científicos de entender la problemática sino de brindar soluciones optimas ya que los repentinos cambios llevan a enfrentar situaciones constantes de tensión generando inadecuados ambientes de trabajo y un deterioro progresivo del rendimiento de los trabajadores por alcanzar requerimientos de última hora que de muchas maneras desvían el verdadero propósito de determinado cargo. Es importante destacar que este fenómeno ha agobiado a muchos a lo largo de los últimos años, por ello de su estudio constante porque se ha visto la necesidad de mejorar la calidad de vida de trabajadores e individuos en general. Para William y Cooper (2004), el estrés daña a los individuos en el hogar, en el trabajo y en los difíciles límites entre ambos entornos, por ello no debe subestimarse el impacto del estrés en el trabajo. Entonces partiendo de esto es impórtate que nos planteemos una gran pregunta ¿Quién tiene la culpa de que exista tanto estrés en las organizaciones?,

y el departamento de recursos ¿tiene la experiencia suficiente para resolver este mal?, ya que, aún al estrés no se lo considera como un mal administrativo.

Como es bien conocido, los turnos durante años están asociados con un elevado riesgo para la salud. De especial importancia son las interrupciones temporales y la discontinuidad en la biografía laboral del trabajador debido a cambios económicos o tecnológicos. Bloqueo en la promoción, movilidad descendente forzosa, traslado involuntario, cambio de oficio o profesión, readaptación profesional y, finalmente, desempleo temporal o prejubilación sin causa primordial relacionada con enfermedad son todas experiencias potencialmente estresantes, las cuales concurren en una parte creciente de trabajadores, especialmente los más viejos y menos cualificados.

Partiendo del amplio espectro de condiciones laborales estresantes esbozadas en la introducción, se nos presenta la cuestión de si es posible determinar aquellas condiciones que, por su especial calidad o intensidad, resultan perjudiciales para la salud. Más aun, debemos preguntarnos qué importancia cuantitativa tienen dichas condiciones estresantes en el origen de las enfermedades, en contraposición con el influjo genético o los estilos de vida. De manera general, estas condiciones psicosociales del trabajo influyen en la salud de los trabajadores, activando el sistema nervioso central mediante reacciones emocionales conexas. De este modo, se alcanza una novedosa conexión entre el mundo laboral y el organismo, la denominada “reacción estresante”. Cuando se aborda este tema, es necesario ante todo eliminar algunos malentendidos. En primer lugar, el malentendido que supone que todas las situaciones estresantes nocivas equivalen a lo que comúnmente se entiende por estrés, es decir, ajetreo, prisas, exceso de trabajo. El estrés es el resultado de una transacción entre unas características específicas de situación y las reacciones humanas ante estas situaciones. Entonces por ello cada empresa debe tomar un

enfoque simple y directo ante esta problemática: debemos comprender el problema, interpretar la información y realizar acciones apropiadas. A lo largo del siglo XX el estrés se ha convertido en un fenómeno relevante y reconocido socialmente, siendo vinculado, con frecuencia, al trabajo y a la actividad laboral. De hecho, las diferentes encuestas sobre condiciones de trabajo ponen de manifiesto que se trata de un fenómeno ampliamente extendido y son múltiples las fuentes de estrés que producen esta experiencia laboral, que suele ir asociada con consecuencias negativas. Para Williams y Cooper (2004), realmente se lo debería denominar como la industria del estrés que es muy rentable ya que un sinnúmero de psicólogos, orientadores, psicoterapeutas, consultores en estrés, entrenadores que buscan sumarse a dar solución a este problema, pero he ahí la dificultad porque el estrés puede tomar varias formas, es cambiante es difícil de definir y de tratar.

La investigación desarrollada, durante las últimas décadas sobre el estrés laboral ha ido configurando un modelo que toma en consideración diversos aspectos relevantes, Peiró (1993). En primer lugar, las experiencias de estrés vienen producidas por una serie de situaciones ambientales o personales que podemos caracterizar como fuentes de estrés o estresores. Esas situaciones son percibidas por las personas y entonces se inicia la experiencia de estrés. Esa experiencia desencadena toda una serie de vivencias emocionales, al tiempo que se ponen en marcha una serie de procesos para afrontar esas situaciones y las experiencias de estrés. En función del mayor o menor éxito de ese afrontamiento y control del estrés, se producen unos u otros resultados para la persona y, la mayor o menor duración de esos resultados pueden tener efectos y consecuencias más significativas y duraderas para la persona.

Un episodio de estrés arranca de una situación ambiental o personal que influye sobre la persona planteándole demandas o exigencias que la persona no controla o no puede atender, representado esa falta de

control una amenaza para la misma. Ha habido diversas formas de conceptualizar esas situaciones estresantes o esos desencadenantes del estrés.

Una serie de autores han planteado que esos estresores se producen para una persona cuando se produce un desajuste deficitario entre las demandas del entorno (o también las propias demandas) y los recursos con que la persona cuenta para afrontarlas, percibiendo además la persona que no atender esas demandas tiene consecuencias negativas para ella Peiró (1993).

La Cultura Organizacional puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno, la integración interna y su posible generación de estrés en su mal manejo. Salazar (2009), Define la integración interna como la forma de organización que adopta una institución, empresa u otra entidad para lograr una efectividad en su quehacer y un bienestar sostenidos con vistas a garantizar una adaptación externa adecuada.

La adaptación externa comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. Entre ellas se encuentran: la planificación estratégica, la misión, los objetivos, los medios, los criterios de medida y las estrategias de corrección entre otros.

La integración interna involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, entre ellos: el lenguaje y sus categorías conceptuales, los límites grupales y los criterios para la inclusión y la exclusión de individuos, las formas de obtener y ejercer el poder y jerarquía, así como el sistema y las vías para recompensar y castigar actitudes, comportamientos, acciones, etcétera.

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir e integrarse mostradas. En consecuencia, clima y Cultura Organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Con respecto a las líneas actuales de intervención, Carvajal, y Hermosilla (2011) hablan sobre los altos costes personales, sociales y organizacionales generados por el estrés laboral y el desgaste profesional, que han dado lugar a que organizaciones internacionales como la Unión Europea y la OMS insistan cada vez más en la importancia que tiene la prevención e intervención en el ámbito laboral.

Paradójicamente, la mayoría de programas se han realizado a nivel individual a pesar de que las condiciones de trabajo y en el desarrollo de ambos procesos. No obstante, las organizaciones comienzan a tomar conciencia de la necesidad de implementar programas tanto de prevención como de intervención. En este sentido, algunos servicios de prevención de riesgos laborales comienzan a desarrollar programas centrados en variables de la propia organización. Este tipo de programas suelen encuadrarse bajo la denominación de programas de control de estrés.

Entre los principales procedimientos incluidos a nivel organizacional destacan el rediseño de tareas, la clarificación en los procesos de toma de decisiones, mejora de la supervisión, establecimiento de objetivos y procedimientos específicos y delimitados para cada uno de los roles profesionales, líneas claras de autoridad, mejora de las vías de comunicación dentro de la organización, mejora de las condiciones físicas y ergonómicas de trabajo, mejora de los sistemas de incentivos y recompensas, ajuste de la promoción de los profesionales siguiendo criterios claros, objetivos y equitativos, mejoras en el ajuste de los niveles de autonomía y responsabilidad del empleado, flexibilidad laboral y políticas de conciliación, etc.

La percepción del apoyo social es crucial para el individuo. Tal y como comentábamos al principio de este artículo, si tenemos en cuenta que pasamos una gran parte de nuestro tiempo en el trabajo, las relaciones interpersonales con los compañeros y clientes o usuarios cobran una especial relevancia para nuestra identidad como personas y nuestro equilibrio físico y mental. A través de estas redes sociales de apoyo las personas obtienen información, adquieren nuevas habilidades o mejoran las que ya poseen, obtienen refuerzo social, apoyo emocional y feedback sobre el nivel de ejecución de la tarea. Aquellos programas, tanto de prevención como de intervención, que incluyan este tipo de estrategias permitirán mejorar de manera casi inmediata el clima de trabajo. Entre las estrategias para el aumento de la calidad de las relaciones entre los trabajadores destacan la creación de grupos de apoyo, creación de grupos de trabajo, entrenamiento en habilidades sociales, entrenamiento en manejo de situaciones conflictivas, habilidades comunicativas...

Asimismo, las estrategias individuales orientadas al manejo del estrés o el aprendizaje de técnicas de relajación pueden ayudar a manejar el agotamiento y el desgaste psíquico que generan situaciones de estrés agudo y estrés crónico, si bien este tipo de programas son

relativamente poco eficaces en el lugar de trabajo, ya que la persona tiene menos control sobre las fuentes de estrés. Asimismo, el ejercicio físico reduce los niveles de ansiedad de manera significativa pero no impide el desarrollo del desgaste profesional. En el ámbito de la prevención del desgaste profesional a nivel individual se recomiendan otros tipos de programas entre los que destacan el entrenamiento en resolución de problemas, entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo, y la adopción de estilos de vida saludables que faciliten el distanciamiento del trabajo en horario extra-laboral, entre otros. Entre los programas comentados cabe destacar el entrenamiento en solución de problemas. Esta técnica pretende ayudar a las personas a resolver problemas y mejorar su toma de decisiones. Para ello se le entrena en la identificación y reconocimiento del problema, detección de las diferentes alternativas, elección de la respuesta más adecuada y verificación de su idoneidad.

Cabe destacar que las líneas de desarrollo más actuales en cuanto a los programas de control y manejo del estrés y el desgaste profesional se orientan principalmente al uso de nuevas tecnologías para elevar los índices de penetración en el mercado laboral y de adhesión por parte de los participantes. En este sentido, recientemente se han publicado algunos datos empíricos sobre los efectos de este tipo de intervención con soporte web o de apoyo mediante el uso de foros online.

Las terapias basadas en la aceptación y el contacto con el momento presente (por ejemplo: Terapia de Aceptación y Compromiso y Mindfulness o Conciencia Plena) están poco a poco acumulando evidencia a favor de la utilización de las mismas en el ámbito laboral con el objetivo de prevenir y/o reducir el estrés y otros efectos negativos del entorno laboral. La terapia de aceptación y compromiso (ACT) busca aumentar la flexibilidad psicológica del individuo. La flexibilidad psicológica se define como estar en contacto con el momento presente, como un ser humano consciente y, en base a lo que la situación ofrece, de acuerdo con unos valores elegidos. Durante la

intervención se trabajan seis componentes de la misma: la aceptación, la difusión cognitiva, el contacto con el momento presente, el yo como contexto, el esclarecimiento de los valores del individuo y la acción comprometida. Cada uno de estos procesos no son solamente una estrategia para prevenir y aliviar el estrés o el burnout, sino que son habilidades psicológicas positivas en sí mismas. Por otra parte las terapias basadas en mindfulness buscan que el individuo mejore sus capacidades de concentración en el momento presente, focalizando su energía y su atención, sin juzgar. Ambas comparten elementos comunes, es por ello que se suele hacer referencia a ellas de manera conjunta.

3.1. Situaciones de Estrés en la Cultura Organizacional

A continuación, se manifiestan varias situaciones que ocurren en el estrés vinculado a la Cultura Organizacional:

1. El estrés es siempre una reacción ante una situación específica (estresor), la cual supone un reto o una amenaza. En su gran mayoría se trata de estresores externos, provenientes de condiciones cercanas; sin embargo, pueden provocarse situaciones estresantes ante estados o situaciones internas.
2. Los estresores constituyen exigencias ante las cuales la persona tiene que enfrentarse y que provocan un intento de superación o resolución del problema. Ante situaciones nuevas, desacostumbradas, esta superación conlleva una evaluación previa del reto o amenaza, así como una evaluación de las probabilidades de vencer o dominar con éxito la amenaza valiéndose de los medios disponibles.
3. Las personas se diferencian conforme a los recursos que tienen a disposición para superar una situación estresante. Los recursos abarcan fuerza física y habilidades, conocimientos y experiencia,

- energía y resistencia, pero también apoyo material e interpersonal.
4. Las reacciones de estrés aparecen como consecuencia de una discrepancia entre lo que se exige y lo que se puede hacer o lograr. Estas reacciones discurren en cuatro niveles distintos: a) un nivel cognoscitivo de procesos de evaluación y valoración; b) un nivel sentimental resultante de la confrontación con los estresores; c) un nivel de conducta motora; y, d) un nivel de activación orgánica neuronal y neuroendocrina (los llamados ejes del estrés).
 5. Si la discrepancia existente entre lo que se exige y la capacidad de superación del individuo puede ser allanada, resulta un dominio exitoso de la amenaza o reto; esto conlleva un fenómeno cognitivo positivo y unas emociones positivas (sentimientos de éxito). A pesar de su elevada intensidad, el esfuerzo del sistema nervioso autónomo a través de la activación de los ejes del estrés es limitado en el tiempo y se producen procesos compensatorios de relajación y regeneración psíquica. En estos casos se habla de «eutrés» (eu = bueno, en griego). Estas reacciones estresantes no son dañinas para la salud sino que, al contrario, son valoradas como algo positivo y resultan, por tanto, imprescindibles para el funcionamiento vital y el desarrollo personal.
 6. Si ante una situación provocadora o amenazante ocurre un gasto continuado de recursos sin que aquella pueda ser controlada y sin que la capacidad de superación tenga éxito, hablamos entonces de una reacción de «distrés» crónica (dis = malo, en griego). Asimismo, reacciones de distrés se asocian con valores hedónicos crónicamente bajos. Las experiencias de distrés conllevan cogniciones negativas, sentimientos negativos (enfado, decepción, miedo, desamparo). El sistema nervioso simpático se pone en situación de máxima alerta y el organismo se ajusta a una situación de alto consumo energético a largo plazo. Una activación de los ejes del estrés excesivo o de larga duración

produce un deterioro del equilibrio de los procesos fisiológicos en los diferentes sistemas orgánicos hasta dañar el funcionamiento orgánico y, finalmente, lleva a la manifestación orgánica de la enfermedad.

7. Ante estresores que obligan a una actuación forzosa se esperan como respuesta, en primer lugar, situaciones crónicas de distrés. Estas situaciones implican una importante tarea de la cual uno no puede escaparse sin consecuencias. La movilización continuada de las energías de superación, a menudo hasta los límites de lo realizable, provoca incertidumbre e inseguridad acerca de, si la situación puede ser dominada de forma efectiva y el problema quedar resuelto.

3.2. Pautas para Manejar el Estrés

Manejar una agenda realista: ¿Tener cientos de compromisos imposibles de cumplir? Este puede ser el primer detonante del estrés laboral. Aprender a manejar un horario de manera asertiva y real y evita comprometerte con labores imposibles de cumplir.

Organizar el tiempo: Si desde las primeras horas de la mañana debes correr de un lado para otro y sientes que no tienes tiempo para hacer tus obligaciones diarias, analiza de qué manera estás programando las tareas del día a día y cuánto tiempo necesitas para ejecutarlas eficazmente. Anota en un papel todas tus reuniones pendientes, entregas de informes, etc., y analiza si en el tiempo que dispones para trabajar puedes cumplir con estas tareas.

Toma pequeños descansos: Las pausas activas te ayudarán a reducir el estrés laboral. Cada dos o tres horas realiza ejercicios que puedan relajar tu cuerpo y tu mente para y así poder continuar tus labores sin contratiempos ni dolores.

Aprende a decir No: En el ambiente laboral, es muy importante aprender a decir no cuando las ocupaciones diarias sean mayores a las que puedes afrontar. No se trata de ser descortés o agresivo con tus compañeros de trabajo, sino entender cuáles son tus límites y expresarlos correctamente.

Aprende a trabajar en equipo: Aprender a delegar funciones y tareas puede ayudarte enormemente a alivianar la carga de estrés que manejas en tu día a día.

Vigila lo que comes: Una dieta balanceada ayuda a reducir los niveles de estrés y preocupaciones. Come frutas, verduras y alimentos bajos en grasa y notarás un cambio en tus niveles de estrés. Además, es importante tomar los alimentos a la misma hora todos los días.

Evitar el exceso de cafeína, cigarrillo y licor: Estas sustancias no solo traerán más estrés sino que reducirán tu salud y tu bienestar.

Descanso: Una de las consecuencias directas del estrés es el mal descanso, lo que empeora el cuadro de angustia y confusión de la persona con estrés.

Adopta un lenguaje positivo: Decir “no puedo”, “no soy capaz”, “soy un fracaso” origina aún más frustración y angustia en el ser humano. Prográmate para ser positivo y así mejorarás tu rendimiento en tu trabajo y tu calidad de vida

Expresa: Habla con tus superiores acerca del estrés laboral por el que atraviesas. Ellos podrán darte soluciones acerca de lo que puedes hacer para no sentirte tan angustiado y cansado en tu trabajo.

En este sentido, para lograr una eficaz productividad laboral se debe comprender que un trabajador es un ser sicosocial, por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no solo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden

administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y auto superarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real -según

el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado-, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo -como el consumo de alcohol- o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

3.3. Herramientas para Mejorar la Productividad Laboral

Fernández (2003), plantea las siguientes herramientas para mejorar la productividad laboral fijando puntos principales:

1. Una buena organización interna: Las empresas deben marcar rutinas de trabajo. La entidad conoce así la ocupación que desempeña el empleado, de esta manera será más fácil percibir los

tiempos y la dificultad de cada tarea. Por su parte, el trabajador debe conocer claramente en que consiste su actividad y poder hacer uso de las herramientas necesarias que faciliten su trabajo. Será la entidad la encargada de marcar estas pautas de forma clara y eficaz. Para ello la organización puede hacer uso de formaciones para empleados o cursos.

2. Priorizar las tareas que se deben ejecutar: Poner en marcha las actividades que se fijan y finalizarlas.
3. Comunicación organizacional: El flujo de información y comunicación interna entre los departamentos es imprescindible para mejorar la productividad de la empresa.
4. Ser capaz de superar los problemas de forma rápida y eficaz: Mediante formación ante posibles crisis el trabajador será capaz de evaluar, tomar decisiones y solucionar incidencias de forma apropiada.
5. Contar con equipos de trabajo en buenas condiciones: Las empresas deben invertir en material apropiado para que sus trabajadores lleven a cabo sus tareas correctamente.
6. “Bridge building”: Es una manera de construir puentes entre departamentos mediante estructuras horizontales en las que todos se conocen, y así acabar con el concepto de empresa jerárquica.
7. Flexibilidad horaria de los trabajadores: Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de la racionalización de horarios. Dar la oportunidad al empleado de organizar sus horas de trabajo le aportará autogestión y confianza.
8. Además, desde la entidad se debe motivar y estimular a los empleados, para obtener un rendimiento productivo constante:

Las recompensas por el trabajo bien hecho son un aliciente ya que aumenta la moral de los trabajadores. Delegar trabajo es una responsabilidad que motiva al empleado ya que percibe la confianza y le da mayor autonomía en la toma de decisiones algo positivo para aumentar su vínculo con la empresa.

Este último punto es vital a la hora de alcanzar una productividad laboral alta, ya que los trabajadores deben sentirse valorados y participes en la empresa, puesto que la participación de los trabajadores es determinante para la empresa.

El concepto clave de que la riqueza de toda organización radica en su capital humano. Todo lugar de trabajo requiere prescindir de organización y estructura adecuada y pertinente para su desarrollo tanto en el ámbito físico como en el emocional, por ello es que la problemática incipiente de la existencia del estrés laboral es precisa no descuidar y atender a tiempo desde la cabeza o gerente y todos los trabajadores pues son la esencia misma vital del crecimiento de una organización.

Se necesita promover la salud mental en el trabajo, y esto implica múltiples esfuerzos en la actualidad donde los cambios son extraordinariamente rápidos implicando un contingente y hasta presupuesto ocasional para el mejoramiento de las relaciones sociales y el impulso a una conducta de liderazgo.

Podemos focalizar de forma adecuada una relación recíproca de esfuerzo-recompensa, estimulando de forma global un rediseño empresarial enfocado en el desarrollo de las habilidades individuales e impulsando el trabajo colaborativo con un modelo de reparto de ganancias y añadir incentivos constantes no monetarios. Es importante

no dejar de lado el mejoramiento del sistema para ascensos por méritos sin que este proceso implique una sobrecarga de trabajo excesivo injustificado.

Después de haber revisado los estudios de la literatura internacional podemos de forma contundente recalcar la importancia de aplicar un adecuado manejo del estrés dentro de la Cultura Organizacional para así poder mejorar el desempeño de sus trabajadores y por ende de la empresa ya que el entorno corporativo actual es constantemente demandante de tiempo y exigente de innovación, orden y organización.

CAPÍTULO IV.

TENDENCIAS SOBRE

CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Variables Hard y Soft de la Cultura Organizacional (Alabart, 2003)

Alabart (2011), en su investigación denominada Modelo, Metodología y Herramientas, para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional, analiza la relación existente entre la Cultura Organizacional y el desempeño, estudiando ampliamente a la eficiencia organizacional desde un enfoque sistémico, que no considera medidas estáticas de eficiencia, sino aborda la calidad de cada uno de sus procesos, dentro de este análisis se relaciona a la cultura, estructura, estrategia y entorno, enfatizando que si estos elementos no sincronizan en la organización, la pérdida de eficiencia y eficacia es notable, evidenciándose como consecuencia la poca probabilidad de mantenerse, crecer y alcanza el éxito en el medio.

En el desarrollo de esta investigación es imperante destacar las diferentes conceptualizaciones de Cultura Organizacional dadas por diferentes autores en cada una de las tendencias planteadas, es así como, para Alabart (2011), la Cultura Organizacional “es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

La importancia de estudiar la Cultura Organizacional en las ciencias administrativas radica en que a través de esta, se ha comprobado el nivel de impacto e incidencia en los diferentes procesos de gestión, por este motivo, resulta pertinente, el abordaje de una Cultura Organizacional exitosa, que permita reforzar las prácticas administrativas positivas, y a su vez, que estas prácticas se basen en aquellas tendencias que se constituyen en un ejemplo a seguir para la organización que quiere alcanzar el éxito.

La Cultura Organizacional no se define sola sino en base al entorno institucional y las variables que lo componen; además tiene una estrecha relación con el desempeño, ya que, si se la considera como la base fundamental de su crecimiento, se establecerán los preceptos más importantes a seguir de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Alabart (2003), establece las variables Hard y Soft de la Cultura Organizacional las cuales se detallan a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Variables Hard y Soft de la Cultura Organizacional.

Variables Hard	Variables Soft
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia • Estructura • Sistemas • Oficios • Objetivos • Metas • Procesos • Tecnologías • Procedimientos • Reglas escritas 	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias • Valores • Ideologías • Ritos • Historia • Signos y símbolos • Políticas • Mitos • Normas • Tradiciones • Reglas no escritas • Actitudes • Presunciones

Fuente: Alabart (2003).

En la Figura 2, se muestra la relación entre el estilo de liderazgo, las variables Hard y Soft y el entorno empresarial, la misma que se caracteriza por “su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios tales como: el tipo de cultura que le conviene a la empresa, o la cultura que se desarrolla en las empresas a partir de sus relaciones de propiedad, sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tan amplios como son: la coherencia, la organicidad

la adaptabilidad entre el estilo de liderazgo, las variables Soft y Hard y de estas con el entorno” (Alabart 2003).

Figura 2. Relación entre el estilo de liderazgo, las variables Hard y Soft y el entorno empresarial.

Fuente: Alabart (2003).

Dentro de esta relación se considera cinco factores necesarios para el cambio en la Cultura Organizacional: Estilo de liderazgo, Variables Soft y Hard, Entorno y Producto Cultural. Es así como, partiendo de este enfoque, se aborda como base al estilo de liderazgo, el cual predomina en la organización, en este grupo se establece las relaciones con los cuatro grupos restantes las cuales deben adoptar un enfoque

integrador y sistémico. En el siguiente grupo se determinan las variables Soft y Hard de la organización, considerando también las relaciones de compatibilidad que deben existir entre ellas para que se puedan evidenciar en las percepciones en cuanto al entorno; y como resultado de la interacción entre los grupos anteriores, surge el producto cultural que se centra en paradigmas, comportamientos y resultados.

Partiendo de la relación de los cinco factores mencionados, como resultado de varios estudios e investigaciones, surge una Metodología para Diagnosticar la Cultura Organizacional con un enfoque de adaptación al cambio, la misma que se basa en el desarrollo de ocho pasos que inicia con la caracterización del entorno fijando un objetivo general que involucre el estudio a nivel micro y macro de la organización, para luego determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa, definiendo de forma clara las políticas, leyes y reglamentos que parten desde los organismos superiores y la organización hasta los básicos de talento humano; una vez concluido este paso, es necesario observar detalladamente los signos y símbolos que representen a la organización y que se expresen a través de mitos, creencias o tradiciones; por su parte el análisis de la historia de la institución, complementa el paso anterior ya que es imperante conocer aquellos antecedentes y acontecimientos que datan desde sus fundadores hasta los dirigentes y autoridades actuales; el siguiente paso contempla la determinación de los grupos y líderes, con un enfoque que abarca la estructura formal e informal de la organización, para luego diagnosticar los valores expresados, aparentes y operativos de la misma, lo que permite formular el paradigma cultural de cada grupo contemplando las presunciones de funcionamiento interno y externo lo que da paso al diagnóstico de la Cultura Organizacional entorno al desempeño institucional. En la Figura 3, se puede observar los pasos de la propuesta metodológica a seguir para diagnosticar la Cultura Organizacional con un enfoque de adaptación al cambio propuestos por Alabart (2011).

Figura 3. Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional y adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alabart (2011).

La metodología planteada por Alabart (2011), es sin duda un aporte importante para las Ciencias Administrativas, pues hoy en día el estudio y manejo de intangibles, suele ser determinante al momento de tomar decisiones, sin embargo se cree que la propuesta metodológica tiene ciertas limitaciones, en este sentido no se propone acciones estratégicas de cambio organizacional y no se abordan variables como la comunicación, trabajo en equipo y motivación; a la vez se identifican también las ventajas de la misma, pues se considera al diagnóstico organizacional como el punto de partida para la adaptación al cambio y aborda al liderazgo como la base para el desarrollo de las demás variables.

4.2. Cultura Organizacional Autóctona (Torres, 2017)

Torres (2017), en su investigación científica doctoral, vincula a la Cultura Organizacional con aspectos propios del territorio en el que

se desenvuelve cada institución, es decir considera las características propias de la localidad como variables que inciden directa o indirectamente en el comportamiento, costumbres y tradiciones de los trabajadores, en este sentido, la autora aporta teóricamente a las ciencias administrativas con una innovadora concepción de la Cultura Organizacional autóctona el cual se describe a continuación y se muestra en la Figura 4 a través de un modelo conceptual:

“Es un sistema, que se forma día a día en la organización como resultado de las percepciones e interacciones entre sus miembros, respecto al entorno e interno de la misma, rescatando las raíces, principios, valores y comportamientos propios que constituyen la riqueza pluricultural de sus pueblos” (Torres, 2017).

Figura 4. Modelo conceptual de la Cultura Organizacional Autóctona.

Fuente: Torres (2017).

Es así como, “surge la necesidad de concebir una Cultura Organizacional que impulse y se fundamente en aquellos espacios que la demandan, donde el intercambio de principios y valores permitan la sustentación de aceptación y el respeto en organizaciones con características culturales que provienen de territorios plurinacionales, donde prevalecen sus ritos, costumbres y tradiciones ancestrales, con la finalidad de evitar un choque de culturas que debilite a la organización, y a la vez, que

absorba en sus propios ritos creencias y tradiciones organizacionales esta riqueza cultural del territorio” (Torres, 2017).

La Cultura Organizacional expresa la forma en que cada organización aprende y adopta un conjunto de creencias, métodos, ideas, e historias como esencia corporativa, por tal razón Torres (2017), luego de analizar ampliamente la bibliografía especializada en el tema objeto de estudio, concluye que lo que varios autores llaman como dimensiones, pilares, elementos, factores, etc., para ella son variables y plantea que, “los elementos de la Cultura Organizacional nacen de dos variables; la primera es la externa, la cual no forma parte de la organización sino de su entorno y está compuesto por la globalización, las leyes, normas y reglamentos y la plurinacionalidad; la segunda variable es la interna, es decir los elementos que están presentes en la organización, tales como: liderazgo, comportamiento organizacional, clima organizacional, valores, comunicación, motivación, trabajo en equipo y ritos creencias y tradiciones” (Torres, 2017).

Esta clasificación, no jerarquiza a ninguna de las variables, sino las aborda como un sistema en el que cada una de ellas cumple con un papel importante en la Cultura Organizacional autóctona de una institución, es por ello por lo que se considera imperante incidir directa e indirectamente en cada una de las variables interna y externa de la Cultura Organizacional con enfoque en el proceso de Gestión.

Torres (2017), en su investigación propone y demuestra mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas, entre ellas la prospectiva, que a través del Procedimiento FOCO, se puede fomentar una Cultura Organizacional Autóctona, tal como se muestra en la Figura 5

Figura 5. Procedimiento FOCOA.

Fuente: Torres (2017).

El procedimiento propuesto por Torres (2017), contempla entre sus limitaciones, el considerarse como una postura que requiere de réplicas en otras instituciones para abarcar un reconocimiento científico de mayor rigor; sin embargo, las ventajas que tiene son mayores, pues es una propuesta integral que articula a variables externas e internas que inciden en la Cultura Organizacional, además tiene enfoque en la gestión a través de la incidencia en el desarrollo de sus fases: planificación, organización, dirección y control y considera las características interculturales de los territorios, por tal razón es una contribución a la ciencia innovadora.

4.3. La Cultura Organizacional (Chiavenato, 2009)

Idalberto Chiavenato, es uno de los autores que resalta constantemente la importancia de generar una Cultura Organizacional fuerte, ya que

el trabajar sobre este factor sin duda alguna, genera rentabilidad y una mayor productividad en las organizaciones; por tal razón la define como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.” (Chiavenato, 2007), es decir el modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La importancia del tema objeto de estudio para este autor, radica en que “la cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente”, (Chiavenato, 2009) por lo que la cultura hace referencia expresamente a la identidad de la organización, la cual se construye con el transcurso del tiempo, asumiendo todas las prácticas de comportamiento y tradiciones que se definen en una serie de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a los miembros de la organización en aras del cumplimiento de un mismo objetivo.

Bajo estas consideraciones Chiavenato (2009), aborda las siguientes características de la Cultura Organizacional:

- Regularidad en los comportamientos observados.
- Normas
- Valores predominantes
- Filosofía
- Reglas
- Clima organizacional

Es así como, este autor aborda a la cultura como un “iceberg”, porque solo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver, tal como se puede observar en la figura 6. De igual manera, la Cultura Organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas y las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la Cultura Organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y de transformar.

Figura 6. Iceberg de la Cultura Organizacional.

Fuente: Chiavenato (2009).

La bibliografía especializada que aborda el autor en mención hace referencia a tres componentes básicos de la Cultura Organizacional, los cuales se detallan a continuación:

- Artefactos: Estructuras y procesos organizacionales visibles (más fáciles de descifrar y de cambiar).
- Valores Compartidos: Filosofías, estrategias y objetivos (justificaciones compartidas).
- Supuestos Básicos: Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos (fuentes más profundas de valores y acciones).

Bajo estos preceptos se considera que “el único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura Organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (Chiavenato, 2007).

Al analizar la postura de este autor, se evidencian algunas limitaciones como el no identificar con exactitud a las variables o elementos a estudiar para cambiar la Cultura Organizacional, además de que la tendencia no presenta una metodología, método o procedimiento a seguir para cambiar la misma, sino un abordaje general sobre los beneficios de incidir en sus componentes básicos.

Entre las ventajas de la tendencia se contempla que es una propuesta que data de varias investigaciones y publicaciones reconocidas, por lo que es la base para identificar factores, variables, elementos o dimensiones de la Cultura Organizacional.

4.4. La Cultura Organizacional y la Práctica Administrativa (Koontz, et. al. 2012)

Partiendo del precepto de que la Cultura Organizacional influye en la efectividad de la organización, a través de sus manifestaciones en las fases del proceso de Gestión o proceso Administrativo, Koontz, et. al. (2012) la conceptualiza como un “modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización” por tanto su importancia radica en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control y su incidencia en los demás niveles jerárquicos.

“La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido” Koontz, et. al. (2012)

Este autor plantea que la Cultura Organizacional parte de dos variables importantes como son el aprendizaje y transmisión de conocimientos y las creencias y modelos de comportamiento de los individuos dentro de una organización formal; estas variables presentan una manifestación de expresiones en cuatro ambientes de la Cultura Organizacional:

- Procesos para la toma de decisiones
- Evaluación al personal con base en criterios de desempeño
- Canales de Comunicación abiertos en todas las direcciones
- Oportunidades para ejercer un alto grado de autocontrol

La Cultura Organizacional puede incidir en las variables considerando los cuatro ambientes propuestos por Koontz, et. al. (2012) y que se evidencian en cada una de las etapas o fases del proceso administrativo tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. La Cultura Organizacional y la Práctica Administrativa.

Fuente: Koontz, et. al, (2012).

Al analizar esta tendencia, se evidencian ciertas limitaciones, entre ellas el que no se identifica detalladamente las variables, elementos, factores o dimensiones de la Cultura Organizacional, por su parte entre las ventajas se tiene que considera que la cultura de la organización

influye en su efectividad de una manera imperante ya que aborda al Proceso Administrativo como el eje fundamental para alcanzar un dominio cultural de la organización e influir en su gestión.

4.5. La Culturocracia Organizacional (Vargas, 2011)

El estudio y la investigación de la cultura se ha convertido en un tema importante en la administración de las organizaciones, pues el fenómeno de la Cultura Organizacional es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les suma personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la Cultura Organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos.

Investigaciones recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales y este es el caso de (Vargas, 2011), quien aborda a la Cultura Organizacional como aquella que “comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización”, para este autor es importante estudiar a la Cultura Organizacional porque los valores fundamentales que caracterizan una a la misma, influyen todas las actividades y áreas de la vida de cualquier organización. La cultura de una organización incide en la efectividad de dicha organización.

En este sentido las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé (Vargas, 2011), por lo que “la Cultura Organizacional puede ser el soporte más fuerte que sirve a las personas como marco de referencia para la sensorización de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación” (Vargas, 2011).

Para este autor, en el ambiente organizacional, el estudio de la cultura puede ser abordado mediante el enfoque de la teoría de los sistemas, como un sistema abierto, en donde los elementos ambientales o del entorno de la organización interaccionan y se influyen mutuamente con los elementos internas, tal como se muestra en la Figura 8.

Figura 8. Elementos de la Cultura Organizacional.

Fuente: Vargas (2011).

Para unos autores, variables, para otros factores o dimensiones, para (Vargas, 2011), elementos de la cultura organización, clasificados en cuatro grupos importantes, el primero aborda a los elementos simbólicos que representan a la organización como logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas y acciones que día a día se adoptan en las

organizaciones; el segundo punto aborda a los elementos estructurales que están estrechamente ligados a los niveles de autoridad y decisión, así como el establecimiento de políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías; por su parte en el tercer grupo se tiene a los elementos materiales como: instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos; en el último grupo se identifican los elementos conductuales tales como el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación liderazgo y procesos de tomas de decisiones.

Estos elementos tangibles e intangibles se constituyen la base para trabajar en el cambio cultural que debe partir de los siguientes preceptos:

- 1.- La cultura en las organizaciones constituye una variable compleja para su cambio y modificación.
- 2.- El cambio organizacional ocurre a una velocidad turbulenta, provocado por modificaciones del medio ambiente e internas, muchas de las veces en procesos conflictivos.
- 3.- La velocidad de ocurrencia de los eventos y acontecimientos, supera a las capacidades de respuesta de las organizaciones.
- 4.- Las características culturales de una organización tienen serias implicaciones con la tecnología de la información. (Vargas, 2011)

Al analizar detenidamente esta postura se evidencia una fuerte inclinación por parte del autor hacia las diversas manifestaciones de expresiones tangibles e intangibles culturales que caracterizan o forman parte de cada uno de los territorios y que inciden en la Cultura Organizacional de las empresas o instituciones. Al igual que con las otras tendencias, en esta postura también se denotan limitaciones

como el hecho de que no se considera un análisis profundo en los procesos generales para cambiar la Cultura Organizacional, mientras que entre las ventajas se tiene que las características interculturales de cada territorio son determinantes para la Cultura Organizacional, además se basa en un amplio análisis crítico de los modelos y posturas de la Cultura Organizacional.

4.6. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. (Schein, 1988)

Schein plantea que el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión”, son todos factores que influyen en el entorno institucional que surgen como respuesta para afrontar una situación determinada, pero al mismo tiempo influyen en la eficacia con la que responde el personal para afrontar, resolver y solucionar un problema dentro de una Institución.

Cada Institución, entonces debe responder ante los problemas que se presentan tanto en el medio externo como el interno, ya que a través del tiempo las organizaciones han ido evolucionando y deben adaptarse a los cambios y exigencias del medio, por esta razón el Autor considera que los miembros de una organización son la esencia misma, y deben ir implementando estrategias para adaptarse a los cambios.

Es decir, la Cultura Organizacional se caracteriza por presunciones y creencias; las presunciones son conductas que se manifiestan a través de percepciones, pensamientos y sentimientos que pueden ser modelados o influenciados por el medio externo y por tal razón no pueden ser consideradas como base para definir una Cultura Organizacional, mientras que las creencias hacen referencia a los valores que poseen los individuos mismos que sirven para resolver problemas de grupo. El conjunto de presunciones y creencias le dan sentido a la organización,

ya que estas influyen directamente en el comportamiento interno de sus integrantes.

Según la teoría de Schein, se explica que internamente la comunicación es un factor fundamental para poder entenderse, pues dentro de una organización el aporte individual que hace cada integrante influye directamente para que la organización sea eficiente, por lo que en la tabla 4, se analizan los siguientes códigos como elementos indispensables para la aplicación de este modelo.

Tabla 4. Códigos de la Cultura Organizacional.

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	CÓDIGOS
Manejo Administrativo	Control administrativo
	Desvinculación de los procesos
	Fallas administrativas
	Formación docente
Relaciones y Ambiente	Buenas relaciones
	Malas relaciones
	Trabajo en equipo
	Problemas de comunicación
	Infraestructura

Fuente: Schein (1988).

Al analizar esta tendencia se puede evidenciar que el autor no establece una estrategia definida que permite mejorar la Cultura Organizacional, sin embargo, señala varios elementos que bajo un mismo contexto pueden influir directa o indirectamente la organización interna de una institución y la combinación de ellos puede ocasionar un ambiente sano y agradable.

En consecuencia, la Cultura Organizacional de una institución está caracterizada por la integración de sus miembros, y la forma en que cada uno de ellos actúa frente a los problemas, para lo cual, debe ir

adaptando sus actitudes y comportamientos de acuerdo a los cambios que se generan en el entorno, de manera tal que se consigan superar los problemas de manera exitosa.

4.7. Cultura Organizacional Robbins y Judgey (2009)

Tomando en cuenta que todas las organizaciones tienen una cultura que las identifica y que esta influye directamente en las actitudes y comportamientos de sus integrantes, se dice que (...)“Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” Robbins y Judgey (2009).

De manera descriptiva la Cultura Organizacional es importante porque busca medir la forma en que los empleados ven a la empresa; en cambio para la empresa su importancia radica en la satisfacción del trabajo en función de los objetivos cumplidos. Este enfoque cobra vida cuando se logra institucionalizar la Cultura Organizacional ya que permite que los comportamientos tanto organizacionales como personales de sus miembros logran ser aceptables para todos.

El Autor hace un análisis de las siete características principales para determinar la esencia de la cultura dentro de una organización, estableciendo los siguientes conceptos:

1. “Innovación y aceptación del riesgo: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento”Robbins y Judgey (2009).

La valoración de las características antes descritas permite tener un panorama completo de una organización entendiendo que los miembros de la misma son parte de un todo y su comportamiento frente a esta, hace que cada organización sea diversa y única.

La cultura de una organización una vez que se encuentra establecida rara vez desaparece, sin embargo, depende también de la actitud y comportamiento de sus miembros para que su desempeño sea el más adecuado y la satisfacción del trabajo cumplido alcance las necesidades de la empresa, tal como se muestra a continuación en la Figura 9.

Figura 9. La Cultura Organizacional.

Fuente: Robbins y Judgey (2009).

En conclusión, no se plantea una metodología específica para mejorar la cultura de una organización, sin embargo, se analizan varios factores que influyen en la misma pero adicionalmente, se hace un análisis de los diferentes tipos de culturas que se pueden encontrar en una organización y que pueden ser cambiantes a medida de las complicaciones y amenazas que pueden presentarse, entonces los miembros de una organización deberán generar un cambio cultural para alcanzar los objetivos deseados.

4.8. Cultura Organizacional (Denison, 2010)

“La Cultura Organizacional se define como las creencias, suposiciones, valores y formas de interacción que contribuyen al entorno social y psicológico único de cada organización” (Denison, 2010), mismo que se ve influenciado por la conducta y comportamiento de quienes integran una organización.

“La Cultura Organizacional, es el factor diferenciador de la empresa, ya que es único para cada organización, y dependen de la conducta

de sus líderes y sigue patrones de comportamiento específico de cada organización” (The OD Consulting Group. Soluciones basadas en Investigaciones Científicas, 2018). Es así como su importancia radica en identificar los patrones de conducta de la empresa para darles el tratamiento necesario a fin de conseguir el mayor provecho de ellos.

En este contexto, el modelo de Denison plantea y “reconoce que los rasgos culturales, los comportamientos administrativos y las estrategias organizacionales, se relacionan con un conjunto de creencias y supuestos de la organización y su entorno”.

El mencionado modelo plantea cuatro rasgos y estos a su vez se componen de tres índices que deben ser medidos a través de las encuestas.

Figura 10. Modelo de Denison.

Fuente: Denison (2018).

Luego de realizado un diagnóstico institucional que facilite el dimensionamiento del estado real interno de una organización, se debe plantear un plan de acción que permita mejorar los resultados encontrados por cada una de las variables identificadas, mismos que darán resultados, siempre y cuando se consiga la participación y el involucramiento de todos los directivos y colaboradores.

Esta tendencia no establece limitaciones para su implementación, al contrario, identifica con claridad cuatro rasgos culturales que son transversales razón por la que su aplicación es una combinación de valoraciones tanto cualitativas como cuantitativas que conducen al reconocimiento global de una organización que permita elaborar un plan de acción, a fin de conseguir los objetivos propuestos.

4.9. Teoría Z. (Ouchi, 1982)

William Ouchi realiza un estudio comparando la Cultura Organizacional japonesa y norteamericana, en la que establece como base principal que se puede aplicar esta teoría en ambos casos y se consiguen los mismos resultados, es así que puede definirse como: “Teoría participativa basada en las relaciones humanas, entendiendo al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal invocando ciertas condiciones especiales aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y conseguir así una mayor productividad empresarial” (Fernández, Siegrist y Hernández, 2003).

El objetivo básico de este estudio fue el de buscar principios universales que pudieran aplicarse en las empresas de manera que influyan en el comportamiento organizacional de la misma, es así, que el sistema de Administración Japonés se caracteriza por:

- Empleo de por vida, en el que una persona que entra a trabajar en una empresa tiene su trabajo asegurado hasta los 55 años, tiempo en el que debe salir y en ciertos casos es reubicado en otras empresas por un tiempo más, caso contrario percibe un valor equivalente a 5 años de trabajo; y,
- Evaluación y Promoción, donde los procesos de ascenso son muy lentos, lo que impide que los puestos importantes sean ocupados por personas más jóvenes de manera más rápida, sin embargo, crean un sentido de pertenencia y compromiso a través de los trabajos en grupo.

Es decir, la cultura organización analizada por Ouchi, sugiere que una empresa debe poner especial atención a las relaciones humanas de cada uno de sus miembros, ya que, al sentirse como parte integrante e importante de una organización, se sentirán comprometidos con el bienestar institucional y lograrán ser más productivos y las relaciones interpersonales tendrán mayor éxito.

Conociendo que la teoría Z vincula las relaciones personales y sociales de los trabajadores, identifica tres principios básicos, sobre los que basa su estudio y aplicación que se los presenta como parte de un todo, tal como se describe a continuación en la Figura 11.

Figura 11. Teoría Z.

Fuente: Ouchi (1982).

Teniendo en cuenta los principios básicos de los que manifiesta el Autor, se puede notar entonces que "Las características de las mejores organizaciones tienden a extraer de cada individuo las cualidades más refinadas que lleva dentro de sí" (Ouchi, 1982), con la finalidad de incentivar su crecimiento tanto personal como profesional a fin de poner a disposición de la organización todo su potencial.

En conclusión, si no existe colaboración comprometida de la fuerza laboral, difícilmente se logra mejorar una organización, pero tiene la ventaja de que esta teoría se adapta a la organización y funcionamiento de otras empresas, así como plantea con toda claridad trece pasos para transformar una organización en una empresa exitosa.

4.10. Cultura Organizacional. (Ritter, 2008)

La Cultura Organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene sus orígenes en un conjunto de creencias y valores compartidos” (Ritter, 2008)

La Cultura Organizacional no es más que un factor de referencia que permite a una organización buscar un patrón de comportamiento que permita conocer su entorno y adaptarse a los cambios, siempre orientados a mejorar el funcionamiento interno y conseguir los resultados esperados.

El autor en su estudio de Cultura Organizacional hace hincapié en que las empresa de hoy deben adaptarse a los cambios de manera acelerada, debido a la influencia que tienen factores como la globalización, la competitividad, la apertura económica, lo que implica que los gerentes o líderes deban asumir grandes retos y esfuerzos para conseguir que las organizaciones logren adaptarse a estas nuevas tendencias.

Lo antes mencionado trae como consecuencia que se entienda que la Cultura Organizacional es de alta complejidad, debido a que el comportamiento y la conducta de cada uno de sus miembros, influye directamente en el éxito o fracaso de una organización; y, que la alta gerencia deberá orientar a la organización a conocer como dar respuesta inmediata ante una situación determinada, he aquí su importancia.

Las empresas u organizaciones en la actualidad deben generar un alto grado de competitividad, para lo cual deberá enfocar su actividad a conseguir altos niveles de productividad y eficiencia de los servicios que prestan, a través del aprendizaje continuo, lo que permitirá conseguir trabajadores comprometidos con el que hacer institucional.

“La Cultura Organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación”. (Ritter, 2008). Que son factores importantes que el autor considera son la base para alcanzar el éxito de una Organización, los que se describen a continuación:

- La identificación. - “Es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. (Ritter, 2008). Lo que significa que la empresa también posee una identidad propia y particular que la caracteriza, condición que la hace única y particular.
- La integración. - “La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?”. (Ritter, 2008). Quiere decir que es la forma como internamente funciona la empresa en coordinación con quienes hacen la empresa.
- La coordinación. - “Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores”. (Ritter, 2008). Esto hace que cada miembro de la organización conozca lo que debe hacer y se les permita participar más activamente en la toma de decisiones, ya que se involucran con los objetivos de organización.
- Motivación. - “Es la función del “just do it”. La Cultura Organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera”. (Ritter, 2008). Es decir, que, si los miembros de cada organización se sienten parte de la misma, pueden con mayor libertad distinguir entre lo que es mejor o no para la institución, y de hecho estarán conscientes de que sus acciones pueden llevar al éxito o fracaso de la misma.

De esta manera, en la Figura 12, se explican mejor las cuatro funciones de la Cultura Organizacional:

Figura 12. Funciones de la Cultura Organizacional.

Fuente: Ritter (2008).

Acorde al análisis planteado por el autor, sostiene que las organizaciones deben ser flexibles y siempre estar dispuestas al cambio, promoviendo grupos de trabajo de alto desempeño como resultado de un constante aprendizaje siempre con miras al éxito, objetivo que se logrará si los líderes pueden reconocer los valores culturales de sus miembros y potenciarlos de manera tal que se empoderen cada una de sus actividades y puedan así alcanzar los objetivos empresariales.

CAPÍTULO V.

VARIABLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En base a las diferentes tendencias, posturas o teorías relacionadas con la Cultura Organizacional, se procede a establecer las variables internas y externas de la misma, que se muestran en la Figura 13; para el efecto el autor del presente estudio se basa en un compendio analítico que parte de los criterios clásicos y contemporáneos analizados en las diez posturas anteriormente mencionadas.

Figura 13. Variables de la Cultura Organizacional.

Fuente: Elaboración propia

5.1. Variables Externas

- **Globalización**

Para conocer cómo afecta la globalización en la Cultura Organizacional, es importante entender el siguiente concepto: “La globalización se centra en las diferencias entre personas procedentes de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las de gente dentro de países dados” (Robbins y Timothy, 2009).

Los grandes cambios que se han generado a nivel mundial, producto de la globalización ha provocado cambios en la Cultura Organizacional de las empresas, ya que se ven obligadas a crecer, sobrevivir y mantenerse para llegar a la excelencia y alcanzar altos niveles de productividad.

“La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro.

Considerando que cada país presenta diferentes modelos de negocios que se basan en la realidad local, también es cierto que estos modelos pueden funcionar bien en otros lugares, sin embargo las diferentes manifestaciones culturales son importantes para valorar el liderazgo individual de cada miembro de la organización, especialmente si se enfocan a derribar las barreras culturales.

- **Innovación y desarrollo**

“Innovación es un tipo de cambio más especializado. La innovación es una nueva idea que se aplica para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio”. (KANTER, R. 1998). Pero no toda innovación significa necesariamente una nueva idea de algo, sino que involucra un proceso de mejoramiento desde lo más básico hasta lo más extensivo.

La innovación y el Desarrollo van de la mano, sobre todo si se considera como elemento fundamental la capacitación continua del personal de apoyo porque permite mejorar los productos internos y generar un cambio de actitud para fomentar la integración y la comunicación.

“La mejor definición para la innovación será aquella que se refiera a la implementación de ideas y procesos dentro de la organización” (Evan y Black, 1967).

En tal sentido, la Innovación y el desarrollo implican cambios dentro de una organización que van de la mano con la estructura organizativa, ya que es un proceso que integra tanto las capacidades del personal como la estrategia empresarial para adaptarse al cambio y conseguir mejores resultados.

- **Leyes vigentes**

La perspectiva de la Cultura Organizacional suele concentrarse en los valores básicos, las creencias e hipótesis que están presentes en las organizaciones, los patrones de conducta que resultan un compendio de las percepciones de los trabajadores dentro de la empresa, en tal virtud, al contemplar las leyes vigentes como una variable externa de la Cultura Organizacional, el autor de esta investigación se refiere a la importancia de considerar los efectos del cumplimiento o no de las leyes, normas y otros reglamentos generales que no dependen de la empresa sino son abordados como factores externos que inciden directa o indirectamente en la Cultura Organizacional de cada institución.

Entre las leyes que inciden en la Cultura Organizacional de una empresa, se destacan las establecidas por los Gobiernos que lideran una nación o país, así también como su constitución y otros reglamentos

cuyo cumplimiento estricto y habitual generaría una cultura de respeto hacia los ámbitos legales que de una u otra manera no se pueden evadir.

- **Cultura**

Lo que se conceptualiza como cultura, para varios autores es la ideología, discurso social, filosofía, etc., se la aborda siempre en estrecha interrelación con los modos de producción y los factores que determinan al Estado. Por tanto, la Cultura es el conjunto de características que responden a una determinada población.

Según Vargas (2011), la cultura “es aquella que es referida a los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad y que permiten adecuadamente predecir y coordinar la actividad social”, en este sentido, la Cultura Organizacional está estrechamente ligada a los efectos, causas y percepciones de la cultura de la localidad que afectaría directa o indirectamente en la organización; es importante que dichos aspectos sean considerados al momento de analizar o diagnosticar la cultura previo al cambio organizacional.

5.2. Variables Internas

- **Procesos**

“En un sentido literal y lógico, no jurídico, por proceso se entiende cualquier conjunto de actos coordinados para producir un fin; así hablamos del proceso de producción de un material o de construcción de un edificio. (Prieto, Carlos. 2003).

La Cultura Organizacional de una empresa se encuentra caracterizada por varios elementos, componentes y/o variables, y un proceso es uno de estos, conceptualizándose como un conjunto de actividades que

siempre van a ir enfocadas a conseguir un fin común y que requiere de la participación de todos sus integrantes, razón por la cual, este debe estar siempre bien definido para poder ejercer el debido control y realizar en un determinado momento un mejoramiento del mismo.

“La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización, es una forma de comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio” (Carrasco. 2008).

Todas las empresas u organizaciones definen, modelan y ejecutan procesos ya sea para elaborar un producto o entregar un servicio, el mismo debe ser eficiente y de calidad, pero para que este funcione y arroje resultados exitosos, requiere de la participación activa de todos sus miembros como parte de un todo, a fin de conseguir un producto o servicio que perdure en el tiempo.

- **Adaptación al cambio**

Según Mendoza Fung “las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

Tomando en cuenta que las capacitaciones no deben ser consideradas de carácter individual sino que los nuevos conocimientos adquiridos sean socializados y transmitidos a todos los integrantes de la empresa a fin de garantizar que los cambios que se generen a partir del aprendizaje aporten con el desarrollo de nuevos productos y servicios que oferta una organización.

“El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente; por lo tanto, el ambiente general que rodea las

organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir” (Mendoza, Novelo, Flores, Mendoza, 2009).

Visto de este modo, cualquier cambio implica costos y no necesariamente económicos, sino de carácter psicológico y/o social, por lo tanto, el análisis que se debe realizar es la relación costo/beneficio para posteriormente buscar la forma de adaptarse a los nuevos cambios que se generan en una organización y aprovecharse de ellos para ser más competitivos, eficientes y eficaces.

- **Tradiciones**

“La tradición ha sido considerada como una expresión de la permanencia en el tiempo de una comunidad; en este sentido es una de las formas que asume la memoria colectiva y una generadora de identidad. Pero desde otro punto de vista ese anclaje no es otra cosa que un síntoma evidente de la dificultad de adaptación expedita a los crecientes cambios que exige la vida moderna o el progreso” (Madrazo, 2005).

Generalmente se habla de tradiciones dentro de una organización a las cosas que se vienen haciendo mucho tiempo y que inicialmente son difíciles de cambiar pero que han generado alto grado de éxito, sin embargo, cuando se presenta la necesidad de modificar o cambiar la llamada “tradición”, es cuando se generan conflictos internos que son difíciles de manejar pero si se logra cambiar el pensamiento, actitud y comportamiento de sus integrantes, entonces se alcanzarán los cambios internos que fueren necesarios.

“La tradición es una construcción social que cambia temporalmente, de una generación a otra; y espacialmente, de un lugar a otro. Es decir,

la tradición varía dentro de cada cultura, en el tiempo y según los grupos sociales; y entre las diferentes culturas” (Arevalo, J. 2004).

Visto desde otra perspectiva, la tradición puede ser variable y se va adaptando a las condiciones particulares de una organización, es decir, es un legado del pasado que se encuentra en constante renovación, justo para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, y así poder ir garantizando la permanencia de una organización a través del tiempo.

- **Comunicación**

“Una idea, sin importar lo grande que sea, es inútil hasta que es transmitida y entendida por otros” (Robbins y Judge, 2009). Sin embargo, comunicarse no es solo transmitir una idea, sentimiento o pensamiento, se hace estrictamente necesario que el receptor entienda el mensaje, por lo tanto “la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado” (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación es la base de las relaciones interpersonales debido a que una mala comunicación da origen a conflictos personales, más aún, si se toma en cuenta que las personas pasan más del 70% del día hablando, escribiendo y comunicándose de alguna manera con los demás, de tal manera que es lógico pensar que una mala comunicación conlleva al fracaso entre los miembros de una organización.

“La comunicación organizacional es un instrumento fundamental para crear una Cultura Organizacional” (Sánchez, S. 1998).

Teniendo en cuenta que la comunicación es un facilitador entre los miembros de una organización para crear una Cultura Organizacional, es necesario implementar una comunicación orientada a alcanzar las metas y objetivos institucionales, para lo cual, los flujos de comunicación deben ser bidireccionales considerando las necesidades particulares e

individuales tanto de las empresas como de los miembros de la misma, para garantizar que los resultados sean los esperados y así crear una cultura de la comunicación interna efectiva.

- **Liderazgo**

Al liderazgo se le atribuye seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación (Koontz y Weirhrich, 2012). No suele ser diferente en el ámbito organizacional, pues el liderazgo es una de las premisas fundamentales para lograr un cambio positivo en la Cultura Organizacional, es así como aquellas empresas que adoptan posturas de liderazgo apropiadas acorde a sus necesidades institucionales, son las que surgen y se distinguen en un mundo altamente competitivo. Sin embargo es importante resaltar que diferentes culturas organizacionales tienen definiciones únicas del liderazgo preferido por ser más efectivo en ella.

Según León (2001), “los procedimientos de trabajo, estrategias, objetivos, programas de formación y trabajos en equipo deben cambiarse para asegurar que la nueva Cultura Organizacional se imponga y perdure”, esto podrá efectivizarse siempre y cuando el líder de la empresa o institución sepa encaminar a la misma al cumplimiento de los objetivos de cambio planteados.

- **Filosofía Organizativa**

Con respecto a la Filosofía Organizativa, esta variable interna es la más representativa en la Cultura Organizacional; según Chiavenato (2009), se refiere a “las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” y se manifiestan a través del establecimiento de la misión, visión, valores y políticas; estos

elementos, ayudan a que los colaboradores conozcan el lugar donde laboran, hacia dónde va esa organización, quiénes la conforman y bajo qué principios y valores se rigen para alcanzar sus metas.

Una organización debe tener clara su filosofía con la finalidad de transmitirla a sus colaboradores, los preceptos que inculcan los fundadores de la empresa deben ser las bases para que esta pueda alcanzar el éxito a través del trabajo en equipo, la comunicación y un liderazgo que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

El conocimiento de la filosofía por parte de los trabajadores de la empresa suele ser vital para el funcionamiento de esta, pues se debe considerar también que el crear un sentido de pertenencia y pertinencia, es un trabajo que se debe realizar por medio de inducciones continuas y permanentes.

- **Motivación**

La Motivación es una herramienta de gestión indispensable en las organizaciones, Abraham Maslow en el año 1943 aborda la teoría de la motivación humana en su obra publicada “A theory of human motivation”, esta teoría se ha convertido en una de las más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento organizacional que goza de gran aceptación (Reid, 2008).

Esta teoría postula que el ser humano para sentirse motivado debe satisfacer cinco jerarquías de necesidades: fisiológica, de seguridad, de relación social, de ego y autoestima y de autorrealización; la razón de ser de este orden radica en que buscamos satisfacer las necesidades básicas en primera instancia para después ascender en la búsqueda de las necesidades más complejas (Daft, 2004).

Chiavenato (2009), menciona que el sentido de responsabilidad y la adaptación emocional son importantes porque influyen en la motivación para el trabajo y la superación continua.

Los autores clásicos y contemporáneos coinciden en que la Motivación es uno de las variables mas importantes de la Cultura Organizacional pues genera sentimientos de pertenencia, empoderamiento y compromiso hacia la organización y esto se refleja en la productividad de la organización pues se logra trabajar en equipo, implementando canales de comunicación adecuados bajo un liderazgo exitoso.

- **Clima Organizacional**

Por su parte el Clima Organizacional, es una de las variables internas de la Cultura Organizacional en las que se debe trabajar permanentemente, pues la motivación personal se refleja directamente en el ambiente laboral, por lo que Chiavenato (2009), lo define como “un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior”.

Para los líderes de la organización es importante tener conocimiento sobre el clima organizacional que fluye en su empresa, además del clima generado con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos, pues, cuando las relaciones laborales dentro de la empresa son óptimas el clima organizacional es satisfactorio y los empleados se sienten más comprometidos con su institución por lo que el camino a seguir para el cumplimiento de metas y objetivos se torna oportuno y propicio.

- **Trabajo en Equipo**

Stoner (1996), habla del trabajo en equipo y establece que se lo denomina a la interacción e influencia de dos o más personas sobre otros para lograr un propósito conjunto.

(Koontz y Weirhrich, 2012), nos dice que el equipo de trabajo son pequeños grupos de personas con habilidades complementarias comprometidos para alcanzar un objetivo en común, metas de desempeño y un método de trabajo de responsabilidad de todos.

Al trabajo en equipo se lo considera como una ventaja competitiva y un punto clave. En la contemporaneidad, debido a su importancia ha generado cambios en las formas de trabajar, esto permite aumentar la productividad, la satisfacción en el trabajo y la innovación (Rousseau, Aube y Savoie, 2006).

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido (Torreles, C. Et al, 2011).

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no es solo conocer que tienes que hablar con los compañeros, cooperar (habilidades y comportamientos), sino que se tiene que saber hacer, saber estar y saber ser (Echeverria et al 2008).

“La competencia de trabajo en equipo supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora y desarrollo colectivo” (Torrelles, 2011).

Las dimensiones que secundan a esta definición son:

Identidad: Idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes con el equipo y de su pertinencia al mismo, además del compromiso e implicación en la actividad que desarrolla.

Comunicación: Interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.

Ejecución: Puesta en práctica de las acciones y las estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica

Regulación: Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento (Torreles, 2011).

- **Valores**

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de estas, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, determinar la forma en que los recursos se asignaron, brindar dirección como motivación.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización (Charon, 2007).

Los trabajadores de diferentes departamentos o secciones de una organización, a menudo con competencias y experiencias diferentes, suelen tener visiones y comportamientos singulares, específicos, forman una “subcultura” dentro de la organización, quién a su vez genera unas formas de actuar en su seno- valores- y de proyectarse tanto interna como externamente que finalmente toma el cuerpo de

cultura declarada o conocida que, entre otras, trata de integrar al conjunto de sus componentes para alinear sus recursos en la dirección fijada, es la parte más institucional de la Cultura Organizacional (Martos, 2009).

Para Hofstede, los valores varían de organización en organización, pero son función de características demográficas como nacionalidad, edad y educación, más que de la cultura corporativa. Las organizaciones contratan a adultos con valores (familiares, educacionales) firmemente asentados. Los adultos no cambian sus valores en el contexto organizativo, solamente cambian sus prácticas. Estas prácticas, usos o tradiciones, son aplicaciones de los valores fundamentales de los líderes.

- **Comportamiento Organizacional**

El concepto de “cultura organizativa” une con aparente naturalidad organización y valores sociales ya que el concepto abstracto que se define como organización está formado por personas que interactúan, se comunican entre sí y se organizan de una determinada manera lo que ha dado lugar a una serie de comportamientos y actitudes en el trabajo.

La Misión, Visión y Valores Corporativos, son un elemento central, el propósito de la existencia de una organización, que representa a dónde se quiere llegar y determina el cómo lo quiere hacer, estos conforman el cuerpo o núcleo, los principios que rigen la Cultura Corporativa de una empresa y el comportamiento organizacional que, en función de ellos se desarrolla (Mullane, 2002).

En ese marco, el comportamiento organizacional, según Martínez (2007), es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

Esta autora cita a Robbins (2004), que señala que: El campo del comportamiento organizacional se centra en las aplicaciones, que pueden hacer la diferencia en la forma en que se desempeñan las organizaciones y las personas. Por ejemplo, entre las variables de medición del desempeño (o variables dependientes) que los investigadores analizan, se incluyen el desempeño de la tarea, la satisfacción laboral, el compromiso con la organización el ausentismo y la rotación de personal (Margarth, 2011).

CAPÍTULO VI.

ANÁLISIS SITUACIONAL GENERAL

En este capítulo, se pretende conocer en un primer diagnóstico sencillo, la situación general de la organización objeto de estudio; para el efecto se implementan las herramientas necesarias y pertinentes para llevar a cabo esta actividad.

Es importante mencionar que la metodología aplicada, pretende establecer como resultado final, lineamientos para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en la provincia de Chimborazo, que pueden ser replicados a otras Instituciones se identifiquen con necesidades comunes de soluciones aplicadas a su Cultura Organizacional, la cual impactará en el Desarrollo Local y territorial de sus pueblos.

La aplicación de la investigación que se publica en la presente obra, data en uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo-Ecuador; los autores se reservan mencionar al mismo, con la finalidad de evitar herir susceptibilidades ya que el análisis de la Cultura Organizacional aborda temas emocionales vinculados al ámbito laboral.

6.1. Instrumentos de Análisis

6.1.1 Análisis Previo Interno Organizacional

El objetivo de esta actividad es obtener una idea sobre la situación actual de la Cultura Organizacional de la entidad objeto de estudio, previo al análisis cuantitativo en el diagnóstico.

Se recomienda realizar este tipo de análisis con un número de aproximadamente 30 funcionarios públicos de varias áreas, para recabar la información de primera mano que dará la pauta a los investigadores para continuar con el proceso de diagnóstico.

Con la finalidad de que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la organización objeto de estudio, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas y debilidades que permiten identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos, por lo que los autores recomiendan utilizar la ficha que se muestra en la Figura 14, para el levantamiento de la información.

Figura 14. Ficha de análisis interno.

Análisis Interno Organizacional	
FORTALEZAS (Aspectos positivos que ven en el GAD)	DEBILIDADES (Aspectos Negativos que ven en el GAD)
1.-	1.-
.....	
.....	
.....	
2.-	2.-
.....	
.....	
.....	
3.-	3.-
.....	
.....	
.....	
.....	

¿DE QUÉ MANERA LE GUSTARÍA QUE MEJORE SU ORGANIZACIÓN?:

.....

.....

.....

.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

6.1.2. Análisis Situacional FODA

La matriz FODA está compuesta por las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz FODA.

Debilidades Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.	Fortalezas Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
Amenazas Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.	Oportunidades Factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno

Fuente: Torres, 2017.

El procedimiento para la elaboración de la matriz FODA, parte de un taller con los directores departamentales del GAD objeto de estudio, a quienes se les expone los principales problemas de la Cultura Organizacional, con la finalidad construir la matriz enlistando cada uno de sus elementos, para obtener el resultado final, se valida con los integrantes del grupo para llegar a un consenso general eliminando redundancias y agrupando propuestas para proceder a combinar los resultados en la Matriz de Impactos en base al cuadrante reflejado en la tabla 6:

Tabla 6. Análisis matriz de impactos.

	Oportunidades	Amenazas
	1	2
Fortalezas	Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas MAXI - MAXI ACCIONES OFENSIVAS	Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas MAXI - MINI ACCIONES DEFENSIVAS

	3	4
	Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades MINI - MAXI	Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas MINI – MINI
Debilidades	ACCIONES ADAPTATIVAS	ACCIONES SUPERVIVENCIA

Fuente: Torres, 2017.

6.2. Resultados del Análisis

6.2.1. Análisis Previo Interno Organizacional

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del taller realizado con los funcionarios del GAD objeto de estudio mediante la aplicación de la tabla antes mencionada.

Debilidades

1. Mal clima laboral.
2. Falta de colaboración entre compañeros, no se trabaja en equipo.
3. Reuniones laborales y trabajo fuera de horario laboral sin compensación económica.
4. Discriminación racial.
5. Falta de capacitación.
6. Mala atención a la ciudadanía y demora en los trámites.
7. Edificio y oficinas en mal estado.
8. Mala comunicación entre compañeros.
9. No hay ningún tipo de motivación para los funcionarios públicos.
10. No se cumplen las leyes, por desconocimiento, falta de gestión o ineficiencia.

11. Llamados de atención en público en gabinetes.
12. División entre personal de nombramiento y contrato.
13. Contratación de funcionarios que no pertenecen al cantón del GAD objeto de estudio.
14. No se toma en cuenta a los funcionarios para tomar decisiones.

Fortalezas

1. Existe puntualidad.
2. Liderazgo con experiencia y participación.
3. Técnicos para dar atención a toda la ciudadanía.
4. Adquisición de paquetes informáticos, maquinaria y tecnología.
5. Cuenta con técnicos profesionales.
6. Realización de gabinetes cada quince días con las autoridades y funcionarios públicos.
7. El GAD tiene una misión y visión institucional.
8. El GAD cuenta con un Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial actualizado.

6.2.2. Análisis Situacional FODA

En base al levantamiento de información revelada por los directores del Gobierno Autónomo Descentralizado objeto de estudio, se tienen los siguientes resultados.

Fortalezas

1. La planificación institucional es participativa.

2. Selección del personal en base a meritocracia y nombramientos en base al desempeño.
3. Liderazgo experto, participativo.
4. Se realizan evaluaciones generales.
5. Comunicación vertical descendente y ascendente, existe libertad de expresión.
6. La motivación laboral es de tipo trascendente es decir en base a los resultados obtenidos.
7. Conformación de Equipos multidisciplinarios.
8. El Slogan que utilizan es libre y milenario y poseen sus propios símbolos institucionales.

Debilidades

1. Liderazgo autocrático, con participación de los funcionarios, pero sin toma de decisiones conjuntas y con sanciones públicas desmotivantes.
2. Infraestructura en malas condiciones y reducidos espacios de trabajo.
3. Sanciones de entidades de Control por desconocimiento en la aplicación de la normativa general que regula a los GAD.
4. Tecnología obsoleta.
5. Existe un Plan de capacitación que no se cumple, ya que la capacitación es esporádica en competencias generales.
6. Gabinetes, reuniones laborales, de capacitación y de integración efectuadas fuera de horario laboral.
7. Falta de cooperación, coordinación y comunicación entre funcionarios con nombramiento y de contrato y desmotivación en el personal de contrato.

8. Desorden y falta de organización en las oficinas.
9. No existe delegación por parte la primera autoridad
10. Ausencia de un código de ética
11. Mal clima organizacional generado por chismes, envidia, discriminación. Desmotivación de funcionarios públicos por discriminación y racismo entre indígenas y mestizos y viceversa, se ha identificado la presencia de grupos entre funcionarios de nombramiento y de contrato, así también como de raza indígena y mestizos.
12. Desconocimiento del idioma Kichwa y de los hábitos culturales locales.
13. Cambios de personal sin considerar el perfil
14. Funcionarios que trabajan horas extras sin reconocimiento económico.
15. Contratación de Mestizos de otros lugares por falta de profesionales capacitados en el Cantón
16. Dificil adaptación al cambio.

Oportunidades

1. Agenda de igualdades propuesta por el gobierno en el Plan del Buen Vivir 2013-2017.
2. Normativa vigente que promueve la equidad.
3. Articulación de actividades con las Instituciones Públicas de Gobierno Central y Provincial.
4. Cursos externos de liderazgo, información y metodologías para mejorar la Cultura Organizacional.
5. La realización de la Investigación: Fomento de una Cultura Organizacional propia en el GAD Municipal del cantón objeto de estudio.

6. Principios de los pueblos indígenas.
7. Inclusión por parte del Gobierno evitando la discriminación
8. Impulso del Gobierno Central y sus instituciones para conservar el patrimonio y la cultura indígena

Amenazas

1. Leyes, decretos y demás normativa vigente que no han considerado las condiciones específicas y particulares de la organización.
2. Brecha de inequidad social existente en el cantón objeto de estudio
3. En el cantón objeto de estudio no existen profesionales con las competencias específicas y generales necesarias, que puedan cubrir las vacantes en la Municipalidad.
4. Falta de articulación con la Universidad para recibir formación y capacitación considerando las desventajas y la falta de equidad en el cantón que afecta a la Municipalidad.

Definición de los Cuadrantes.

Tomando la Metodología de Cuesta (2005), las combinaciones de cada uno de los cuadrantes se basan en:

- 1.- Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las Fortalezas.
- 2.- Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar las amenazas.
- 3.- Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades.
- 4.- Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas

Combinación de ideas

Escala de evaluación en impacto creciente:

1 = Muy bajo

2 = Bajo

3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy Alto

Matriz de Impactos

	OPORTUNIDADES								AMENAZAS			
	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	
F1	2	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1
F2	1	3	2	3	3	3	3	-	3	3	5	4
F3	2	2	4	5	4	3	3	4	2	4	3	3
F4	-	3	2	3	4	2	3	-	4	3	3	3
F5	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2	1	1
F6	-	3	-	4	3	2	3	-	2	2	3	3
F7	2	3	3	3	3	3	3	-	1	3	3	3
F8	1	1	2	2	4	4	2	4	2	2	-	-
Total	153							75				
D1	-	-	-	3	4	3	2	2	1	2	-	-
D2	1	1	1	2	2	2	-	2	1	2	-	-
D3	4	4	4	1	3	3	2	1	4	3	3	2
D4	-	-	3	3	4	-	1	-	2	2	4	4
D5	2	-	3	4	4	-	3	-	3	3	4	4
D6	-	-	1	5	5	4	-	2	-	-	2	-
D7	2	4	1	4	4	1	4	1	3	4	4	4
D8	-	-	-	3	4	3	-	2	-	-	3	3
D9	-	1	4	4	4	-	-	-	3	1	3	3
D10	2	4	3	4	4	4	3	1	3	3	3	2
D11	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	1	-
D12	4	4	-	2	3	5	3	4	3	3	1	1
D13	-	2	2	3	3	1	3	-	2	2	4	2
D14	2	2	3	4	4	-	2	-	3	3	4	2
D15	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
D16	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total	292							152				

Análisis de las orientaciones estratégicas

Fortalezas Oportunidades = Ofensiva	153	=	22.77%
Fortalezas Amenazas = Defensiva	75	=	11.16%
Debilidades Oportunidades = Adaptativa	292	=	43.45%
Debilidades Amenazas = Supervivencia	152	=	22.62%
TOTAL:	672	=	100%

De acuerdo a los resultados combinados en la matriz DAFO, la Cultura Organizacional del GAD objeto de estudio, se encuentra dentro del cuadrante III, que representa una posición adaptativa con un impacto del 43.45% sobre los demás cuadrantes (anexo 25), eliminando o reduciendo al máximo las debilidades para aprovechar las oportunidades; además esta posición coincide con el criterio de la autora con respecto a la realidad de la Cultura Organizacional en el GAD Municipal.

CAPÍTULO VII.

¿CÓMO DIAGNOSTICAR A LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Los métodos implementados en este estudio, parte de la investigación teórica - exploratoria, ya que se utiliza algunas partes de teorías acumuladas, conocimientos, métodos y técnicas para propósitos específicos, con la finalidad de desarrollar un primer acercamiento hacia el tema objeto de estudio.

La investigación histórica realizada, es parte esencial de un proceso de investigación científica, definido como una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas en la que se analiza el enfoque clásico y contemporáneo apoyándose en diferentes tipos de documentos donde se analizan las tendencias sobre la Cultura Organizacional.

Durante la investigación se ha utilizado técnicas cuantitativas a través la elaboración de un constructo con enfoque holístico que permitirá diagnosticar la Cultura Organizacional los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales que promuevan al Desarrollo Económico Local.

7.1. Constructo para Diagnosticar la Cultura Organizacional

Encuesta sobre la Cultura Organizacional

Funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados
Municipales de la provincia de Chimborazo

OBJETIVO: Caracterizar la Cultura Organizacional en los Gobiernos Autónomos Municipales de la provincia de Chimborazo. Servirá como un medio para establecer estrategias que mejoren la Cultura Organizacional. Agradecemos su participación en esta investigación. Para su conocimiento, todas las respuestas se tratarán confidencialmente.

INSTRUCCIONES: Por favor lea detenidamente y conteste con sinceridad cada pregunta de la encuesta; marque con una X el casillero que corresponda a su respuesta.

¡Gracias por su colaboración!

GÉNERO: F M.....

SITUACIÓN LABORAL:

Nombramiento Contrato..... Otra.....

AUTODETERMINACIÓN RACIAL:

Indígena..... Mestizo.....Blanco..... Otra.....

EDAD:.....

Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Con frecuencia	Siempre	Observaciones
GLOBALIZACIÓN						
1. ¿Cree que la institución genera valor agregado a los productos y servicios que presta?						
2. ¿Considera usted que los servicios que presta el GAD son estratégicos y replicables en otras Instituciones similares?						
3. ¿Cree que en el GAD se adoptan procesos de integración nacional e internacional?						
INNOVACIÓN Y DESARROLLO						
4. ¿El GAD en el que labora fomenta procesos de innovación?						
5. ¿Con qué frecuencia Ud. aporta para la elaboración de planes de mejoramiento fomentado procesos de innovación?						
6. ¿Conoce si el GAD realiza convenios internacionales para capacitaciones o adquisición de nuevas tecnologías?						
7. ¿Conoce si en el GAD se utilizan paquetes y sistemas informáticos de última Generación?						
LEYES VIGENTES						
8. ¿Conoce si en el GAD en el que labora se socializa la normativa legal vigente que regula cada uno de los procesos a desarrollar?						

9. ¿Considera Ud. que normativa nacional vigente brinda las facilidades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales?						
10. ¿Considera que el estricto cumplimiento y apego a las leyes pertinentes puede ocasionar malestar entre los funcionarios del GAD?						
CULTURA						
11. ¿Los Directivos de la empresa respetan la plurinacionalidad de sus trabajadores?						
12. ¿En el GAD se celebra fechas importantes, declaradas como festivas a nivel regional o nacional?						
13. ¿Cree Ud. que las prácticas culturales de los miembros de una organización son de vital importancia para el buen funcionamiento de esta?						
14. ¿Siente que las raíces culturales de su territorio se ven reflejadas en los funcionarios del GAD?						
PROCESOS						
15. ¿Con qué frecuencia, el GAD socializa las normas internas, que permiten cumplir con sus funciones?						
16. ¿Con qué frecuencia se alcanzan los objetivos propuestos por el GAD?						
17. ¿Considera que sus actividades están acorde a los objetivos institucionales?						
18. ¿Considera que la institución le suministra de herramientas necesarias para realizar de manera correcta su trabajo?						
19. ¿Considera que su trabajo aporta al cumplimiento de la misión y visión institucionales?						
20. ¿Considera, que el GAD mejora constantemente sus procesos y procedimientos de manera adecuada?						
21. ¿Con qué frecuencia se presenta propuestas de cambio de procedimientos internos?						
22. ¿Considera que los controles que se realizan a los procesos internos ayudan a disminuir los errores?						
23. ¿Considera que las responsabilidades y funciones que desempeña son claras?						
24. ¿Con qué frecuencia cree Ud. que las actividades que realiza el GAD se orientan a satisfacer las necesidades del cliente-consumidor?						
25. ¿Considera que los métodos de selección del personal son los más adecuados, para mantener la calidad de los servicios?						
ADAPTACIÓN AL CAMBIO						
26. ¿Se establecen continuamente dentro del GAD nuevos procesos acorde a la realidad actual?						
27. ¿Se adapta con facilidad a los cambios de los procedimientos internos?						

28. ¿Se adapta con facilidad si la institución le facilita nuevas herramientas informáticas para el desempeño de sus funciones?						
29. ¿Siente Ud. a gusto si le solicitan asumir otras responsabilidades de manera temporal?						
30. ¿Con qué frecuencia el GAD rota el personal a fin de ampliar los conocimientos de sus trabajadores?						
31. ¿Se siente perturbado, si su jefe inmediato es reemplazado por otro?						
TRADICIONES						
32. ¿Ud. cree que los procedimientos internos deben ser realizados como tradicionalmente se lo viene ejecutando?						
33. ¿Considera que los productos y servicios que presta la institución son producto de la experiencia?						
34. ¿Considera que los productos que brinda la institución deben ser mejorados de manera constante?						
35. ¿Considera que los procesos internos que han dado buenos resultados deben ser replicados por la institución?						
36. ¿En qué medida cree que las buenas costumbres de los miembros de una institución garantizan el buen desempeño de esta?						
37. ¿Cree Ud. que las empresas tradicionales son más exitosas que las empresas modernas?						
COMUNICACIÓN						
38. ¿Participa Ud. de los procesos de planificación en la institución?						
39. ¿Participa en la toma de decisiones en la institución?						
40. ¿Considera que los canales de comunicación interna son los adecuados para que exista una interconexión fluida entre los miembros de la institución?						
41. ¿La institución realiza procesos de inducción para socializar las normas necesarias para el cumplimiento de sus funciones?						
42. ¿Tiene acercamientos con las autoridades del GAD para tratar asuntos inherentes a su cargo?						
LIDERAZGO						
43. ¿Considera a sus superiores, como verdaderos líderes?						
44. ¿Sus superiores mantienen un trato afable para con los trabajadores?						
45. ¿Considera que las autoridades del GAD tienen las competencias generales y específicas para ocupar dichos cargos?						
46. ¿Se siente apoyado por las autoridades del GAD?						

47. ¿Considera que un buen liderazgo de la máxima autoridad del GAD garantiza el éxito de la esta?						
48. ¿Considera necesario la presencia de un líder participativo en el GAD?						
49. ¿Considera necesario la presencia de un líder autócrata en el GAD?						
FILOSOFÍA ORGANIZATIVA						
50. ¿Conoce la Misión, Visión y Políticas del GAD?						
51. ¿Conoce si los procesos internos están enfocados al cumplimiento de la Misión y Visión del GAD?						
52. ¿Cree que sus funciones en el GAD, están direccionadas al cumplimiento de la Misión y Visión en el mismo?						
53. ¿Se siente empoderado y motivado a trabajar por el cumplimiento de los Objetivos Institucionales?						
54. ¿Cree que la imagen, logotipos y otros símbolos Institucionales representan la realidad del GAD?						
MOTIVACIÓN						
55. ¿Considera Ud. que es importante profundizar los aspectos de la vida social de los miembros del GAD para mejorar la Cultura Organizacional?						
56. ¿Con qué frecuencia, la institución le hace sentir que le interesa tanto su estabilidad laboral como la familiar?						
57. ¿Considera Ud. que la institución le brinda oportunidades para progresar como profesional?						
58. ¿Con qué frecuencia Ud. realiza su trabajo por iniciativa?						
59. ¿Cree que la institución valora sus habilidades y fortalezas para el cumplimiento de sus funciones?						
60. ¿Con qué frecuencia el GAD capacita a sus funcionarios para mejorar su desempeño y crecimiento profesional?						
61. ¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe por el desempeño de sus funciones?						
62. ¿Se siente estimulado por las autoridades del GAD cuando ha cumplido con sus funciones y responsabilidades?						
63. ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de motivación e integración entre los funcionarios del GAD?						
CLIMA ORGANIZACIONAL						
64. ¿Considera que las relaciones interpersonales en la institución influyen en el mejor desempeño de sus funciones?						

65. ¿Conoce si alguna dependencia del GAD, actúa estratégicamente para resolver conflictos o problemas internos entre los funcionarios?						
66. ¿Considera que su lugar de trabajo en el GAD que labora es agradable?						
67. ¿Considera que existe un ambiente de cooperación interna en el GAD?						
68. ¿Cuando surge un problema, con qué frecuencia ud aporta con soluciones para mejorarlo?						
69. ¿Cree que las tradiciones que fomenta el GAD contribuyen a mejorar la Cultura Organizacional de la Institución?						
TRABAJO EN EQUIPO						
70. ¿En las dependencias del GAD, existe una distribución efectiva de roles para conformar los equipos de trabajo?						
71. ¿En el GAD se promueve técnicas para el trabajo en equipo?						
72. ¿Considera que cuando se conforman equipos de trabajo dentro de las dependencias de los GAD, se cumplen los objetivos institucionales?						
VALORES						
73. ¿Considera Ud. que los valores éticos y morales, son importantes para el funcionamiento de una institución?						
74. ¿Conoce los valores institucionales promovidos por el GAD?						
75. ¿Los valores institucionales son aplicados en la cotidianidad dentro del GAD?						
76. ¿Los valores establecidos se adaptan a la realidad del GAD?						
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						
77. ¿Considera Ud. que la conducta de los miembros de la institución influye directamente en el buen funcionamiento de esta?						
78. ¿La conducta de los funcionarios está orientada a la aplicación de los valores y principios institucionales?						
79. ¿Siente libertad para tomar decisiones con relación al desempeño de sus funciones?						
80. ¿Existe satisfacción en el trabajo diario?						

7.2. Aplicación del Constructo

El presente constructo ha sido diseñado para medir la Cultura Organizacional de los Gobiernos Seccionales. En este caso los autores de la presente obra, han considerado aplicar este instrumento de diagnóstico en uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo, el cual cuenta con una población de 200 funcionarios públicos.

Los resultados se muestran a continuación en la Figura 15:

Figura 15. Globalización.

Fuente: Elaboración propia.

De los funcionarios del GAD Municipal objeto de estudio, el 87% consideran que la Institución genera a veces valor agregado en los productos y servicios que presta, mientras que un 13% manifiesta que casi nunca, esto demuestra que es necesario mejorar esta variable pues la percepción de los funcionarios es media y puede mejorar.

Figura 16. Innovación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en lo que respecta a la variable de innovación y desarrollo se consultó a los funcionarios públicos si el GAD fomenta procesos de innovación y la respuesta más representativa con un 56% se concentra en a veces, con una tendencia descendente en la escala de Likert a casi nunca del 19%. A la vez, se les preguntó sobre el aporte de los funcionarios en la elaboración de planes de mejoramiento que fomenten procesos de innovación y el 44% responde que a veces con una tendencia positiva del 31% que manifiesta que con frecuencia y el 13% siempre.

Figura 17: Leyes vigentes.

Fuente: Elaboración propia.

En la variable que representa la legislación, se les consulto si conocen si el GAD se socializa la normativa legal vigente que regula cada uno de los procesos a desarrollar, esto como parte de la inducción necesaria a todo funcionario, se obtuvo la respuesta representativa en la escala de Likert de casi nunca del 50%, seguido por a veces del 25%, la percepción de los funcionarios es negativa.

Cuando se consulta si la normativa nacional vigente Brinda las facilidades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales, la percepción se modifica obteniendo un 32% a veces y un 31% con frecuencia, tendiendo a positivas las respuestas.

Figura 18. Cultura.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la variable cultural, se consultó a los funcionarios del GAD cantonal como se encuentra el respeto a la diversidad étnica en el GAD cantonal, a lo cual se obtuvo una respuesta importante del 63% que siempre, sin embargo existe un 19% que considera que no se respeta esta plurinacionalidad, también cuando se consultó sobre las raíces culturales del territorio si se ven reflejadas en los funcionarios del GAD, se obtuvo un 38% que siempre y un 13% casi nunca, teniendo coherencia con el sector indígena existente en esta institución.

Figura 19. Procesos.

Fuente: Elaboración propia.

En la variable denominada de procesos, se puede identificar que consultando a los funcionarios sobre los métodos de selección del personal si son adecuados y si ayudan a mantener la calidad de los servicios, se obtuvo que el 37% menciona que a veces, tendiendo a positivo. En cuando a si considera que el GAD mejora constantemente sus procesos de manera adecuada, el 75% menciona que a veces. Mostrando que esta variable es necesario mejorarla. En cuanto a la pregunta realizada si considera que su trabajo aporta al cumplimiento de la misión y visión institucional se tiene que el 56% siempre y el 38% con frecuencia, lo cual se puede dar por desconocimiento de la misión y visión o por realizar trabajos no pertinentes a las competencias institucionales. Al consultar a los funcionarios respecto a las herramientas necesarias de trabajo responden el 38% que a veces y con frecuencia la institución les suministra las herramientas para realizar su trabajo de manera adecuada y el 25% dice que siempre. Cuando se consulta si sus actividades están acorde a los objetivos institucionales el 44% menciona que siempre sin embargo existe un 19% que menciona que a veces, esta respuesta se puede deber al desconocimiento de los objetivos institucionales. Se consulta si se alcanzan los objetivos institucionales la respuesta más importante es que con frecuencia con un 44% y un 31 % a veces. Se consulta si el GAD socializa las normas internas, que permiten cumplir con sus funciones, se tiene una respuesta mayoritaria que a veces se lo hace con el 56%, siendo un indicador importante en cuanto a la socialización de la normativa institucional.

Figura 20. Adaptación al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

En la variable determinada como adaptación al cambio, debo indicar que se consultó si se establecen continuamente dentro del GAD nuevos procesos acorde a la realidad actual, se determina como resultado más importante a veces con el 38%, y el 25% siempre por tanto se observa una tendencia positiva en cuanto a esta pregunta. Se consulto si se adapta con facilidad a los cambios de los procedimientos internos, determinando que el 31% considera que, si se adapta con facilidad siempre, seguido con un 25% con frecuencia, lo cual indica una alta capacidad de adaptación al cambio. Además, se consultó que es lo que sucede con el cambio de autoridades y se indica que el 50% indica que nunca se perturba y el 25% a veces, que son valores positivos que demuestran una adaptación alta al cambio.

Figura 21. Tradiciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la variable determinada como tradiciones, se consultó sobre los procesos internos el 62% cree que aquello que ha dado buenos resultados debe replicarse en la Institución, mientras el 25% cree que con frecuencia esto es un indicador muy positivo. Además, se consultó sobre las empresas tradicionales y se obtuvo que el 62% cree estas son más exitosas que las empresas modernas.

Figura 22. Comunicación.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la variable de comunicación, se consultó para conocer la misma si participan en los procesos de planificación de la institución, se obtuvo que el 26% dice que casi nunca sin embargo el 24% dice que siempre, dos respuestas que contrastan bastante y que indican que no todos los funcionarios son tomados en cuenta para los procesos de planificación o no se sienten parte de al existir algún problema de comunicación. Cuando se preguntó participa sobre la toma de decisiones de la institución, la tendencia se inclinó hacia lo negativo obteniendo un 37% a veces, un 25% casi nunca, esto demuestra que no se sienten tomados en cuenta en la toma de decisiones y los problemas en la delegación de responsabilidades. Además, cuando se consultó sobre los canales de comunicación, se obtuvo un 35% tanto en casi nunca como a veces, lo que da una tendencia negativa en la variable.

Figura 23. Liderazgo.

Fuente: Elaboración propia.

Se analizó la variable de liderazgo, y se consultó sobre los superiores e indicaron el 37% a veces los consideran como verdaderos líderes, con frecuencia opina que son verdaderos líderes el 37%. En cuanto al trato de los superiores el 37% opina que a veces es afable para con los trabajadores, y el 36% opina que es siempre afable, esto nos indica que la amabilidad y el buen trato es una característica importante en el GAD cantonal. Se consultó además acerca de las competencias generales y específicas para ocupar dichos cargos el 44% dice que a veces las tienen seguidos de un 38% con frecuencia.

Figura 24. Filosofía Organizativa.

Fuente: Elaboración propia.

Consultando sobre la variable filosofía empresarial, se consultó a los funcionarios sobre el conocimiento sobre los elementos más importantes que la componen, la misión, la visión y las políticas el 42% menciona que, si las conoce, pero casi un 40% dice la conocer a veces, casi nunca y nunca, por tanto, este es un elemento importante a considerar dentro del desenvolvimiento de la organización. Consultamos además acerca del empoderamiento al trabajar por el cumplimiento de los objetivos institucionales, y se obtuvo que el 43% siempre se sienten motivados, el 31% menciona que con frecuencia sin embargo cuando consultamos si cree que las imágenes, logotipos y otros símbolos institucionales representan la realidad del GAD, el 37% dice que a veces mientras otro 37% dice que siempre. Se debe considerar que la filosofía empresarial es un elemento fundamental para el desarrollo de una organización.

Figura 25. Motivación.

Fuente: Elaboración propia

Analizando la variable de motivación, podemos decir que en relación al sueldo que recibe por el desempeño de sus funciones el 38% a veces se siente satisfecho y el 25% con frecuencia satisfecho y el 19% tanto no está nunca satisfecho y otro 19% está siempre satisfecho. Cuando consultamos sobre la frecuencia de la capacitación a los funcionarios se obtuvo la respuesta que el 50% dice que a veces el 31% dice que casi nunca, es un indicador negativo. Cuando consultamos sobre las habilidades y fortalezas el 75% dice que a veces es valorado en la Institución, lo que indica una inconformidad con la valoración de sus habilidades y fortalezas personales, es decir una falta de reconocimiento. Se consultó la frecuencia para realizar el trabajo por iniciativa propia, el 75% indicó que siempre, que es muy positivo. También se consultó sobre la oportunidad para progresar como profesional en la institución a la que pertenece el 50% dijo que a veces y el 31% con frecuencia. También se consultó sobre la vida social de los miembros del GAD y el 56% piensa que siempre es importante profundizar estos aspectos y el 25% con frecuencia, esto refleja la necesidad de unificar más al personal con actividades extra trabajo.

Figura 26. Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando se analiza la variable de clima organizacional se consultó de las relaciones interpersonales obteniendo que el 38% considera que siempre influye en el mejor desempeño. Además, se consulta si alguna instancia del GAD actúa para resolver problemas o conflictos intentos y se obtiene que el 62% dice que a veces y el 18% dice que nunca, por tanto no existe el conocimiento o la instancia pertinente para desarrollar esta actividad. Además, se consultó sobre el lugar de trabajo, obteniendo la respuesta que el 42% considera que a veces es agradable, el 23% entre nunca y casi nunca, lo que indica un nivel importante de personas con cierto malestar en la institución.

Figura 27. Trabajo en Equipo.

Fuente: Elaboración propia

Analizando la variable trabajo en equipo, se pregunto acerca de la distribución efectiva de roles en las dependencias del GAD sirve para conformar equipos de trabajo, se contestó que el 80% a veces, lo que denota una inconformidad en este aspecto por los funcionarios. Al preguntar si existe la promoción de técnicas para el trabajo en equipo el 54% dice que a veces por tanto se debe mejorar. También se consultó sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales con los equipos de trabajo y se dice con un 61% a veces si se cumplen y siempre un 24%, lo cual nos lleva a pensar que existe algunos problemas en los equipos de trabajo que no permite tener efectividad en su conformación.

Figura 28. Valores.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la variable denominada valores, se preguntó a los funcionarios sobre los valores éticos y morales para la institución, se respondió un 68% que siempre son importantes para el funcionamiento de una institución, esto nos da la pauta de la conciencia existente en los funcionarios. Cuando preguntamos si conoce los valores institucionales nos dice que casi nunca un 25% y a veces un 25%, lo que nos da a entender un alto desconocimiento de este instrumento de la filosofía empresarial. También se consultó sobre si los valores establecidos se adaptan a la realidad del GAD, el 32% nos dice que con frecuencia y el 33% nos dice que a veces, por tanto, esta variable es importante y debe seguir siendo trabajada por las autoridades institucionales.

Figura 29. Comportamiento Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la variable de comportamiento organizacional, se consultó si la conducta de los miembros de la institución influye directamente en el buen funcionamiento de esta, se obtuvo que el 57% dijo que siempre, pero cuando se preguntó si siente la libertad de tomar decisiones el 31% dijo que a veces y un 31% adicional dijo que con frecuencia, lo cual se debería mejorar, tal vez proponiendo políticas que definan el comportamiento organizacional de una mejor manera y que permitan tomar decisiones.

CAPÍTULO VIII.

LINEAMIENTOS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EXITOSA

En este capítulo, se pretende conocer en un primer diagnóstico sencillo, la situación general de la organización objeto de estudio, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chambo que ha sido considerado como el objeto de estudio; para el efecto se implementan las herramientas necesarias y pertinentes para llevar a cabo esta actividad. Es importante mencionar que la metodología aplicada, pretende establecer como resultado final, lineamientos para que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en la provincia de Chimborazo, que pueden ser replicados a otras Instituciones se identifiquen con necesidades comunes de soluciones aplicadas a su Cultura Organizacional, la cual impactará en el Desarrollo Local y territorial de sus pueblos.

8.1. Constructo Implementado para el Diagnóstico

Es importante mencionar que, partiendo de la Bibliografía especializada, se estructura un cuestionario que permite diagnosticar la situación general del cantón objeto de estudio con respecto a la Cultura Organizacional en pro de un Desarrollo Local.

Encuesta aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chambo

Objetivo: Determinar la situación actual sobre la Cultura Organizacional que fomente un desarrollo económico Local en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chambo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad analizando la realidad de su entorno organizacional. Esta encuesta es anónima y debe ser respondida por los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

DESARROLLO

Departamento o Área:

Género:

Femenino Masculino

Marque con una X su respuesta:

Preguntas	Nunca	Casi Nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre	Observaciones
GLOBALIZACIÓN						
¿Cree que la institución genera valor agregado a los productos y servicios que presta?						
INNOVACIÓN Y DESARROLLO						
¿El GAD en el que labora fomenta procesos de innovación?						
¿Con qué frecuencia Ud. aporta para la elaboración de planes de mejoramiento fomentando procesos de innovación?						
LEYES VIGENTES						
¿Conoce si en el GAD en el que labora se socializa la normativa legal vigente que regula cada uno de los procesos a desarrollar?						
¿Considera Ud. que la normativa nacional vigente brinda las facilidades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales?						
CULTURA						
¿Los directivos de la empresa respetan la plurinacionalidad de sus trabajadores?						
¿Siente que las raíces culturales de su territorio se ven reflejadas en los funcionarios del GAD?						
PROCESOS						
¿Con qué frecuencia, el GAD socializa las normas internas, que permiten cumplir con sus funciones?						
¿Con qué frecuencia se alcanzan los objetivos propuestos por el GAD?						
¿Considera que sus actividades están acorde a los objetivos institucionales?						
¿Considera que la institución le suministra de herramientas necesarias para realizar de manera correcta su trabajo?						

¿Considera que su trabajo aporta al cumplimiento de la misión y visión institucionales?						
¿Considera, que el GAD mejora constantemente sus procesos y procedimientos de manera adecuada?						
¿Considera que los métodos de selección del personal son los más adecuados, para mantener la calidad de los servicios?						
ADAPTACIÓN AL CAMBIO						
¿Se establecen continuamente dentro del GAD nuevos procesos acorde a la realidad actual?						
¿Se adapta con facilidad a los cambios de los procedimientos internos?						
¿Se siente perturbado, si su jefe inmediato es reemplazado por otro?						
TRADICIONES						
¿Considera que los procesos internos que han dado buenos resultados deben ser replicados por la institución?						
¿Cree Ud. que las empresas tradicionales son más exitosas que las empresas modernas?						
COMUNICACIÓN						
¿Participa Ud. de los procesos de planificación en la institución?						
¿Participa en la toma de decisiones en la institución?						
¿Considera que los canales de comunicación interna son los adecuados para que exista una interconexión fluida entre los miembros de la institución?						
LIDERAZGO						
¿Considera a sus superiores, como verdaderos líderes?						
¿Sus superiores mantienen un trato afable para con los trabajadores?						
¿Considera que las autoridades del GAD tienen las competencias generales y específicas para ocupar dichos cargos?						
FILOSOFÍA ORGANIZATIVA						
¿Conoce la misión, visión y políticas del GAD?						
¿Se siente empoderado y motivado a trabajar por el cumplimiento de los objetivos institucionales?						
¿Cree que la imagen, logotipos y otros símbolos institucionales representan la realidad del GAD?						
MOTIVACIÓN						

¿Considera Ud. que es importante profundizar los aspectos de la vida social de los miembros del GAD para mejorar la Cultura Organizacional ?						
¿Considera Ud. que la institución le brinda oportunidades para progresar como profesional?						
¿Con qué frecuencia Ud. realiza su trabajo por iniciativa?						
¿Cree que la institución valora sus habilidades y fortalezas para el cumplimiento de sus funciones?						
¿Con qué frecuencia el GAD capacita a sus funcionarios para mejorar su desempeño y crecimiento profesional?						
¿Se siente satisfecho con el sueldo que percibe por el desempeño de sus funciones?						
CLIMA ORGANIZACIONAL						
¿Considera que las relaciones interpersonales en la institución influyen en el mejor desempeño de sus funciones?						
¿Conoce si alguna dependencia del GAD, actúa estratégicamente para resolver conflictos o problemas internos entre los funcionarios?						
¿Considera que su lugar de trabajo en el GAD es agradable?						
TRABAJO EN EQUIPO						
¿En las dependencias del GAD, existe una distribución efectiva de roles para conformar los equipos de trabajo?						
¿En el GAD se promueve técnicas para el trabajo en equipo?						
¿Cuando se conforman equipos de trabajo dentro de las dependencias de los GAD, considera que se cumplen los objetivos institucionales?						
VALORES						
¿Considera Ud. que los valores éticos y morales, son importantes para el funcionamiento de una institución?						
¿Conoce los valores institucionales promovidos por el GAD?						
¿Los valores institucionales son aplicados en la cotidianidad dentro del GAD?						
¿Los valores establecidos se adaptan a la realidad del GAD?						
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						

¿Considera Ud. que la conducta de los miembros de la institución influye directamente en el buen funcionamiento de esta?						
¿Siente libertad para tomar decisiones con relación al desempeño de sus funciones?						

Mencione las debilidades organizacionales del GAD:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Observaciones:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¡Gracias por su colaboración!

8.2. Lineamientos para Fomentar una Cultura Organizacional que Promueva el Desarrollo Local

VARIABLES	PROBLEMAS	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS	ACCIONES
GLOBALIZACIÓN	Reducido valor agregado a los bienes y servicios que presta	Incrementar el valor agregado a los bienes y servicios que presta el GAD cantonal	Lograr una mejor percepción tanto interna como externa de la población	Análisis externo e interno organizacional Realizar convenios con universidad o contratos con empresas para capacitación sobre procesos de cambio organizacional.
INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Inadecuada innovación en los procesos del GAD cantonal.	Realizar innovación en los procesos del GAD cantonal que se adapten a las nuevas tendencias	Lograr mayor rapidez y comodidad para los clientes internos de la institución	Elaboración de buzón de sugerencias de mejora continua de la institución.
PROCESOS	No se mejoran adecuadamente los procesos. Métodos de selección de personal, no adecuados. Desconocimiento de las normas internas	Mejorar los procesos y procedimientos alineados a los objetivos institucionales	Mejorar los resultados y el cumplimiento de objetivos	Realizar una estructura orgánica por procesos alineado a las realidades institucionales Realizar definición de puestos y responsabilidades.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Los cambios no corresponden a las realidades existentes No interesa si el jefe es cambiado.	Fomentar una cultura del cambio permanente en base a las nuevas tendencias de innovación y desarrollo obtenidas del entorno y su realidad.	Fomentar el cumplimiento eficiente de objetivos institucionales	Sensibilización con los funcionarios públicos. Realizar convenios con universidades o contratos con empresas para capacitación sobre procesos de cambio organizacional.
COMUNICACIÓN	Los funcionarios no participan en la toma de decisiones Consideran no forman parte de la planificación institucional	Mejorar la comunicación con los funcionarios, haciéndoles parte de las decisiones de la Institución	Empoderar a los funcionarios con la Institución	Mejorar el proceso de retroalimentación en la comunicación. Interactuar de una forma más estrecha con los diferentes niveles organizacionales.
LIDERAZGO	Autoridades con escasas competencias para los cargos Directivos con liderazgo incipiente.	Fortalecer las habilidades de dirección del equipo directivo de la Institución	Lograr un fortalecimiento de las capacidades directivas de las autoridades del GAD	Elaborar convenios con instituciones que permitan el fortalecimiento de capacidades de liderazgo para los miembros directivos
FILOSOFÍA ORGANIZATIVA	Desconocimiento de la filosofía organizativa Insatisfacción en los logotipos, imagen y otros símbolos que representan a la Institución.	Mejorar la interrelación de la institución con sus funcionarios	Fortalecer la imagen institucional en el interno de la institución	Proponer una imagen institucional basada en la filosofía institucional. Difusión de la filosofía empresarial a todo nivel institucional.

MOTIVACIÓN	Funcionarios perciben su sueldo como insatisfactorio Falta de capacitación al personal Baja oportunidades para progresar como profesionales en la institución a la que pertenecen. Falta de unificación del personal (vida social)	Implementar estrategias de motivación a los funcionarios del GAD	Mejorar la participación y el compromiso de los funcionarios	Definir de forma clara las funciones en cada puesto de trabajo y su remuneración Otorgar compensaciones, reconocimientos verbales en público, certificados de reconocimiento y pago de horas extras, seguridad ocupacional, atención médica, etc. Ejecutar actividades de integración, que motiven e incentiven a los funcionarios públicos del GAD
	Ningún organismo resuelve conflictos en la organización Poco agradable el trabajar en la organización	Implementar un procedimiento para la solución de conflictos en la Institución	Fomentar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades internas de la organización	Mejorar las condiciones de las instalaciones físicas de la organización. Contratar preferentemente a personas de origen del mismo cantón que cumplan con los requisitos establecidos por el puesto.

CLIMA ORGANIZACIONAL

TRABAJO EN EQUIPO	<p>Baja distribución efectiva de roles</p> <p>Desconocimiento de técnicas adecuadas de trabajo en equipo</p> <p>Cumplimiento parcial de objetivos institucionales en la conformación de equipos de trabajo</p>	<p>Fomentar el cumplimiento eficiente de objetivos institucionales</p>	<p>Lograr cohesión en los equipos de trabajo</p>	<p>Capacitación sobre las técnicas adecuadas para realizar trabajo en equipo, y charlas motivacionales.</p> <p>Distribución efectiva de roles en la institución y en los equipos de trabajo.</p>
VALORES	<p>Desconocimiento de los valores Institucionales.</p>	<p>Promocionar los valores institucionales en el quehacer diario de la Institución</p>	<p>Lograr concientizar en el personal la práctica de los valores institucionales</p>	<p>Elaborar de manera participativa los valores institucionales.</p> <p>Elaborar un plan de acción de puesta en práctica de los valores institucionales</p>
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	<p>Baja toma de decisiones por parte de los funcionarios</p>	<p>Promover prácticas de pertenencia y de responsabilidad en la Institución</p>	<p>Generar un sentido de pertenencia y responsabilidad en la organización a través de la toma de decisiones</p>	<p>Elaborar un plan de capacitación en competencias generales y específicas acorde a las necesidades reales de la institución</p> <p>Realizar convenios entre la universidad y el GAD para ejecutar los planes de capacitación en competencias generales y específicas</p>

CAPÍTULO IX.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL DESARROLLO ECONÓMICO

9.1. Generalidades

Este capítulo constituye una reflexión sobre el papel que juegan las personas en la Cultura Organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador y la utilización de estrategias de comunicación efectiva, donde se destaca los aportes de la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta que permite una mayor comprensión del comportamiento del ser humano y de la correcta utilización del cerebro, permitiendo definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones laborales de la organización y resolver los conflictos que se presente en ella. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas para desarrollar competitivamente la Cultura Organizacional basadas en la PNL para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse; puesto que se considera que, para liderar exitosamente dentro de un ambiente laboral, se debe ejecutar acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones. No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad, para que las autoridades de estas instituciones públicas con autonomía administrativa, puedan ejecutarlo y llevar a su organización al éxito.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) del Ecuador son entidades públicas con autonomía administrativa y financiera que se caracterizan por la gestión que desarrollan sus funcionarios en beneficio de la ciudadanía y conservación de sus riquezas ancestrales y culturales; variables que reflejan la Cultura Organizacional de cada una de estas instituciones.

Para Chiavenato (2009:12), el recurso humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una Cultura Organizacional que le brinde impulso y apalancamiento, pues cuando

estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, se tiene todas las condiciones para que la organización mejore su gestión en términos excepcionales.

Una Cultura Organizacional fuerte determinará un eficiente cumplimiento de los objetivos institucionales; sobre todo considerando que, según Aguirre (2002:89), la Cultura Organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

Por ello es importante otorgar las herramientas necesarias, en este caso a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador, que considere sus características propias y que fomente una Cultura Organizacional propia en estas instituciones, sobre todo cuando para lograrlo se utilizan varias técnicas o herramientas de forma empírica por parte de las autoridades de turno.

En este sentido el objetivo principal de esta investigación, radica en vincular herramientas psicológicas como es la Programación Neurolingüística (PNL) a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador con la finalidad de fomentar una la Cultura Organizacional exitosa.

Esta investigación es de tipo documental, donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre aspectos teóricos o no, usando para ello diferentes tipos de documentos como libros y artículos científicos, leyes, normas, reglamentos, etc., además se indaga, interpreta y presenta información la Cultura Organizacional y la programación neurolingüística para ser aplicada en los GAD Municipales en Ecuador, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como

finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.

Hoy en día las instituciones en general están percibiendo que el camino certero al éxito radica en la inteligencia y el conocimiento de las personas, siendo estos componentes fundamentales de la Cultura Organizacional; en consecuencia, se puede afirmar que el futuro pertenece a las organizaciones que consigan explorar y desarrollar el potencial del ser humano, y de generar un conjunto con un desempeño superior, a la vez que producen nuevas formas de trabajo más efectivas. En este contexto, la programación neurolingüística es una herramienta que, a través de la comunicación y el lenguaje, permite a los individuos aprender a utilizar el cerebro, superar los bloqueos que les impiden la realización de metas, mejorar sus destrezas y habilidades, cambiar pensamientos que impidan adaptarse a los cambios, entre otros.

A través del presente artículo se pretende ofrecer algunos razonamientos y análisis doctrinarios sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para las autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de hoy, considerando su autonomía para dirigir a la institución y la cual le permite gestionar eficientemente en su ambiente laboral para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso organizacional.

Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, que establezcan la autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados.

Para Astroga (2013), la PNL constituye “una herramienta de trabajo, la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.”

La Programación Neurolingüística (PNL) conforma un sistema que ayuda al que se entrene en esta, al desarrollo de habilidades con las que se pueden generar los resultados que se hayan propuesto, ya se trate del campo terapéutico, profesional o personal. Según González (2015), la PNL es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar que significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del “cómo” de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

El desarrollo potencial del ser humano y la Cultura Organizacional a partir de la programación neurolingüística para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el Ecuador.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son instituciones públicas que gozan “de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana”. (Constitución de la República del Ecuador, Art. 238) y operan en el marco del sistema nacional de competencias establecido en la Constitución de la República y el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomías y Descentralización.

Esta organización territorial del estado establecida en la Constitución, constituye el área de intervención de la presente investigación y

está conformada por 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en todo el país.

Entre las políticas del objetivo 1, del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) se tiene el “afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia”.

La excelencia institucional se forja desde los inicios de esta, pues depende mucho de la Cultura Organizacional que se ha formado desde la fundación de la entidad hasta su presente, para Alabart (2003:8), la Cultura Organizacional es “un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

En este sentido juega un papel muy importante el fomentar una Cultura Organizacional exitosa para estas instituciones, para ello es necesario conocer y aplicar ciertas herramientas como la Programación Neurolingüística en los GAD Municipales del Ecuador.

Desde esta perspectiva es importante comprender que las personas son seres biológicos complejos, y entender que su complejidad radica en el éxito o fracaso de las organizaciones del siglo XXI. El cerebro humano es un maravillo compendio de interconexiones neuronales que no son fijas sino que cambian continuamente; además es holográfico, en sus partes se refleja el todo, Tras investigaciones realizadas en laboratorios han demostrado que aunque el cerebro, este seguiría funcionando (Risderstrale y Nordstrom, 2008, p 26). La mente tiene un gran potencial. Lo que se ha descubierto en la última década es que tenemos dos cerebros superiores, en lugar de uno, que están conectados por una

red extraordinariamente compleja de fibras nerviosas denominadas cuerpo calloso, cada cerebro realiza actividades mentales diferentes.

El cerebro izquierdo se ocupa de la parte racional, de la lógica, el lenguaje, los números y el análisis. El cerebro derecho se ocupa de la parte emotiva, es decir de la imaginación, los colores, la música, la ensoñación diurna y el reconocimiento de rostros, modelos o mapas. Cuando una persona logra desarrollar las dos partes mentales, especialmente aquella en la cual es débil, genera un mayor rendimiento y, por lo tanto, mejora su capacidad. En este contexto, la programación neurolingüística (PNL) (NLP – Neuro Linguistic Programming) es un modelo muy útil para desarrollar la capacidad mental del individuo. Fue patentada por Richard Bandler y John Grinder a principios de los años setenta. Estos autores estudiaron el comportamiento de terapeutas de gran éxito (Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Peris y Caris Rogers) en Estados Unidos e identificaron los patrones de conducta utilizados por ellos. Bandler sostiene (1982, p. 7) que la PNL: es un nombre que inventé para evitar la especialización en un campo u otro. En la universidad yo era de esas personas que no atinaban a decidirse y decidí continuar así. Una de las cosas que la PNL representa es una manera de enfocar el aprendizaje humano. Aunque muchos psicólogos usan la PNL para hacer lo que ellos llaman “terapia” creo que es más apropiado describirla como un proceso educativo. Básicamente, desarrollamos maneras de enseñar a la gente a usar su propia cabeza.

En este sentido, la PNL es un modelo que permite determinar cómo funciona la mente humana, cómo procesa la información y la experiencia, y las implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Se fundamenta en el estudio de tres aspectos del ser humano; la neurología del sistema nervioso y su forma de operar a través de los sentidos; el aspecto lingüístico de nuestra comunicación (lenguaje verbal y no verbal) con el que construimos nuestra realidad; y los

programas mentales, que se refieren a las estrategias y secuencias internas que son ejecutadas por la mente al llevar a cabo una tarea. Según Sambrano (1997:16), a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios a nivel personal debido a que posee una serie de técnicas que permiten que el individuo adquiera una conducta deseada c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación y sincronización puesto que, a través del proceso de comunicación, se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos. d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia. e) La PNL es una actitud. La actitud de “voy a lograrlo”. f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la lingüística, la terapia Gestalt, la semántica general, el análisis transaccional, el dominio corporal, cognitivo y emocional. La PNL implica la comprensión de la importancia de la utilización adecuada del cerebro para obtener éxito en la vida personal. Desde la perspectiva de la PNL cualquier actitud indeseada, expresada a través del lenguaje y los sentidos, puede ser cambiada o mejorada. Además, permite fijar pautas de comunicación de la persona a través de su lenguaje y actitud corporal y, por medio de esto, generar rapport o empatía. Desde la visión de la PNL, el ser humano solo es capaz de captar una parte de la realidad, no la totalidad (cada individuo tiene un “mapa”). Cada persona percibe el mundo según haya codificado sus experiencias, por medio de unos procesos de selección o “filtrado”. El primer filtro se relaciona con los sentidos, cada persona percibe su mundo de acuerdo con la modalidad sensorial privilegiada, ya sea visual, auditiva o kinestésica. y de acuerdo con esta se comporta, se expresa (verbal y corporalmente) e interactúa. Partiendo de estos tres estados se pueden modelar y estructurar los comportamientos. El segundo filtro son los metaprogramas, formas con las cuales los individuos perciben u organizan los datos que

reciben de la realidad. Por último, los valores, la cultura y las creencias posibilitan o restringen el acceso a la realidad y le dan un significado. Esta teoría parte de la base de que todo el comportamiento tiene una estructura que puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada. En consecuencia, es muy aplicable en el contexto del aprendizaje organizacional, pues permite corregir de manera rápida y efectiva los diversos problemas de aprendizaje por medio del desarrollo de las habilidades sensoriales. La PNL es aplicable a cualquier campo, y más aun cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones. En el aspecto grupal, al captar los diversos patrones de comportamiento, permite establecer rapport entre las personas que trabajan en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal. Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que impiden el crecimiento de las personas en los GAD. Puede ser complementada con otras teorías (calidad total, empowerment, coaching, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales inteligentes y de funcionarios abiertos al aprendizaje.

En este sentido la metodología que el autor plantea para fomentar una Cultura Organizacional exitosa en los GAD Municipales de Ecuador es a través de la implementación o aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística en estas instituciones, las cuales se detallan a continuación:

9.2. Aplicación de Técnicas de PNL

Rapport

En las distintas organizaciones las personas deben manejar herramientas que faciliten la forma de influenciar a vuestros interlocutores, siempre en beneficio mutuo para que la conversación y el trato sea más fluido y cómodo para las dos partes. Cuando estamos tratando con otra persona formamos parte de un sistema, y la calidad del Rapport que se cree influirá en la comunicación, tanto para bien como para mal. Puede dar pie a una sinergia muy positiva que nos hará sentir cómodos con la otra persona y que la conversación sea fluida e incluso los momentos de silencio sean cómodos.

Jimenez (2012), manifiesta que lo que busca el Rapport es generar un ambiente de confianza, cooperación y beneficio para ambas partes. Al tener un buen nivel de cooperación se crea una sinergia que propicia una comunicación sin prejuicios, sin distorsiones e incluso permite entablar conversaciones sobre temas delicados sin que suene a crítica o regaño. El Rapport hace que nuestro mensaje llegue en su plenitud e incluso propicia ponernos en los zapatos del otro, lo que logra una mayor comprensión y respeto. El Rapport consiste en nivelar, sintonizar o igualar con conjunto de dimensiones de la persona con quien estamos interactuando, entre las más importantes determinamos la sintonía de emociones, movimientos y posturas corporales, gestos, lenguaje y tono de voz.

Partiendo de aquello los miembros de la organización debe observar la postura corporal de la otra persona, desde si esta erguida, pequeños gestos de la mano, boca. Ritmo respiración. Movimientos de los ojos (accesos oculares) y también escuchar contenidos, frases, palabras (predicados). Tono de Voz: si es alta, media o baja; tono: agudo, medio o grave; velocidad: rápida, media o lenta. Todo lo que podamos apreciar

en la forma del habla de nuestro interlocutor ayudará a la creación de Rapport, de tal manera que luego de haber observado y escuchado realizamos un acompañamiento (Pacing), el mismo que consiste en hacer de espejo de los dos pasos anteriores, al ser conscientes de su lenguaje no verbal, tanto su postura, respiración, tono y velocidad de voz etc, podemos duplicarlo. Básicamente consiste en Calibrar todo lo concerniente a la fisiología de nuestro interlocutor y adoptarlo nosotros, buscando tener un tono de voz similar, una postura corporal parecida e incluso utilizar un lenguaje similar al de la otra persona, posterior a esto realizamos un proceso de comprobación para verificar si el Rapport está creado, esto se determina realizando tu algún gesto y cambiando de postura, si los estudiantes realizan un gesto similar es que se ha logrado crear esa sintonía. Una vez que esta creado el Rapport uno puede “relajarse”. Si en algún momento la clase o la conversación se tensa comenzamos de nuevo el proceso.

Metaprogramas y percepciones

Los Metaprogramas son una forma de filtros de la experiencia y existen más de 20, indica el psiquiatra colombiano experto en PNL, José Puche. “Sirven para identificar a una persona y comunicarse en sus propios códigos”.

La PNL funciona con metaprogramas en los que se subdivide la disciplina. Uno de los más importantes es el de sistemas de representación sensorial, el cual supone que cada persona tiene una forma predominante de percibir la realidad, que puede ser visual, auditiva o kinestésica (sensaciones).

Las personas visuales son muy organizadas, hablan muy rápido, describen con detalles objetos y personas, tienen ortografía impecable,

se preocupan por su aspecto personal, combinan muy bien su ropa y prefieren hablar de forma precisa y objetiva. En general son bastante acelerados e impulsivos para tomar decisiones.

Las personas auditivas son rítmicas al conversar, están prestas a escuchar y a formular preguntas, les encanta la música y suelen tener facilidad para los idiomas. Analizan a partir de lo que escuchan, y les gusta obtener información antes de tomar decisiones. En general son más relajados y no tan impulsivos para tomar decisiones.

Las personas kinestésicas suelen preocuparse poco por el orden, les encanta la comodidad, se expresan con facilidad a nivel emocional, hablan despacio, adornan las palabras, les gusta la comida y el mundo social. En general no son nada impulsivos ni acelerados para tomar decisiones, y antes de tomarlas, han pensado y meditado bastante.

Como explica José Torres (2015), ninguno de estos sistemas es bueno ni malo por sí mismo, pero “el problema se da, cuando nos quedamos actuando en un solo extremo o canal de comunicación al máximo y nos olvidamos de información valiosa que se encuentra en los otros dos canales perceptuales o de comunicación”.

Lo que trata de hacer la PNL es potenciar los canales de comunicación que se tiene menos desarrollados, de manera que se pueda sintonizar en ellos. Entonces, proporciona herramientas y habilidades para que las personas puedan conocerse a sí mismas y a las demás, con el fin de desarrollar mejor la comunicación y tener una reprogramación de actitudes, lo que es útil y aplicable a todo campo de acción, desde la familia hasta los negocios, incluyendo la superación de fobias. Todo a partir de una mejora en las relaciones interpersonales de los miembros de una organización.

9.3. Negociación con PNL

La negociación es más efectiva manejando modelos de comunicación y persuasión más avanzados. Antes sosteníamos que la comunicación no verbal, tiene un 93% de impacto en el resultado esperado y que este escapa a nuestro control consciente.

Pues bien, con entrenamiento apoyado en PNL es posible desarrollar patrones de excelencia en la comunicación, como base de un proceso de negociación técnico y profesional. Finalmente, la negociación y sus técnicas de persuasión, son en esencia procesos comunicativos. Mejorando estos últimos, se eleva la efectividad de los primeros.

9.4. Estrés y PNL

El manejo, control y prevención del estrés tiene un apoyo de alta eficacia en la PNL, pues esta es capaz de cambiar ciertos procesos fisiológicos para aportar. Le provee de dos clases de herramientas:

Respiración: al cambiar la respiración, cambia el funcionamiento de su organismo, oxigenando su corteza cerebral y llevando glucosa (los dos elementos vitales de las neuronas) de manera que pueda pensar y decidir mejor.

Frases de bloqueo: enfocan su mente en pensamientos que controlan, aíslan y detienen ideas que llevan a una persona a la desesperación o depresión, polos opuestos de reacciones del ser humano ante situaciones de alta presión.

Es así como el autor de esta investigación pretende evidenciar la importancia de la implementación de dichas técnicas de PNL en los funcionarios públicos de los GAD Municipales de Ecuador con la

finalidad de fomentar una Cultura Organizacional exitosa para cada una de estas organizaciones.

El papel los funcionarios públicos en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales en el Ecuador ha cambiado y la aplicación de estrategias y herramientas como la Programación Neurolingüística permiten fomentar una cultura exitosa en este tipo de instituciones públicas.

Los GAD Municipales en Ecuador, se enfrentan a nuevas situaciones de complejidad, cuya solución está en desarrollar la inteligencia y el conocimiento de sus funcionarios. Así las cosas, el trabajador ya no puede ser visto como un medio productivo, sino como un ser reflexivo, autónomo, con capacidad de pensar y de decidir.

La PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear funcionarios exitosos, con capacidad de autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Ecuador.

No obstante, se debe investigar la aplicación de la PNL en la gestión de instituciones públicas ecuatorianas. Es hora de creer en las personas y hacer que confíen en sí mismas. Hoy más que nunca se requiere que los sistemas de gestión generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones estatales y privadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID. (2010). Enfoque integral del Modelo de Desarrollo Local DEL. Guía de Desarrollo Local.

Aguirre, A. (2002). La cultura de las organizaciones. Buenos Aires: Editorial Ariel.

Alabart, Y. (2002). Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional aplicado a empresas del territorio holguinero. Ponencia presentada en la III Conferencia Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. La Habana. 20p. ISBN- DISCO: 959-16-057-3.

Alabart, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la Cultura organizacional en el sector empresarial holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”. La Habana. Cuba.

Alabart, Y. y Portuondo A. (2004). Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Tesis Doctoral. Universidad la Habana. La Habana - Cuba.

Alabart, Y. (2011). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Ciencia y Tecnología. (1). ISSN 1390-6321. p. 12-22.

Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico Local. En: Cuaderno de capacitación N°. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Recuperado el 18 de Enero de 2016 de: http://www.oit.org.ar/documentos/area_enfoque_del.pdf

- Alcañiz, M. (2005). El desarrollo en la agenda global. Madrid, España. Recerca. Universitat Jaume I. Castellón.
- Alcañiz, M. (2008). El desarrollo local en el contexto de la globalización. España. Scielo. Convergencia Vol. 15, No. 47. Recupero de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140514352008000200011&script=sci_arttext#nota. 10-12-2015.
- Alessandrini, H. (2013). Fomento de la Pequeña Industria de Alimentos en los Países en Desarrollo: un aporte al desarrollo local. Revista EURE. Vol. 41. Pag. 29-42.
- Asamblea Nacional Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi – Ecuador
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador, Quito.
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Quito.
- Astroga, F. (2013) ¿Qué es la PNL? – Técnicas de PNL para Alcanzar el Éxito y Desarrollo Personal. Recuperado de: <http://pnlyexito.com/pnlparaprincipiantes/v2/PNL-PARA-PRINCIPIANTES-FULL-SV.pdf>
- Beck, U. (1998). ¿Qué es globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona-España. Editorial Paidós.
- Benegas, G. (2003). Cultura política, sociedad civil y participación ciudadana, el caso paraguayo. Centro de Información y Recursos para el Desarrollo. USAID.

- Boisier, S. (2005). ¿Hay espacio para el Desarrollo local en la globalización? Santiago de Chile. Revista de la CEPAL, No. 86.
- Cano, J. (2007). La Globalización y su Impacto en la Educación Superior. México. Revista Electrónica del Centro de Investigación y Servicios educativos/ Acción Educativa, Vol. 1, No. 0.
- Carrasco. J. (2008). Gestión por Procesos. Editorial Evolución S.A. ISBN 956-7604-08-8.
- Carvajal, R. y Hermosilla, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. Medicina y seguridad del trabajo, 57, 72-88.
- Charón D. (2007) Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Ciencia en su PC, núm. 5, pp. 87-95 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Santiago de Cuba, Cuba.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Octava Edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México. Segunda Edición. McGraw - Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Tercera Edición. McGraw - Hill."
- Cordero, E. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. México: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Cuaderno Técnico No. 23.
- Cudicio, C. (1992). *Cómo Comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística*. España: Ediciones GRANICA.
- Daft, L. (2004): *Administration*. 8th° edition. Buenos Aires: Pearson Education.
- Denison, D. (2010). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: http://trilatam.com/Cultura_organizacional_ModeloDenison.html.
- Echeverría, B., Isus, S; Sarasola L. Y Blázquez, B. (1996): *Orientación profesional*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Enríquez, A. (2002), "Desarrollo Local: hacia una nueva forma de desarrollo nacional y centroamericano". *Alternativas para el Desarrollo* No. 80.
- Evan, W. y Black, G. (1967). *Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals*. The Journal of Business.
- Fernández, C. (2003): *Universidad y Globalización*. Venezuela. Revista Tiempo Universitario 186. Caracas. Universidad Central de Venezuela.
- Fernández, J. A., Siegrist, J., & Hernández, R. (2003). *El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo. ¿Qué sabemos y qué podemos hacer?* Atención Primaria, 31(8), 1-10.

- Fierro, P. (2017). Metodología para fomentar el desarrollo productivo en los cantones pequeños de Chimborazo. Caso de estudio: cantón Chunchi. Tesis doctoral. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- Garrido, J. (2002). Planificación participativa para el desarrollo local. CIMAS.
- Gonzalez, P. (2015). PNL y comunicación corporativa. Santiago de Chile: Educación Ejecutiva
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in workrelated values. London: Sage Publications
- Hoskisson, R. (2004). Rivalidad competitiva y dinámica competitiva. Arizona.
- Jimenez, J. (2012). Desarrollo personal para mentes inquietas. Décimotercera edición. México: Pearson Educación,.
- Juarez, G. (2013). REVISIÓN DEL CONCEPTO DE DESARROLLO LOCAL DESDE UNA PERSPECTIVA TERRITORIAL. Revista Lider. Vol 23. iSSN: 0717-0165 versión impresa
- Kanter, R. (1998). Guía para gestionar la innovación reflexiones. Edita: Consejería de Ciencia, Tecnología, Industria y Comercio C/San Cristobal, 6. 30071 Murcia.
- Koontz, H. y Weirhrich, H. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial, 14a. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores. México.

- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 17, N° 2
- Madrazo, M. (2005). Algunas contribuciones en torno al significado de la tradición. Madrid, España: Coatepec
- Margarth G. et al. (2011). Organizacional behavior of the human talent in the educative institutions Recuperado de: www.revistanegotium.org.ve 18 (7) 102-128e
- Mejía, R. (2003). El estrés laboral: un nuevo factor de riesgo. ¿Qué sabemos y qué podemos hacer? *Atención Primaria*, 31(8), 1-10.
- Mendoza, L., Novelo R., Flores M. y Mendoza A. (2009). Adaptación al cambio: Diferencias entre militantes y no militantes de una Organización Política. *Revista Internacional de Ciencias Políticas y Humanidades, SOCIOTAM*, vol. XIX, núm, 1, pp. 91-111.
- Michalus, J. (2011). Modelo cooperativo de microempresas, pequeñas y medianas empresas orientado al desarrollo agrario local. *Revista de investigación. Scielo versión impresa* ISSN 0864-0394
- Millán, M. (2003). La iniciativa comunitaria LEADER en el desarrollo local del noroeste murciano. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad de Murcia. Dep. de Geografía Física, Humana y Análisis Regional
- Mittelman, J. (1996). *Globalización: Critical Reflections*. Ohio. Lynne Rienner Publishers.
- Mullane, J. (2002). "The mission statements is a strategic tool: when use properly", *Management Decision*, Vol. 40, n°5, Pág.448- 455.

- Muñoz, A. (2009). Directrices en la implementación de un sistema de gestión. La clave actual para la eficiencia de las organizaciones. Revista UNIMAR 75-80
- Ocampo, J. y Martín, J. (2003). Globalización y desarrollo. Una reflexión desde América Latina y el Caribe. CEPAL. Colombia. Editorial Alfaomega.
- Ojeda, L. (1998). Encrucijadas y perspectivas de la descentralización en el Ecuador. Ecuador. Ediciones ABYA-YALA.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2004). Descentralización e impuesto predial rural. Roma. Departamento Económico y Social. ISSN 1020-5063.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2004). Estudios sobre tenencia de la tierra. Descentralización e impuesto predial rural. Roma. ISSN 1020-5063.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z Cómo pueden las empresas hacer frente al Desafío Japones. Ediciones Oibis S.A
- Peiró, J. (1993). Desencadenantes del estrés laboral (Vol. 2). Madrid: Eudema. Plan Nacional del Buen Vivir. Quito-Ecuador.
- Porter, M. (2005). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental.
- Porter Michael (2008). Estrategia competitiva. Trigesima octava edición. Buenos Aires: Editorial Patria

- Prieto, C. (2003). El proceso y el debido proceso. Quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Pirámide, 36-37.
- Reid, A. (2008). Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis. PhD Qualifying Examination School of social welfare university of California. Berkeley.
- Ribeiro, L. (1995). La Comunicación Eficaz. Venezuela: Ediciones URANO.
- Risdderstrale, K. y Nordstrom, J. (2008). Mentes con visión. Revista Internacional del Trabajo Vol. 136, No. 2.
- Ritter, M. 2008. Cultura Organizacional: gestión y comunicación. La Crujía Ediciones. Buenos Aires: Primera Edición.
- Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. 8va ed. México: Ed. Prentice-Hill Latinoamericana.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, S. y Timothy, J. (2009). Comportamiento Organizacional. Décimotercera edición. Pearson Educación, México.
- Robbins, T y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera edición. Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-442-098-2.

- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2).
- Salazar Estrada, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, S. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. Santiago de Chile: Cuatro Vientos Editorial.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Sen, A. (1999). Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta. México, D.F: Editorial Prentice hall.
- SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Lineamientos Generales para la planificación territorial descentralizada. Quito.
- Stoner, J. (1996). Administración. Sexta edición., México, D.F: Editorial Prentice hall.
- Thompson, J. (2001). Strategic Management. Publisher, Thomson Learning Title, Strategic Management. Author, John L. Thompson. Edition, 4, illustrated. Publisher, Thomson Learning, 2001. ISBN, 1861525877, 9781861525871.
- Torreles, C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y

categorización. Profesorado. Revista de curriculum y formación de profesorado. Vol 15. Número 3. pp. 329-344. Universidad de Granada. Granada, España. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>.

Torres, N. (2017). Fomento de una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo. Universidad de la Habana. Tesis Doctoral. La Habana, Cuba.

USAID. (2004). Microempresas y Microfinanzas en Ecuador. Ecuador: Development Alternatives.

Vargas, J.(2011).La Culturocracia Organizacional en México. México: Editorial Academica Espanola. ISBN 384549588X.

Vázquez, A. (2000). Desarrollo endógeno y globalización. EURE V.26 N. 79. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612000007900003>.

Waters, M. (2002). Globalizaçao. Lisboa-Portugal. Celta Editora.

Williams, S., & Cooper, L. (2004). Manejo del estrés en el trabajo: plan detallado para profesionales. Editorial El Manual Moderno.

Zamora, G. y Carrión, A. (2013). Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Ecuador. Instituto de altos estudios Nacionales. Colección Nuevo Estado.

Gestión del Conocimiento y Propiedad Intelectual

EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL;
se publicó en el mes de diciembre de 2021 en la Universidad Nacional de
Chimborazo.

EL DESARROLLO LOCAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta obra contempla resultados importantes que parten del Proyecto de Investigación Titulado “ El Desarrollo Local, análisis e impacto en la provincia de Chimborazo”, como también del proyecto “Lineamientos para fomentar una Cultura Organizacional exitosa” de la Universidad Nacional de Chimborazo (Unach) y de la Investigación “Fomento de una Cultura Organizacional Autóctona en aras de una mejor Gestión para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo”, los cuales contribuyen a las ciencias administrativas y económicas, pues la fundamentación teórica de esta investigación, se centra en determinar la forma en que la Cultura Organizacional rescata cualidades y características propias de territorios en las organizaciones y su aporte al Desarrollo Local. Por tanto, el objetivo de este libro es fundamentar nociones importantes acerca de la Cultura Organizacional, el Desarrollo Local y su determinación; como la interacción de ambos da como resultado un impacto positivo que promueve el Desarrollo Local de los pueblos.

ISBN: 978-9942-835-72-7

ISBN: 978-9942-835-73-4

VICERRECTORADO DE **Investigación, Vinculación y Posgrado**
DIRECCIÓN DE **Investigación**
GESTIÓN DEL **Conocimiento y Propiedad Intelectual**