



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA
ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY EN EL AÑO 2013"**

Tesis previa a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA

RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

DIRECTORA:

MBA. CATALINA PEÑA ALFARO

CUENCA – ECUADOR

2014



RESUMEN

La presente Tesis de investigación tiene por objetivo primordial el Diagnóstico de la Cultura Organización de la Prefectura de Azuay para lo cual se basara en cuatro variables necesarias para su realización como son: identidad cultural, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación.

La cultura comprende valores, rituales, símbolos y actitudes que influyen en el comportamiento de los miembros de la institución y procesos organizacionales por lo cual con su diagnóstico se pude entender tanto los aspectos positivos como los negativos de este comportamiento organizacional.

Este trabajo nos servirá también para realizar una comparación con “El Diagnóstico Institucional del Consejo Provincial del Azuay” realizado hace ocho años atrás.

La tesis consta de tres capítulos, en el primero está la descripción de la Prefectura del Azuay, el marco conceptual y el proceso metodológico en el segundo capítulo se realiza el diagnóstico de la cultura existente y en el tercer capítulo realizando las comparaciones antes mencionadas se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Liderazgo, Manejo de Conflicto y Comunicación.



ABSTRACT

The main objective of the following document is to diagnose the organizational culture of the Prefectura of Azuay. The analysis is based on four criteria: culture identity, leadership, conflict management and communication.

Organizational Identity comprises of values, rituals, symbols and attitudes that influence the behavior of each member in the organization and the organizational processes. It is relevant to diagnose and understand both the positive and negative aspects of this interaction, including the conclusions and recommendations from the study issued eight years ago, as it will enhance the productivity of this institution.

The investigation is divided into three chapters: the first describes the Prefectura del Azuay, the conceptual framework and the methodology; the second evaluates the existing culture and the third chapter compares the previous study with the current along with conclusions and recommendations.

KEY WORDS: Organizational Culture, Leadership, Conflict Management and Communication.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO UNO.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....	3
1.1.1. RESEÑA HISTORICA.....	3
1.1.2. MISIÓN.....	3
1.1.3 VISIÓN	4
1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES	4
1.1.5 PRINCIPIOS	6
1.1.6 POLÍTICA DE CALIDAD	6
1.1.7 FUNCIONES.....	7
1.2 ASPECTOS CONCEPTUALES.....	11
1.2.1 INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	11
1.2.1.1. DEFINICIÓN.....	11
1.2.1.2. PRINCIPIOS.....	11
1.2.1.3. FINALIDAD DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS	12
1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.2.2.1. CULTURA	12
1.2.2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
1.2.2.4. IMPORTANCIA	13
1.2.2.5. ASPECTOS VISIBLES E INVISIBLES DE LA CULTURA.....	14
1.2.2.6. FUNCIONES DE LA CULTURA	17
1.2.2.7. DESVENTAJAS DE LA CULTURA.....	17
1.2.2.8. POSICIONES CULTURALES.....	18
1.2.2.9. CAMBIO CULTURAL	19
1.2.2.10. SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA.....	19
1.2.2.11. MEDICION DE LA CULTURA.....	20
1.2.3. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	21
1.2.3.1. DEFINICIÓN.....	21
1.2.3.2. ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	21



1.2.3. LIDERAZGO	23
1.2.3.1. DEFINICIÓN.....	23
1.2.3.2. ESTILOS DE LIDERAZGO	23
1.2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	24
1.2.4.1. DEFINICIÓN.....	24
1.2.4.2. COMUNICACIÓN FORMAL	24
1.2.4.3. COMUNICACIÓN INFORMAL.....	24
1.2.4.4. EL RUMOR	24
1.2.4.5. COMUNICACIÓN DESCENDENTE	25
1.2.4.6. COMUNICACIÓN ASCENDENTE	25
1.2.4.7. COMUNICACIÓN HORIZONTAL	25
1.2.4.8. CANALES DE COMUNICACIÓN.....	25
1.2.5. PROCESO METODOLÓGICO.....	25
1.2.5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
1.2.5.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.....	28
1.2.5.3. LIDERAZGO.....	29
1.2.5.4. COMUNICACIÓN	30
CAPITULO DOS	31
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.1.1. POSICIONES CULTURALES	31
2.1.2. ASPECTOS VISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.1.2.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	43
2.1.2.2. TITULOS Y DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.....	49
2.1.2.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	50
2.1.2.4. TECNOLOGIA Y PRÁCTICAS	52
2.1.2.5. POLITICAS Y DIRECTICES DEL PERSONAL.....	54
2.1.2.6. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.....	56
2.1.2.7. MÉDIDAS DE PRODUCTIVIDAD.....	58
2.1.2.8. MEDIDAS FINANCIERAS	59
2.1.3 ASPECTOS INVISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	61
2.1.3.1. SÍMBOLOS.....	61
2.1.3.2. HÉROES.....	62



2.1.3.3. RITUALES.....	62
2.1.3.4. VALORES	64
2.2 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES	64
2.3 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	70
2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	72
2.4.1. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	72
2.4.2. CANALES DE COMUNICACIÓN	72
2.4.3. RUMOR	73
2.4.4. COMUNICACIÓN HORIZONTAL.....	73
2.4.5. COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE	73
CAPITULO TRES	75
3.1. CONCLUSIONES.....	75
3.2. COMPARACIONES.....	76
3.3. RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXOS.....	84
ANEXO 1: NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	85
ANEXO 2: NÓMINA DE PUESTOS Y TITULOS DE TRABAJO	91
ANEXO 3: TABULACIÓN-ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	93
ANEXO 4: GRUPO OCUPACIONAL- SECTOR PUBLICO.....	99
ANEXO 5: FICHA DE OBSERVACIÓN	101
ANEXO 6: RESUMEN DE ENTREVISTAS.....	104
ANEXO 7: INFORME DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL CONSEJO PROVINCIAL DEL AZUAY IERSE AÑO 2005.....	111
ANEXO 8: DISEÑO DE TESIS.....	115



RECONOCIMIENTO DE DERECHO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY EN EL AÑO 2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, febrero del 2014

Peñaloza Argudo Juana Mariela
CI: 0104763289

RECONOCIMIENTO DE DERECHO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, RIOFRÍO RAMÍREZ LETTY DEL CARMEN, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY EN EL AÑO 2013", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, febrero del 2014



Riofrío Ramírez Letty del Carmen
CI: 0705218980

FIRMA DE RESPONSABILIDAD

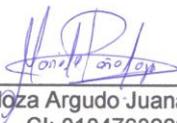


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY EN EL AÑO 2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, febrero del 2014



Peñaloza Argudo Juana Mariela
CI: 0104763289

FIRMA DE RESPONSABILIDAD



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, RIOFRÍO RAMÍREZ LETTY DEL CARMEN, autor de la tesis "DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY EN EL AÑO 2013", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, febrero del 2014



Riofrío Ramírez Letty del Carmen
CI: 0705218980



DEDICATORIA

La presente tesis dedico a mi hijo que es la motivación más grande de mí despertar cada día, a mis padres quienes me encaminaron con gran esfuerzo en mis estudios y a mis hermanos por todo el cariño y la alegría que me brindan.

Mary

La presente tesis va dedica a mis queridos padres por ser el pilar fundamental en vida, a mis hermanos por estar siempre pendientes de mí, a mis dos pequeños sobrinos, a una persona muy especial quien me ha brindado un gran apoyo y a todos mis amigos quienes han estado presentes a lo largo de esta meta.

Letty



AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios y la Virgen María por permitirme vivir esta hermosa alegría y haberme dado las fuerzas necesarias para culminar con éxito esta etapa de mi vida profesional, a toda mi familia y amigos que supieron extenderme su mano cuando lo necesite.

Mary

Quiero expresar mi infinito agradecimiento a Dios por guiar cada uno de mis pasos, a mis padres Angel y Elsa por el apoyo incondicional, confianza, cariño y amor que me han brindado para poder cumplir con una meta más en vida.

Letty

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Provincial del Azuay es una institución pública, en la cual se realiza el diagnóstico de su cultura organizacional en el área administrativa, puesto que la misma permite identificar posiciones culturales y aspectos positivos y negativos de la misma.

El objeto de estudio se encarga de velar por el desarrollo de la población azuaya en especial el ámbito rural, protegiendo los derechos e intereses de cada uno de sus habitantes y promoviendo su superación tanto material como cultural, institución que a partir de sus inicios se ha desarrollado y actualizado de acuerdo a las necesidades de la Provincia.

La cultura organizacional es un tema de gran importancia puesto que define límites dentro de la institución, crea un sentimiento de pertenencia, genera compromiso grupal, refuerza la estabilidad y continuidad de la institución.

La actual investigación consta de III capítulos detallados de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta la información general referente al GPA como: historia, misión, visión, valores, principios, políticas de calidad, funciones, competencias y relación que mantiene la institución con otras empresas, así como también los aspectos conceptuales necesarios para la realización de esta investigación y el proceso metodológico utilizado.

En el Capítulo II se desarrolla el diagnóstico de la Cultura Organizacional del área administrativa del GPA utilizando cuestionarios que permiten identificar las posiciones culturales, aspectos visibles e invisibles de la misma, estilos de liderazgo y manejo de conflictos; además, se realizan entrevistas y observación para corroborar lo antes mencionado.

En el capítulo III exponemos las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego del Diagnóstico.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



Las limitaciones que se presentaron en el estudio se dieron debido al temor que manifestaron los funcionarios tanto al contestar las encuestas como al momento de realizarles las entrevistas, los grupos focales no se pudieron llevar a cabo debido a la situación política que atravesaba la institución.

CAPÍTULO UNO

1.1 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

1.1.1. RESEÑA HISTORICA¹

La historia del Honorable Consejo Provincial del Azuay se remonta al 25 de junio de 1824, cuando el Senado y la Cámara de representantes de la Gran Colombia, expidieron la “Ley de División territorial de la República de Colombia” en el cual se regulo la estructura política administrativa de su territorio, creando los departamentos de Azuay, Guayas y Quito.

Según actas históricas el 25 de noviembre de 1925, tuvo lugar la sesión inaugural del H. Consejo Provincial del Azuay, en el Salón Principal del Gobernador Dr. Miguel Heredia Crespo; Dando como designaciones: al Dr. Daniel Córdova Toral como Presidente del Consejo, Vicepresidente al Dr. Carlos Cueva Tamariz y al Sr. Rafael Albornoz como Secretario. “Si bien es cierto la historia del H. Consejo Provincial del Azuay, aún no ha sido escrita, pero este es el referente histórico que marca el funcionamiento real de las instituciones provinciales, respaldadas en la democrática decisión de los electorales”.²

Desde entonces, El Consejo Provincial del Azuay, es una institución pública política encargada de velar por el desarrollo de la población azuaya en especial en el ámbito rural, protegiendo los derechos e intereses de cada uno de sus habitantes, promoviendo su superación material y cultural.

1.1.2. MISIÓN³

“Impulsar el progreso de la Provincia para mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la dotación de servicios e infraestructura de calidad en el marco de sus competencias, con el aporte de sus colaboradores y la comunidad.”

¹ *Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay* www.azuay.gob.ec

² David, Acurio. “Discurso de Aniversario del Gobierno Provincial del Azuay”. Cuenca 1 agosto 2010

³ *Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay* www.azuay.gob.ec

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



1.1.3 VISIÓN ⁴

“Institución que ejerce el gobierno autónomo descentralizado y lidera el proceso de planificación y desarrollo provincial, promueve la participación ciudadana, con el aporte responsable y comprometido de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades de la sociedad con eficiencia, eficacia y transparencia.”

1.1.4 VALORES INSTITUCIONALES

“RESPETO

Reconocemos, valoramos y apreciamos a nuestra gente, así como a los demás y a nuestro entorno, rechazamos el trato irrespetuoso o abusivo como base de toda convivencia en sociedad.

RESPONSABILIDAD

Cumplimos con el deber y asumimos las consecuencias de nuestros actos, tanto con nuestro entorno natural, nuestros ciudadanos y nuestros recursos institucionales.

ÉTICA

Actuamos con principios, juicios y valores que nos permitan encaminar nuestras acciones hacia el proceder correcto, permitiéndonos con nuestra labor brindar a nuestra ciudadanía una vida digna.

HONESTIDAD

Somos consecuentes con lo que decimos, cumplir nuestra promesa con la gente es lo primero, respetamos la verdad en relación con el entorno, los hechos y las personas.

⁴ *Idem*



TRANSPARENCIA

Gobernamos democráticamente el territorio, donde los ciudadanos participan de las decisiones y acompañan a las autoridades en el proceso de gobierno, convencidos de que el libre acceso a la información complementa la ampliación de la democracia.

APERTURA

Vemos el cambio como oportunidad de mejora y crecimiento institucional, aceptamos distintas opiniones y nuevas formas e ideas para realizar nuestras obras, actividades y proyectos.

COMUNICACIÓN

Comunicamos interna y externamente nuestros resultados y desempeño; nos tomamos el tiempo necesario para hablar con los demás y para escuchar, sosteniendo una relación de camarería sensible y altruista.

EQUIDAD

Impulsamos y practicamos políticas públicas para corregir desigualdades, fomentando el derecho a las mismas oportunidades de acceso a servicios públicos, recursos naturales, sociales y económicos.

SOLIDARIDAD

Buscamos el bien común y la unión de los individuos en intereses comunales, pese a sus diferencias, animando al apoyo mutuo y al desarrollo colectivo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Actuamos consecuentemente con nuestros compañeros, ciudadanos, sociedad, y medio ambiente, apegados a normas y regulaciones vigentes, incentivando la calidad en el ejercicio de nuestras acciones.”⁵

⁵ Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay www.azuay.gob.ec

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

1.1.5 PRINCIPIOS

“AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA

Impulsar mecanismos que garanticen la representación y la toma de decisiones de todos los sectores sociales en la gestión del gobierno y fortalecer la organización social.

AUTONOMÍA SOLIDARIA

Impulsar procesos de descentralización integral del Estado y de integración territorial sustentados en la actuación autónoma y solidaria de las instituciones.

ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Mejorar la calidad de vida de la población sobre la base del acceso pleno al empleo, la seguridad alimentaria y la implementación de un modelo de desarrollo equitativo.

SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Instaurar el sistema de gestión ambiental y de recursos naturales como mecanismo de articulación interinstitucional, garantía de mitigación de impactos ambientales y actuación responsable y solidaria.

GESTIÓN VIAL SOLIDARIA

Administración pública descentralizada de la gestión vial, sustentable financieramente, eficiente técnicamente, dirigida a las zonas de mayor capacidad productiva y solidaria con las necesidades de los sectores sociales.”⁶

1.1.6 POLÍTICA DE CALIDAD

“EI GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY se compromete a: Ejercer la gestión gubernamental en la Provincia en el ámbito de sus competencias, promoviendo la participación ciudadana, propiciando la equidad, el desarrollo y la sostenibilidad

⁶ *Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay www.azuay.gob.ec*



del medio ambiente; mediante la gestión de colaboradores comprometidos con la mejora continua y transparencia.”⁷

1.1.7 FUNCIONES

Según el artículo 41 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, las funciones del Gobierno autónomo Descentralizado Provincial son las siguientes:

- a) “Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial provincial para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas provinciales en el marco de sus competencias constitucionales y legales.
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y avanzar en la gestión democrática de la acción provincial;
- d) Elaborar y ejecutar el plan provincial de desarrollo, 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, regional, cantonal y parroquial, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- e) Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y, en dicho marco prestar los servicios públicos, construir la obra pública provincial, fomentar las actividades provinciales productivas, así como las de vialidad, gestión ambiental, riesgos, desarrollo agropecuario y otras que le sean expresamente delegadas o descentralizadas, con criterio de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equipad;

⁷ *Idem*



- f) Fomentar las actividades productivas y agropecuarias provinciales, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados;
- g) Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la constitución en marco de sus competencias;
- h) Desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el área rural de la provincia;
- i) Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad en el área rural, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados de las parroquiales rurales;
- j) Coordinar con la Policía Nacional, la sociedad y otros organismos lo relacionado con la seguridad ciudadana en el ámbito de sus competencias;
- y,
- k) Las demás establecidas en la ley.”⁸

1.1.3. COMPETENCIAS

En el Artículo 263 de la Constitución de la República del Ecuador, se define las competencias que realiza la institución.

1. “Planificar del desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
2. Planificar, construir y mantener el sistema vial del ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.
3. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
4. La gestión ambiental provincial.
5. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
6. Fomentar la actividad agropecuaria.

⁸ República del Ecuador. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*, Art. 41. Ecuador: 2013



7. Fomentar las actividades productivas provinciales.
8. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirá ordenanzas provinciales.”⁹

1.1.4. RELACIONES QUE MANTIENE LA INSTITUCIÓN

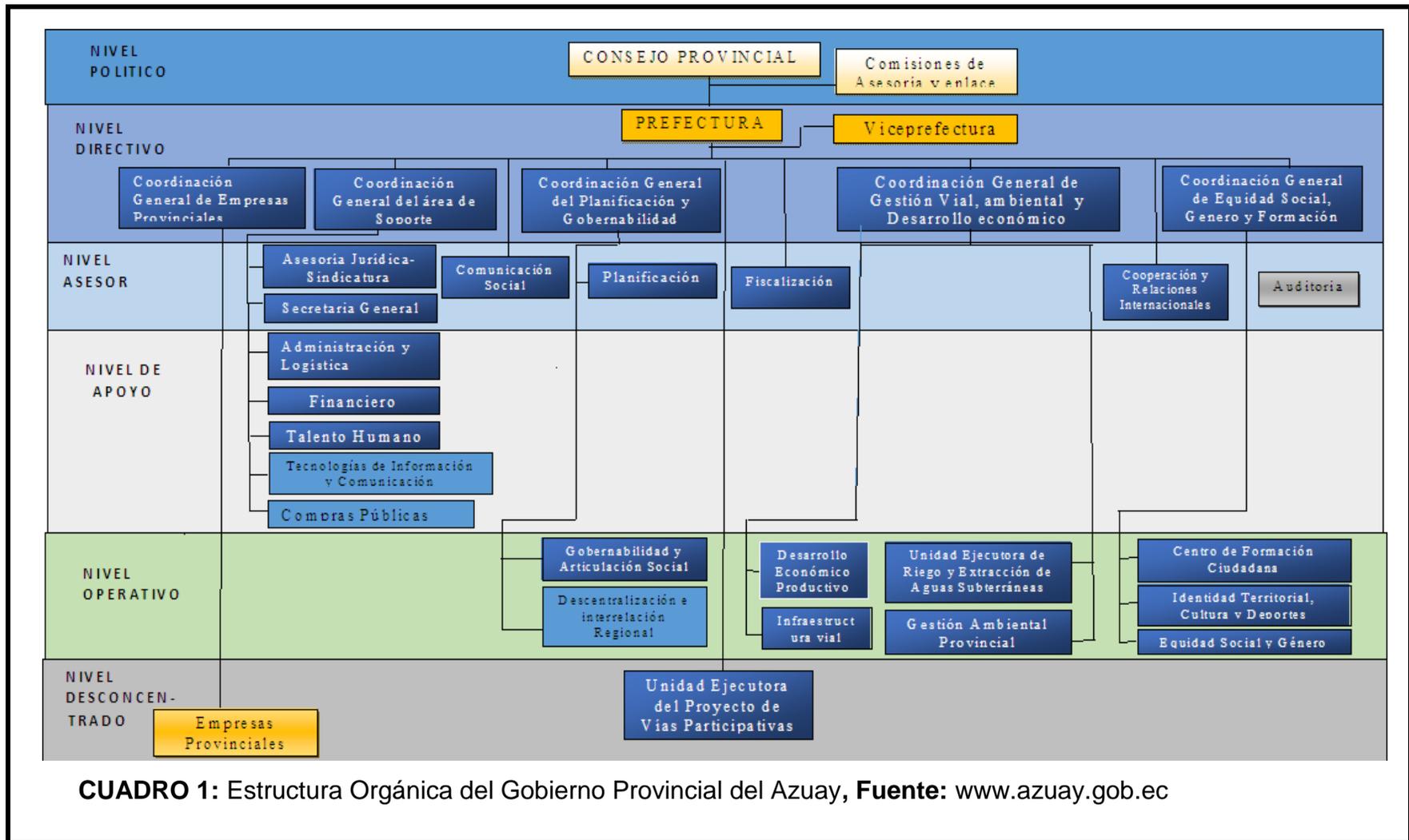
El Departamento de Compras Públicas manifiesta tener aproximadamente 30 proveedores clasificados en base al bien o servicio que ofrecen, pero indican no disponer de esta información, ya que al momento de realizar una adquisición se ingresa al Portal de Compras Públicas y se escoge al vendedor previo análisis de crédito que estos ofrezcan a la institución, debido a que el trámite de pago demora en promedio 60 días por el proceso interno que debe cumplirse.

Sin embargo en la página oficial de la Prefectura se encuentran registrados solamente 4 proveedores que no precisamente son los principales.

- A.T.M ELECTRIC (Materiales y herramientas eléctricos)
- ABAD CABRERA DIEGO FERNANDO ING. CIVIL(Muebles de oficina)
- ABAD CHICA GERMAN EFRAIN (Servicio de mantenimiento de equipos de oficina)
- ABAD CHICA GERMAN EFRAIN (Suministros de copiadora)

⁹ República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*, Art. 263. Ecuador: 2008

1.1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA



CUADRO 1: Estructura Orgánica del Gobierno Provincial del Azuay, **Fuente:** www.azuay.gob.ec

AUTORAS:
 PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETY DEL CARMEN

1.2 ASPECTOS CONCEPTUALES

1.2.1 INSTITUCIONES PÚBLICAS

1.2.1.1. DEFINICIÓN

“Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.”¹⁰

1.2.1.2. PRINCIPIOS

Según la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador, las instituciones públicas se rigen por los siguientes principios:

1. “Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;
5. Precautelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y,

¹⁰ República del Ecuador. *Ley Orgánica de Empresas Públicas*, Art 4. Ecuador: 2009.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.”¹¹

1.2.1.3. FINALIDAD DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS

- “Gestión de sectores estratégicos.
- Prestación de servicios públicos.
- El aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos.
- El desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionaran como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.”¹²

1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.2.2.1. CULTURA

“Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato 129).

1.2.2.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Al señalar a la cultura en las organizaciones como análisis dentro de la administración, es un tema que se viene tratando desde que se indica que “Las organizaciones también tienen personalidad como las personas” (Stephen 619) de allí su comienzo para descifrar características que distinguen a una organización de otra, características que han prevalecido a través de los años generando que una organización tenga vida propia, lo cual permite comprometer a los empleados

¹¹ República del Ecuador. *Ley Orgánica de Empresas Públicas*, Art 3. Ecuador: 2009.

¹² República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador*, Art. 263. Ecuador: 2008

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

hacia una meta común enmarcados en elementos tanto visibles como invisibles (Chiavenato 123) provocando su permanencia institucional, ya que estos elementos son los cimientos en los que se levanta toda organización.

1.2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

“Así como cada personas tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura, debido a la existencia de supuestos, valores, costumbres, mitos, etc., que son compartidos y transmitidos dentro de la organización a través del tiempo, sin embargo esta no está escrita pero se puede observar en el comportamiento cotidiano de sus miembros.” (Chiavenato 123).

Por otro parte Robbins dice “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización y que distingue a una de las otras” (Robbins 595).

1.2.2.4. IMPORTANCIA

“La Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.”¹³

Las pautas se ven reflejadas en las creencias, valores, normas, símbolos materiales, rituales y lenguaje que caracterizan a una organización. Muchas de las veces la cultura es tan evidente que se puede observar en el comportamiento de las personas, lo que lleva a los clientes a tener su preferencia o por lo menos su criterio de la personalidad de una empresa, he allí la importancia de crear una cultura fuerte y sólida.

Al existir una cultura organizacional en una institución, implícitamente estamos diciendo a los empleados bajo que pautas de comportamiento deberán desempeñar sus funciones para dar una imagen relevante a la organización, cautivando clientes, generando rentabilidad y estabilidad organizacional, ya que se considera que el comportamiento organizacional es una ventaja competitiva.

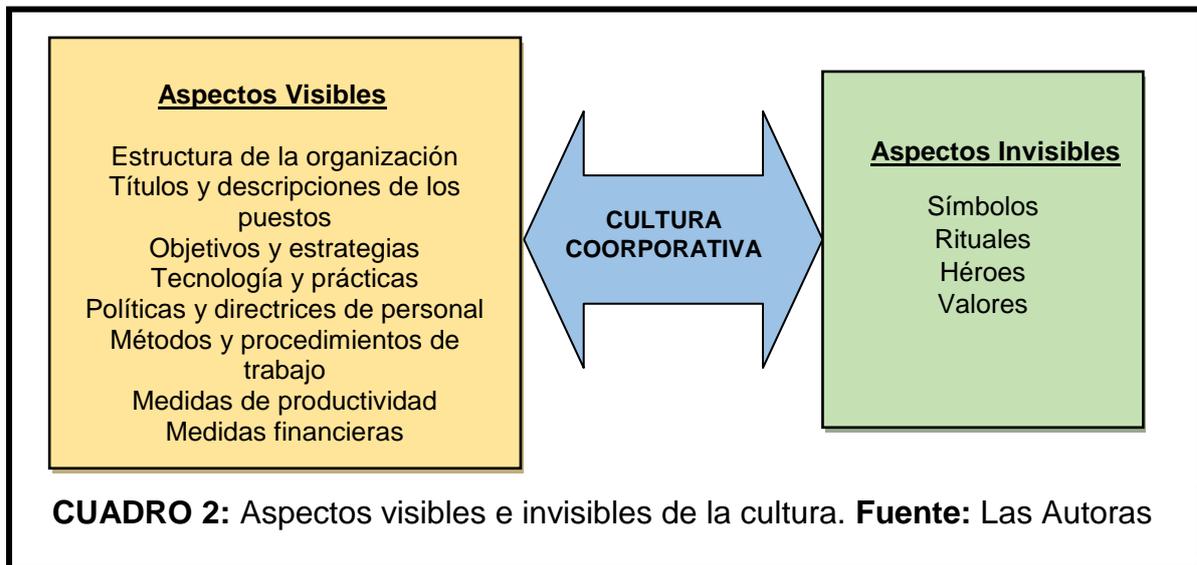
¹³ Navarro, Eduardo. *¿Por qué una Cultura Organizacional?* 27 abril 2012 <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

“La cultura por lo tanto guía la toma de decisiones de los empleados encaminando a la consecución de los objetivos hasta que esta se vuelve costumbre entre los miembros de una organización.”¹⁴

1.2.2.5. ASPECTOS VISIBLES E INVISIBLES DE LA CULTURA



Para comprender la cultura de una organización podemos dividirla en dos partes: la primera analizando los aspectos visibles de la organización los cuales pueden ser elementos físicos y concretos como: Tecnologías, métodos y procedimientos de trabajo, políticas, estructura organizacional, etc.(Chiavenato 125); la segunda parte estudiando los aspectos invisibles que a pesar de que son difíciles de percibir se ven manifestados en los símbolos, rituales, héroes y valores, influyendo en el comportamiento de los miembros de la organización (Hofstede 38).

ASPECTOS VISIBLES

Estructura de la Organización

“La estructura organizacional define formalmente la manera en que se distribuye, agrupa y coordina las tareas, adopta diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia.”¹⁵

¹⁴ Discover Education. *Importancia de la Cultura Organizacional*. 15 enero 2008
<http://www.discovereducation.org/index.php/uncategorized/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México: McGrawHill, 2009

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Títulos y Descripciones de los Puestos

“Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de una posición, como lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para escribir una especificación del puesto. En esta se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.”¹⁶

Objetivos y Estrategias

Los objetivos deben deducirse de “lo que nuestra empresa es y lo que será”, y lo que deberá ser”. No son abstracciones son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa (Drucker 19).

Tecnologías y Prácticas

“Tecnología es el conjunto de conocimientos propios de un arte industrial, que permite la creación de artefactos o procesos para producirlos”¹⁷, y la práctica está en la manera de utilizar los conocimientos para satisfacer las necesidades humanas.

Políticas y Directrices del Personal

Las políticas son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados, no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirán en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos únicos, lo cual sería totalmente contraproducente cuando se trata de administración de recursos humanos (Arias 158).

Métodos y Procedimientos de Trabajo

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano pueden ser verbales o escritos, cuando son verbales la mayoría de las veces las personas modifican y desvirtúan el método y procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con el que se encuentren, en cambio los métodos y procedimientos escritos aseguran la

¹⁶ Dessler, Gary. Administración del Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 2000

¹⁷ Ferraro, Ricardo. ¿Qué es que en Tecnología? Argentina: Ediciones Granica S.A., 1997

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



repetitividad de un trabajo y permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro (Álvarez 35).

Medidas de Productividad

La productividad es la medida de desempeño, tanto de eficacia como de eficiencia y los gerentes buscan saber cuáles son los factores que influyen tanto en la eficacia como la eficiencia de los empleados (Robbins 343).

Medidas Financieras

Las medidas financieras expresan los resultados de las acciones ya realizadas con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, los procesos internos, actividades de innovación y mejoramiento de la organización (Wheelen, Hunger 272)

ASPECTOS INVISIBLES

Símbolos

Son palabras, gestos, imágenes u objetos que transmiten un determinado significado, así mismo la vestimenta, las banderas y logotipos conforman los símbolos de una organización (Konopaske 61).

Rituales

Los rituales son actividades colectivas para la consecución de las metas deseadas, pero que, en la cultura, se consideran socialmente esenciales, actividades tales como: el saludo, muestras de respeto, ceremonias sociales y religiosas (Konopaske 62).

Héroes

Los héroes son personas vivas o muertas, reales o imaginarias, con características muy apreciadas en una cultura, razón por la cual sirven como modelo de comportamiento (Konopaske 62).

Valores

Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. "Los valores son importantes al

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influye sobre la percepción (Robbins 94).

1.2.2.6. FUNCIONES DE LA CULTURA

Según Robbins las funciones de cultura son:

- “Tiene un papel de definición de fronteras.
- Trasmite un sentido de identidad a los miembros de una organización.
- Facilita la generación de un compromiso, con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. “(Robbins 626).

Para Robbins definir fronteras hace que una organización se distinga de otras, de manera que la cultura ayuda a que los miembros de la organización sepan cómo actuar en la misma, buscando el cumplimiento de los objetivos organizaciones y no el interés personal.

1.2.2.7. DESVENTAJAS DE LA CULTURA

Robbins plantea:

- Barrera contra el cambio.
- Barrera hacia la diversidad.
- Barreras contra las fusiones y adquisiciones.

Según lo planteado, las culturas fuertes son aquellas que se convierten en barreras contra el cambio, ya que modificar una cultura fuerte toma tiempo debido a que sus miembros están acoplados a la misma lo que podría conducir a un fracaso si no se adaptaran al entorno. La entrada de nuevos miembros a la organización trae consigo nuevas formas de pensar y experiencias que pueden aportar a la organización pero si en esta existe una cultura fuerte es posible que dicho aporte no se tome en cuenta. Para una fusión y adquisiciones es necesario

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

analizar siempre que tipo de cultura existe en cada organización porque al no hacerlo se obtendrá el fracaso (Robbins 602).

1.2.2.8. POSICIONES CULTURALES

Las posiciones culturales con las que se trabaja en la presente investigación se definen de la siguiente manera (Gan 314):

Cliente:

Posición finalista en la cual se dice que “sin cliente no hay empresa”, las organizaciones industriales y productivas son aparentemente débiles en esta posición y las organizaciones dedicadas a servicios suelen tener una posición de media a fuerte.

Personal:

Posición que trata de detectar el grado en que los integrantes de la empresa perciben que valoran sus aportaciones, estas valoraciones que pueden ser con retribuciones, programas de incentivo o programas sociales.

Resultados y prestaciones:

Posición que mide y valora con claridad la consecución de logros, objetivos y resultados que la empresa espera de cada uno de los empleados.

Innovación:

Esta posición mide y valora las inquietudes y esfuerzos dedicados a la innovación tanto del personal como de los equipos, procesos y productos.

Empresa:

Posición que estudia el nivel de identificación del personal con la misión, visión, objetivos y filosofía de la empresa.

Tecnología:

Se estudia los recursos y la calidad tecnológica de la empresa, en esta posición se debe hacer una comparación obligada con la competencia u otras empresas del sector.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

1.2.2.9. CAMBIO CULTURAL

Existen tres planteamientos del porque resulta difícil realizar un cambio cultural estos son (Cevich, Konopaske y Matteson 46):

- Las culturas están tan ocultas que no pueden diagnosticarse con facilidad y más aún podrán modificarse adecuadamente.
- Se requiere de mucho tiempo para entender una cultura y más tiempo para modificarla.
- Las personas siempre se resistirán de manera natural al cambio.

Para realizar un cambio cultural debemos considerar primero una modificación en el comportamiento de las personas aunque el cambiar a la fuerza el comportamiento no indica un cambio cultura por que se requiere un compromiso mayor con la organización, es decir es todo un proceso que los administradores aplican desde la motivación para la generación de un sentido de pertenencia en sus empleados y transmitiendo este a los nuevos miembros, hasta el extremo de recurrir al despido de las personas que impiden el cambio o desvían a la cultura deseada, pero este último aspecto resulta ser el más delicado de todos, necesitando de un cuidadoso diagnóstico.

Aunque existan empleados que no están dentro de una cultura es posible que tengan cualidades distintivas que resulten de vital importancia para la organización en estos casos se debería considerar el costo y beneficio de perder a un miembro que este desviando la cultura organizacional.

1.2.2.10. SOSTENIMIENTO DE LA CULTURA

Como en toda organización existe la introducción de los nuevos empleados a esto se le denomina proceso de socialización en el cual se realiza una serie de actividades para dar a conocer al individuo valores, capacidades y conocimientos sociales propios de la organización. Aquí juegan un papel fundamental los empleados antiguos que son los encargados de esta transmisión (Cevich, Konopaske y Matteson 47).

En este proceso destacamos tres etapas:

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Socialización anticipada:

Cuando un individuo ingresa a una organización o pasa a ocupar un cargo diferente dentro de la misma, requiere conocer información sobre lo que significa trabajar en esa organización y si él posee las competencias necesarias para ocupar ese puesto de trabajo, es en esta primera etapa en la que se da la información necesaria sobre la organización y el nuevo puesto enmarcándole desde ya en su cultura institucional.

Adaptación:

En esta etapa el individuo experimenta sentimientos de ansiedad ante una situación diferente en la que busca ser competente en su puesto y la aceptación por parte de los miembros de la organización, para ello comienza a establecer relaciones tanto con sus compañeros de trabajo como con sus superiores aprendiendo las actividades y funciones necesarias para cumplir las expectativas de su puesto.

Gestión de la función:

Esta etapa se caracteriza por el surgimiento de conflictos que vienen de dos fuentes: La vida personal de los empleados, y el manejo de función, la primera provoca que en muchos de los casos los empleados abandonen la organización o que tengan un bajo rendimiento en su trabajo, la segunda, cuando las exigencias del trabajo superan la capacidad del individuo se genera estrés; las dos fuentes perjudican tanto al empleado como a la organización.

1.2.2.11. MEDICION DE LA CULTURA

La cultura organización es una variable compleja difícil de definir y medir con precisión, por ello es necesario elaborar un proceso metodológico que sirva de base para analizar las dimensiones en las cuales los patrones de la cultura se manifiestan y pueden ser identificados, permitiendo clasificar los datos conforme a la realidad organización y facilitando la descripción y el análisis de estas manifestaciones (Sekn 86).

Los métodos utilizados para el levantamiento de la información en este diagnóstico fueron: Entrevistas y conversatorios libres individuales y grupales, test

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

de: liderazgo, posiciones culturales y resolución de conflictos, además se empleó el método de la observación para determinar aspectos invisibles y conductas repetitivas.

Los grupos focales no se pudieron realizar ya que no existió el permiso requerido para reunir al personal, pues como, manifestó la Directora de Talento Humano “la institución está pasando por un momento político”, lo que llevó a las autoras a validar la información con los conversatorios libres, la observación y documentación pertinente.

1.2.3. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

1.2.3.1. DEFINICIÓN

“El conflicto se presenta cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas preferidas se contraponen, tiene su origen en algún tipo de conflicto o de ambigüedad de roles lo cual significa que existe incertidumbre y falta de claridad provocando estrés y desencadenando en conductas difíciles de manejar. Para el manejo de un conflicto es necesaria la combinación de acuerdos, colaboración y tal vez algo de imposición para abordar cuestiones vitales.”¹⁸

1.2.3.2. ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Estilo competitivo o conquistador:

Las personas que utilizan este estilo de resolución de conflictos son aquellas que imponen su interés ante los demás, sean estos correctos o no, son dueños de la verdad y todas sus energías están centradas en cumplir con sus deseos aun a costo de otro, consideran que durante el tratamiento de un conflicto la otra parte puede tomar la iniciativa y ganarles por lo tanto harán lo que sea para alcanzar su fin ya sea con procedimientos ilícitos, el miedo a perder el poder, el control o su autoridad lo lleva a este comportamiento.¹⁹

Estilo conformista

¹⁸ Slocum, Hellriegel. Comportamiento organizacional. 12^a ed. México: Editorial CENGAGE LEARNING, 2009.

¹⁹ Grupo Cultural, Programa integral para la superación personal y le desarrollo laboral: Autoestima y relaciones interpersonales, Perú. Editorial Quebecor World, S.A.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



Quienes utilizan este estilo de resolución de conflictos son personas excesivamente flexibles, ceden a todo, están dispuestas al “auto-sacrificio” con el fin de evitar confrontaciones porque para ellos lo más importante es la relación con los demás, aceptan las injusticias en su contra ya que temen a ser apartados del grupo social al que pertenecen, estas personas tienen una baja orientación hacia el poder y una altísima consideración por las relaciones.²⁰

Estilo escurridizo

Las personas que utilizan este estilo para resolver sus conflictos, huyen de la confrontación, para ellos no hay conflicto y de existir este no es de ellos, no les afecta y por tanto, no tienen por qué tratarlo, distraen la atención de la otra parte hacia asuntos secundarios, huyendo así del asunto principal que ha generado el conflicto y sus posibles alternativas, estas personas tienen una baja orientación hacia el poder, no toman decisiones con el fin de lograr satisfacer sus intereses.²¹

Estilo de la cesión mutua

Quienes utilizan este estilo se centran en solucionar las manifestaciones del conflicto más no las causas que originan dichos deseos, buscan soluciones prácticas y rápidas a los conflictos, consideran que la mejor forma de hacer frente a los mismo es abordándolos inmediatamente y no demorándose en resolverlos; creen que si ambas partes ceden algo es justo para todos.²²

Estilo colaborativo

Este estilo se concentran en satisfacer las necesidades de cada una de las partes, no son amigos de las soluciones rápidas, buscan las verdaderas causas del conflicto, son personas que están dispuestos a entender a la otra parte pero aclarando que entender no es aceptar el criterio del otro, si no permitirse un cierto grado de confianza y una comunicación adecuada con lo cual se puede iniciar el proceso de resolución del conflicto.²³

²⁰ Iden

²¹ Iden

²² Iden

²³ Grupo Cultural, Programa integral para la superación personal y le desarrollo laboral: Autoestima y relaciones interpersonales, Perú. Editorial Quebecor World, S.A.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



1.2.3. LIDERAZGO

1.2.3.1. DEFINICIÓN

El liderazgo como “influencia”, es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos de la organización o de un grupo determinado, pues ya que no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar sino a que trabajen con fervor y confianza.²⁴

1.2.3.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Para efectos del presente estudio se consideran tres estilos de liderazgo que así los define Kurt Lewin en su test de definición de Liderazgo.

Autocrático o Directivo:

También denominado autoritario, este estilo tiene el poder de decisión claramente centralizado, determina los objetivos, normas y procedimientos, forma los grupo de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados, en ocasiones se halla enmascarado por actitudes de carácter paternalista.

Participativo:

También denominado democrático porque fomenta un mayor nivel de participación y cooperación, escuchando y analizando seriamente las opiniones del grupo, además los impulsa a asumir responsabilidades pues es una forma de guiar sus propios esfuerzos, apoya a sus colaboradores pero sin dejar de ejercer su autoridad última en asuntos importantes.

Tolerante:

Denominado por algunos como permisivo o «*laissez-faire*», da a sus empleados total libertad de tomar decisiones y realizar su trabajo como consideren conveniente, deja en manos de los colaboradores determinadas iniciativas,

²⁴ Koontz, Harold et al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México: Editorial McGRAW-HILL, 2012.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

comparte la información que el grupo precisa, siendo el propio colectivo el que, en función de la información recibida, tome sus propias decisiones respecto a procedimiento, resolución de problemas o cualquier otro tema.

1.2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.4.1. DEFINICIÓN

La comunicación es la transmisión de información desde el emisor hacia el receptor. En una empresa el propósito de la comunicación es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto significa influir en la acción para lograr el bienestar de la empresa, “la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales y además relaciona a la empresa con su ambiente externo” (Koontz 456).

1.2.4.2. COMUNICACIÓN FORMAL

La comunicación formal es aquella que sigue la cadena de mando o autoridad, surge de la estructura organizacional y fluye por los canales formales establecidos, sean estos verticales, horizontales o diagonales (Boland 88).

1.2.4.3. COMUNICACIÓN INFORMAL

La comunicación informal surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de la organización, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillo, es libre de transmitirse hacia cualquier dirección o nivel pues no está sujeta a ninguna regla o canal de comunicación (Boland 88), por otra parte Keith Davis dice que la comunicación informal es rápida y tienen influencia, y que los empleados suelen depender de ella para su información a pesar de que la consideran un factor negativo (Keith 338).

1.2.4.4. EL RUMOR

El rumor es la información que se comunica sin estándares seguros de que se tenga pruebas, es incierta, podría ser correcta pero generalmente no lo es, debe ser escuchada con atención pues transmite los sentimientos de los empleados, ha sido un problema desde el inicio de la historia humana, las personas escogen

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

detalles de este que se ajusten a sus propios intereses o visión del mundo por tal motivo el rumor es el resultado tanto del interés como de la ambigüedad en una situación (Keith 334).

1.2.4.5. COMUNICACIÓN DESCENDENTE

“La comunicación descendente se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores de la jerarquía organizacional e indica a su vez que este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con atmosfera autoritaria, los medios utilizados en esta comunicación son instrucciones, discursos, reuniones, teléfonos, altavoz, y hasta la comunicación informal” (Koontz 461).

1.2.4.6. COMUNICACIÓN ASCENDENTE

“La comunicación ascendente va desde los subordinados hacia los superiores y sube por la jerarquía organizacional, sin embargo esta comunicación a menudo es interrumpida por los gerentes pues filtran mensajes y no transmiten la información, en especial las noticias desfavorables a sus empleados” (Koontz 462).

1.2.4.7. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

“La comunicación horizontal se da entre personas del mismo nivel organizacional o uno similar, este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales” (Koontz 463).

1.2.4.8. CANALES DE COMUNICACIÓN

“Un canal de comunicación es el que se utiliza para enlazar al emisor con el receptor y a su vez transmitir un mensaje el cual puede ser oral o escrito, utilizando instrumentos como un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico, televisión u otros medios digitales” (Koontz 457).

1.2.5. PROCESO METODOLÓGICO

La investigación que se presenta a continuación trata sobre el diagnóstico de la situación actual del área administrativa del Gobierno Provincial del Azuay en cuanto a su Cultura Organizacional, delimitada desde las coordinaciones generales del nivel directivo hasta el nivel operativo, evitando emitir juicios de

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



valor que pueden sesgar la visión en este proceso y tiene el propósito de realizar un análisis comparativo con el “Diagnostico Institucional del Consejo Provincial del Azuay” realizado por el Instituto de Estudios Régimen Seccional del Ecuador en febrero del año 2005, es por ello que se utilizó un enfoque metodológico de comparación para establecer un adecuado análisis de los resultados.

En vista de lo expuesto en el párrafo anterior las dimensiones a ser analizadas son:

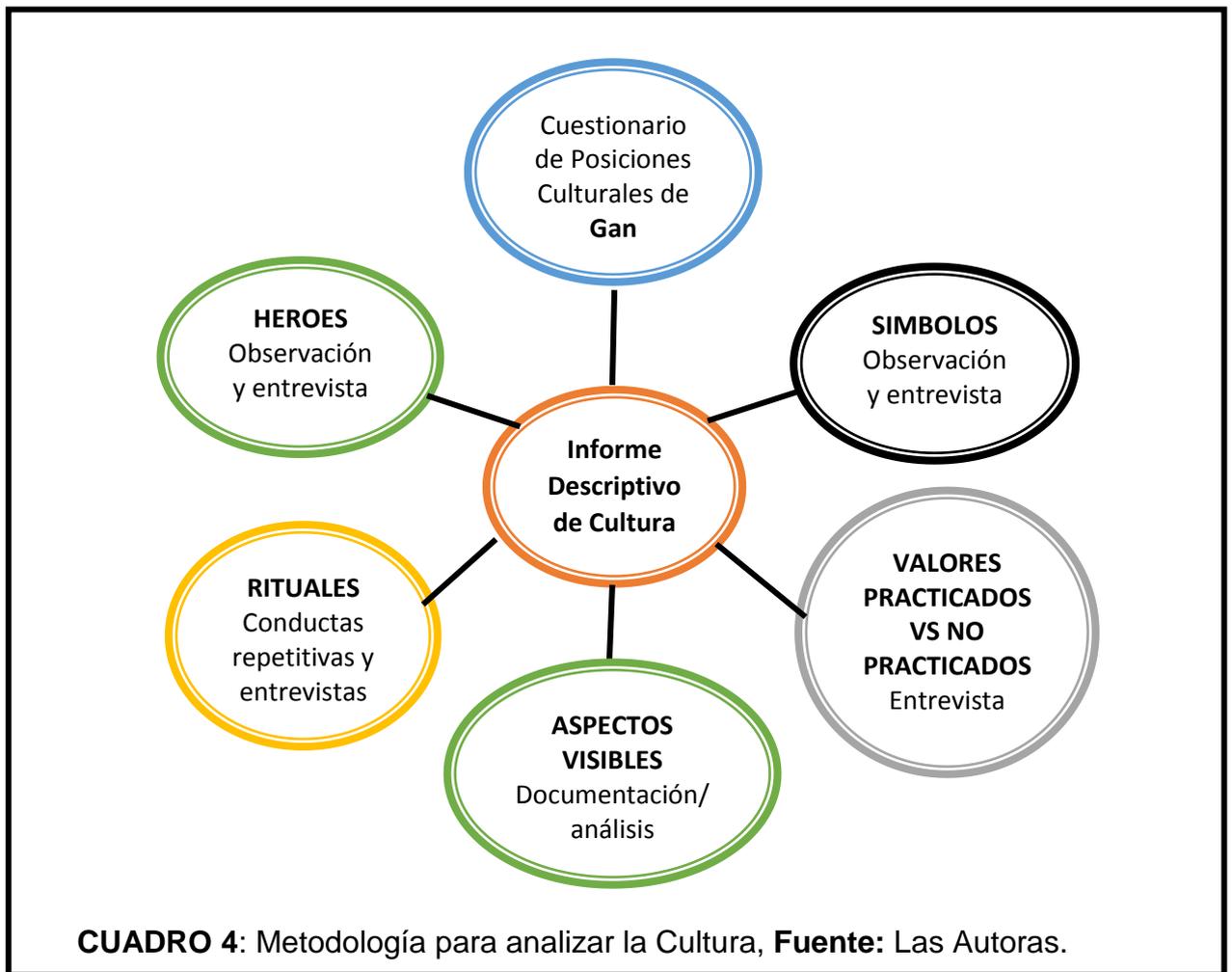
- Cultura Organizacional.
- Conflictos.
- Liderazgo.
- Comunicación.

1.2.5.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las variables que se definieron para el análisis y el proceso de trabajo es el siguiente:

	VARIABLES
Cuestionario de Posiciones Culturales de Gan	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el Cliente. • Orientación hacia el Personal. • Orientación hacia la Empresa. • Orientación hacia los Resultados. • Orientación hacia la Tecnología. • Orientación hacia la Innovación.
Documentación y Análisis (Aspectos Visibles de la Cultura Organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura. • Títulos y descripción de puestos. • Objetivos y Estrategias. • Tecnologías y Práctica. • Políticas y directrices del personal. • Métodos y procedimientos de trabajo. • Medidas de productividad. • Medidas Financieras.
Entrevistas (Aspectos invisibles de la Cultura Organizacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos. • Héroe. • Rituales. • Valores.

CUADRO 3: Variables de Cultura Organizacional, **Fuente:** Las Autoras.

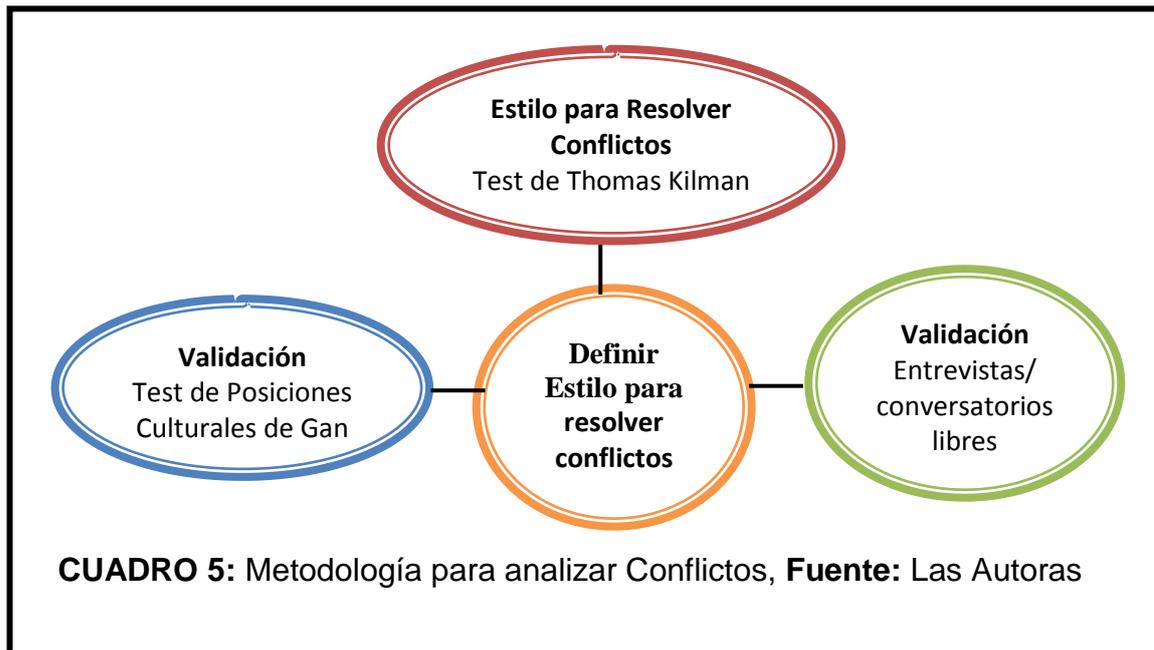


1.2.5.2. CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Las variables definidas para el análisis y el proceso de trabajo es el siguiente:

Estilos para resolver Conflictos (Test de Thomas Kilman)

- Competencia.
- Colaboración.
- Arreglo.
- Evitar.
- Adaptador.

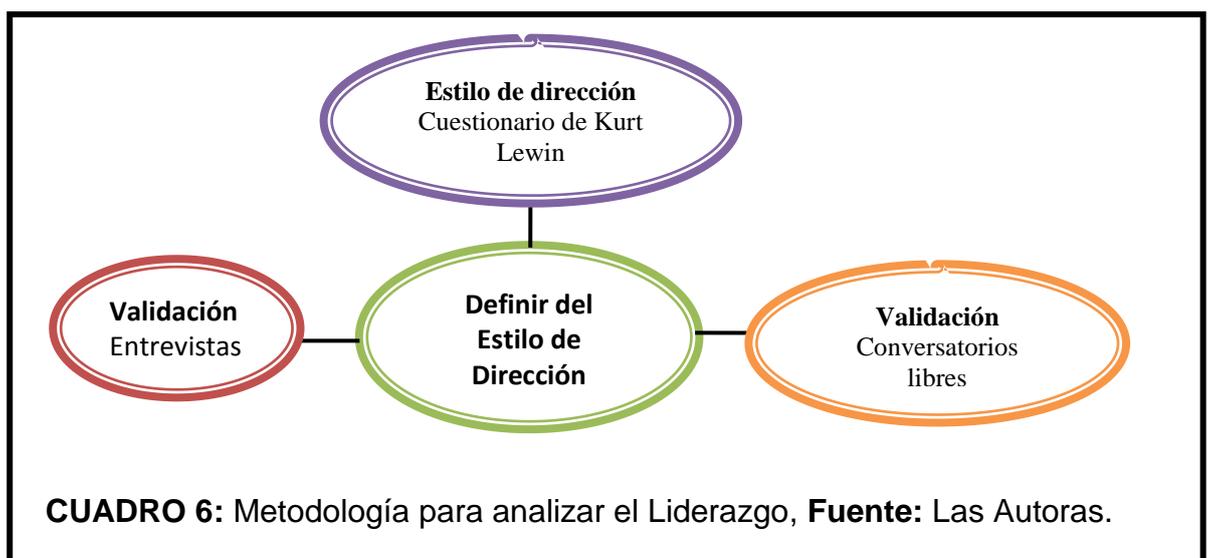


1.2.5.3. LIDERAZGO

Las variables escogidas y el proceso de trabajo es el siguiente:

Estilos de Dirección (Cuestionario de Kurt Lewin)

- Autoritario.
- Participativo.
- Tolerante.





1.2.5.4. COMUNICACIÓN

- Tipo de Comunicación:
 - Formal.
 - Informal.
- Canales de Comunicación.
- Rumor.
- Comunicación Horizontal.
- Comunicación ascendente y descendente.

CAPITULO DOS

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. POSICIONES CULTURALES

Para poder conocer los puntos fuertes y débiles de la cultura del GPA se decidió aplicar el cuestionario de posiciones culturales de Gan, en el cual se podrá identificar cinco posiciones culturales, el cuestionario consta de 36 preguntas, distribuidas 6 preguntas para cada posición cultural de la siguiente manera:

POSICIONES CULTURALES	PREGUNTAS
Orientación hacia Cliente.	1,7,13,19,25,31
Orientación hacia el Personal.	6,12,18,24,30,36
Orientación hacia la Empresa.	4,10,16,22,28,34
Orientación hacia los Resultados.	3,9,15,21,27,33
Orientación hacia la Tecnología.	2,8,14,20,26,32
Orientación hacia la Innovación.	5,11,17,23,29,35

CUADRO 7: Posiciones Culturales, **Fuente:** Las Autoras

El personal encuestado responderá a cada pregunta de forma personal y además deberá contestar las mismas preguntas otorgando un puntaje según lo que cree que contestaría la mayor parte del personal en base a la siguiente escala:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Bastante en desacuerdo
5. Total desacuerdo

Si la respuesta se encuentra entre 3 y 5 deberán indicar el porqué de su puntuación.

Las valoraciones obtenidas se analizan considerando que: mientras menor sea la puntuación mayor será la orientación hacia una de las posiciones culturales y viceversa, debido a las características de la escala. A continuación se muestra el formato de la encuesta.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ENCUESTA

El objetivo de este cuestionario es averiguar los puntos fuertes y débiles de la Cultura Organizacional. Por favor conteste el cuestionario valorando cada ítem en función del grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones expuestas:

- | | |
|-----------------------|---------------------------|
| 1. Muy de acuerdo | 4. Bastante en desacuerdo |
| 2. De acuerdo | 5. Total desacuerdo |
| 3. Algo en desacuerdo | |

En las preguntas en las que la persona otorgue valoraciones comprendidas entre 3 y 5, se le pide además que explique la causa de dicha valoración. Asimismo contestar la misma pregunta valorando con la puntuación que usted cree que daría la mayor parte del personal administrativo de la organización (Opinión general en la organización).

1. En mi puesto de trabajo se tienen en cuenta las necesidades del cliente.	2. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
_____	_____
_____	_____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3. Mi jefe suele consultar con su equipo antes de tomar decisiones.	4. Existe una predisposición de la organización a invertir en nuevas tecnologías.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____
Opinión general en la organización 1 2 3 4 5	Opinión general en la organización 1 2 3 4 5
5. Los objetivos de mi departamento o área de trabajo están claramente definidos.	6. Mi departamento está abierto a los cambios.
Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5	Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____
Opinión general en la organización 1 2 3 4 5	Opinión general en la organización 1 2 3 4 5
7. El servicio al cliente es un elemento importante en la medición de los resultados.	8. Mi trabajo me ofrece oportunidades de crecimiento como persona.
Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5	Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____
Opinión general en la organización 1 2 3 4 5	Opinión general en la organización 1 2 3 4 5
9. En mi departamento o área de trabajo los conflictos se confrontan y resuelven.	10. Los esfuerzos de planificación y control de mi departamento son beneficiosos para el crecimiento y desarrollo del mismo.
Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5	Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____ _____
Opinión general en la organización 1 2 3 4 5	Opinión general en la organización 1 2 3 4 5
11. Creo que en mi empresa se trabaja e investiga para mejorar los procesos y	12. Creo que mi institución realiza la formación adecuada para que sus

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

productos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	empleados estemos preparados para la Innovación de procesos y productos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Las reclamaciones del cliente son suficiente motivo para interrumpir mi proceso de trabajo. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	14. Mi responsable o jefe me trata como integrante de un grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de los objetivos. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Otras unidades de trabajo ayudan a la mía siempre que es necesario. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	16. La división del trabajo en mi área o departamento es flexible. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Mi departamento o área de trabajo dispone del nivel tecnológico adecuado en todos los niveles. Opinión personal. (Rodear con un círculo)	18. Mi área o departamento realiza continuas innovaciones de procedimiento para la mejora. Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué: _____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

<p>19. En la organización existe un contacto directo de la dirección con los clientes más importantes</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>	<p>20. En mi promoción profesional se ha valorado la eficacia, la dedicación y la lealtad.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>
<p>21. Poseo una fuerte identificación con mi organización.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 6</p>	<p>22. La estructura de mi departamento facilita la realización eficaz de mis tareas.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 6</p>
<p>23. Ante los problemas y la toma de decisiones que afectan a mi área prevalecen los argumentos lógicos sobre posiciones personales y subjetivas.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>	<p>24. Mi formación la considero como un elemento indispensable para mi mejora constante.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>
<p>25. En la organización se establecen visitas, encuentros, seminarios,... para los clientes.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>	<p>26. La retribución del personal de esta organización creo que es adecuada respecto al mercado (otras instituciones similares).</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p style="text-align: center;">1 2 3 4 5</p>

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>27. Comprendo los problemas de mi superior y trato de contribuir en mi parcela de trabajo a que se consigan los objetivos generales.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>28. La estructura de mi unidad de trabajo está bien organizada.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>29. Creo que la innovación tecnológica en esta organización es actualmente un punto clave de su desarrollo.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 6</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>30. Creo que en la organización existe la flexibilidad adecuada para adaptarse a las nuevas situaciones.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 6</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>31. La organización fomenta al personal la adecuación de nuestro trabajo a las necesidades del cliente.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>	<p>32. Siempre que preciso de alguna ayuda para mi trabajo la obtengo sin dificultades.</p> <p>Opinión personal. (Rodear con un círculo)</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Opinión general en la organización</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p>33. En mi departamento o área de trabajo nadie oculta sus errores.</p>	<p>34. Cuando existen problemas, los esfuerzos de mi departamento o área de trabajo se dirigen a hallar soluciones en vez de buscar culpables.</p>



Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
_____	_____
_____	_____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

35. Dentro del sector, esta organización es de las más avanzadas, desde el punto de vista tecnológico.	36. La creatividad y las iniciativas de mejora son valores reconocidos dentro de mi departamento o área de trabajo.
Opinión personal. (Rodear con un círculo)	Opinión personal. (Rodear con un círculo)
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:	Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué:
_____	_____
_____	_____
Opinión general en la organización	Opinión general en la organización
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

ANÁLISIS Y APORTE

Se pretendió aplicar la encuesta a todo el personal administrativo objeto de estudio, sin embargo, se optó por tomar una muestra, puesto que era la única metodológica aceptada por la Directora de Talento Humano quien supo manifestar que por el ambiente político en el que se encontraba la institución era muy difícil llevarlo a cabo, además existe personal que realiza trabajo de campo y a pesar de todos los múltiples esfuerzos realizados no se los pudo contactar.

Para seleccionar la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas.

Fórmula Estadística: ²⁵

$$n = \frac{Z^2 N P Q}{N E^2 + Z^2 P Q}$$

²⁵ Gonzales, Pablo. Curso de Graduación: Investigación de mercado. Universidad de Cuenca, 2009

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

N = Tamaño de la Población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E = es la precisión o el error

Aplicación de la fórmula:

$N = 152$

$P = 90\% (0.90)$

$E = 5\% (0.05)$

$Z = 95\% (1.96)$

$Q = 10\% (0.10)$

$$n = \frac{(1.96)^2(152)(0.90)(0.10)}{(152)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{52.553088}{0,725744}$$

$$n = 72,412$$

Con la aplicación de las 72 encuestas, los resultados obtenidos tanto de opinión personal como general se muestran en los siguientes cuadros:

POSICIONES CULTURALES	1	2	3	4	5
Orientación hacia Cliente.	1,67				
Orientación hacia el Personal.		2,29			
Orientación hacia la Empresa.	1,79				
Orientación hacia los Resultados.	1,73				
Orientación hacia la Tecnología.	1,71				
Orientación hacia la Innovación.	1,81				

CUADRO 8: Posición Cultural/opinión personal, **Fuente:** Las Autoras.

POSICIONES CULTURALES	1	2	3	4	5
Orientación hacia Cliente.	1,79				
Orientación hacia el Personal.		2,67			
Orientación hacia la Empresa.		2,03			
Orientación hacia los Resultados.		2,02			
Orientación hacia la Tecnología.	1,98				
Orientación hacia la Innovación.		2,10			

CUADRO 9: Posición Cultural/opinión general, **Fuente:** Las Autoras



En el cuadro N°8 se observa que las seis orientaciones tienen una tendencia hacia las casillas 1 y 2 que indican las expresiones de muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

Considerando el menor puntaje el cual es de 1,67, refleja que la Posición Cultural de la Prefectura se orienta hacia el Cliente, y por el contrario el mayor puntaje de 2,29 que pertenece a la Orientación hacia el Personal es el aspecto sobre el cual se debe trabajar ya que es el que se encuentra más alejado de lo óptimo.

Según Federico Gan en su Libro *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones* menciona que “las empresas que prestan servicios suelen tener una fuerte o mediana orientación hacia el cliente, estimación a veces poco fiable que debe confirmarse con el análisis del resto de posiciones, ya que hoy todas derivan en el cliente”.

Esta teoría es confirmada con los resultados obtenidos en la investigación expuesta, pues se observa que todas las orientaciones tienen una tendencia al puntaje máximo, lo que indica la lógica de desarrollar las orientaciones hacia el personal, la empresa, los resultados, la tecnología e innovación para brindar el mejor servicio al cliente, e incluso se observa el trabajo de la Prefectura en este ámbito pues se ha obtenido la Calificación ISO 9001:2008 y se continúa con este esfuerzo en base al instructivo de Mejora continua aprobado el 10 de febrero del 2011 con el objetivo de mantener y mejorar su Sistema de Gestión de Calidad.

Aunque existen comentarios negativos del personal como: “No se conocen las necesidades del cliente, muchas de las veces ni las propias de la institución”, “se atiende al cliente solo con miras políticas” y “no se mide la satisfacción del cliente ni se hace seguimiento”, la mayoría tiene muy en claro que su trabajo es satisfacer las necesidades del cliente, lo cual se puede verificar con las entrevistas realizadas en las que el personal indica que la Prefectura está al servicio de la comunidad y también se observó claramente en la atención cordial, respetuosa y desinteresada que brindaron varios funcionarios a personas quienes

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

requirieron de información en un momento determinado (Ficha de observación Anexo 5).

Con el objetivo de mejorar la atención al cliente la Prefectura ha desarrollado pequeños formatos (cuadro 10) que son entregados para que se califique el servicio brindado y estos a su vez sean depositados en un buzón el cual debe ser abierto cada mes para ser analizado por una persona del Departamento de Talento Humano, sin embargo se manifestó que se lo hace trimestralmente ya que no se tiene mayor número de formatos a analizar y muchas de las veces no hay el tiempo para hacerlo, hecho que se justifica con las observaciones realizadas ya que se notó que no se entrega el formato de calificación de servicio a los clientes.

 SU OPINIÓN ES IMPORTANTE, NOS AYUDARÁ A MEJORAR Por favor responda las siguientes preguntas: Esta encuesta es completamente anónima.			
¿Cómo nos califica?	SI	NO	
1. ¿Le recibimos y ayudamos de forma servicial y cortés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿El tiempo que esperó para ser atendido fue adecuado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Le proporcionamos información completa y precisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. ¿Le explicamos el proceso a seguir con voluntad y gentileza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
EN GENERAL:	EXCELENTE	BUENO	MALO
5. ¿Cómo califica la atención en la Prefectura del Azuay?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugerencias: _____			
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.			

CUADRO 10: Formato de Calificación de Servicio **Fuente:** Gobierno Provincial del Azuay.

Enfocándose en la orientación hacia el personal es la calificación más alejada de lo óptimo, sin dejar de ser aceptable, pero, llama la atención los comentarios expresados en las encuestas realizadas ya que demuestran insatisfacción laboral; frases como: “Hay exceso de trabajo para uno y nada para otros”, “No hay equidad para toda la organización”, “Mis ideas no son tomadas en cuenta y no hay respeto”, “Falta valorar al personal”, “No se da a todos y a todas las mismas oportunidades”, “El desempeño se valora de acuerdo a las palancas y padrinos” y

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

“El sistema machista todavía persiste” tienen gran peso no solo organizacional si no socialmente.

Por las expresiones vertidas en el párrafo anterior se abordaron estos temas nuevamente en las entrevistas.

En cuanto a la sobrecarga de trabajo los funcionarios manifestaron que la sobrecarga de trabajo se da en áreas y momentos específicos ejemplo de ello es el Departamento Financiero ya que como es de conocimiento general se da el cierre de balances cada fin de mes y año. Sin embargo no se descarta que en algunos puestos de trabajo este problema es ocasionado por la falta de personal, pues una persona indica que ha desempeñado el trabajo de dos por más de un año, por otra parte existen empleados que les gusta colaborar con los proyectos institucionales y por las variadas actividades que realizan se da esta sobrecarga de trabajo.

En base a las expresiones “No hay equidad para toda la organización”, “No se da a todos y a todas las mismas oportunidades”, “El desempeño se valora de acuerdo a las palancas y padrinos” y “El sistema machista todavía persiste”, los empleados manifiestan que a pesar de que existe una ley para ascensos y contratación del personal que evita que no se de nombramientos a “dedo” como se lo hacía antes, no descartan que existen tintes políticos y preferencias, ellos dicen: “toda institución pública es política”; sin embargo situaciones como esta son las que molestan al personal y los hace sentirse no valorados.

En los resultados en que se pidió al personal contestar sobre cuál cree que es la opinión de la mayoría en cada uno de las mismas preguntas del test de posiciones culturales, se observa que la mayoría de las orientaciones se encuentran en la casilla 2 sin dejar de ser aceptable, lo que demuestra que el personal cree que su opinión no difiere en gran medida de la opinión grupal, pero se resalta que solo el 58% de los encuestados acepto llenar esta parte de la encuesta el otro 42% manifestó que prefería no hacerlo con frases como “ No, es mejor evitar problemas”, “En la institución no se toman en cuenta las opiniones

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

generales, solo la de algunos”, lo que respalda las versiones anteriores e incluso el estilo de evasión de conflictos.

2.1.2. ASPECTOS VISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.2.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

ORGANIGRAMA

El GPA presenta un organigrama de tipo vertical ya que tiene forma de pirámide regular, se encuentra constituido por el máximo puesto jerárquico que se ubica en el vértice superior de la pirámide y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base (Hernández 87), posee una división de seis niveles cada uno con su número respectivo de departamentos como muestra el cuadro 11.

NIVELES	N° DEPARTAMENTOS
Político.	2
Directivo.	7
Asesor.	7
Apoyo.	5
Operativo.	9
Desconcentrado.	2

Área del Diagnóstico

CUADRO 11 Número de departamentos por niveles **Fuente:** Las Autoras

El nivel que mayor número de departamentos tiene es el Operativo ya que en él se encuentra la razón de ser de la institución, seguido por los niveles Directivo, Asesor y Apoyo quienes son los encargados de orientar la realización de los proyectos y dotar de los recursos necesarios.

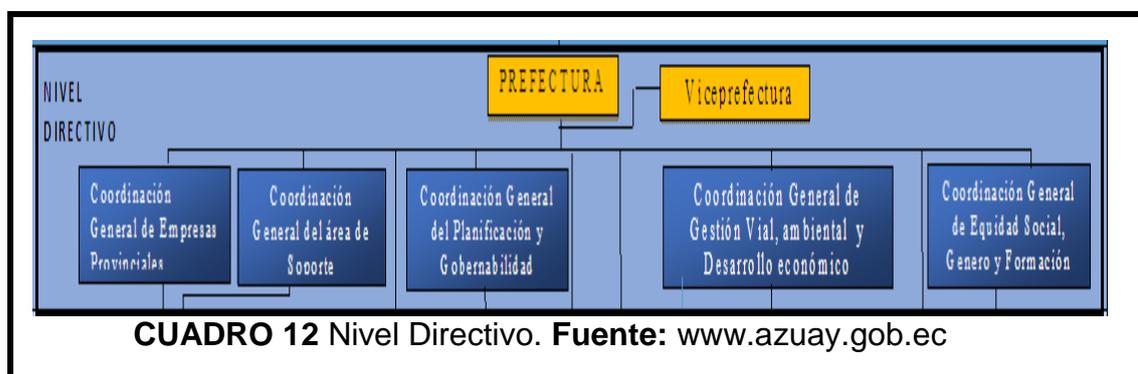
AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES EN ESTUDIO

EL NIVEL DIRECTIVO

Es el encargado de direccionar a la institución para dar cumplimiento a su misión, se constituye por el Prefecto dignidad otorgada al Ing. Paúl Carrasco quien es la autoridad de la Institución y de la Provincia, Viceprefecto el Dr. David Acurio Páez y desde donde comienza la delimitación del estudio las Coordinaciones generales de área.



ANALISIS Y APORTE

- Según el organigrama existen cinco coordinaciones generales como se observa en el cuadro 12, pero la coordinación general de empresas provinciales no cuenta con un coordinador general titular, por cuestiones de nombramiento existe solo una persona encargada, por lo tanto no lo encontraremos en nómina, según manifestó el Ing. Javier Valencia Analista de Desarrollo Organizacional de la Dirección de Talento Humano y se lo puede comprobar revisando la nómina (Anexo 1)
- En este nivel laboran 24 personas de las cuales 14 son hombres y 10 son mujeres, según nómina del Personal Administrativo del GPA (Anexo1),
- Las dignidades de Prefecto, Viceprefecto y Coordinadores Generales no se encuentran categorizados en la tabla del grupo ocupacional emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales de conformidad con el oficio N°

AUTORAS:

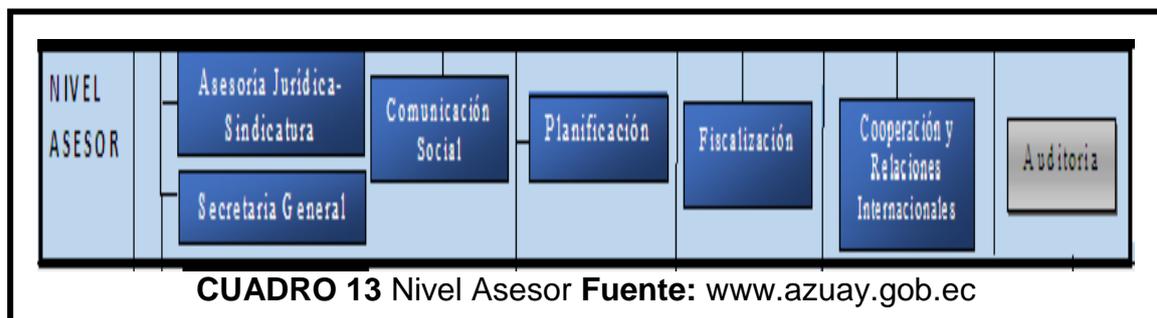
PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

MINFIN-MD-2012-OO50 (ANEXO 4), ya que sus salarios son superiores al de un servidor público N° 14 que corresponde a \$3.542, sin embargo estos podemos conocerlos en la página web de la Prefectura (www.azuay.gob.ec).

- Un dato importante que cabe mencionar es la diferencia de ideología política existente entre el Prefecto y Viceprefecto, lo que ha ocasionado inconvenientes en la administración de la organización, ejemplo de ello es el conflicto público que se ha podido observar en los diferentes medios de comunicación.

EL NIVEL ASESOR

Tiene como función el prestar asistencia técnica y asesoría a todos los niveles de la organización, se encuentra en dependencia directa del prefecto y pueden ser personas de la administración o de fuera de la institución o unidades de asesoría que sean designadas por el Prefecto.



ANALISIS Y APORTE

- El Nivel Asesor cuenta con siete departamentos, llama la atención que siendo un nivel asesor, en el consta secretaria general, ya que se entiende que las funciones de dicho departamento corresponden a funciones de apoyo o de servicio (Chiavenato129), pero al revisar el manual de funciones de la institución se observa que entre sus actividades está el asesorar y elaborar ordenanzas y/o reformas en el Consejo Provincial ya

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

que en su formación académica se requiere de título de tercer nivel de instrucción en Leyes por ende su clasificación en el nivel de asesor es el adecuado.

- Este departamento cuenta con 39 personas de las cuales 22 son hombres y 17 son mujeres.

EL NIVEL DE APOYO

Tiene como responsabilidad asegurar a todos los niveles de la organización, los recursos humanos, técnicos, financieros, materiales y tecnológicos para cumplir los fines de la organización.



ANALISIS Y APORTE

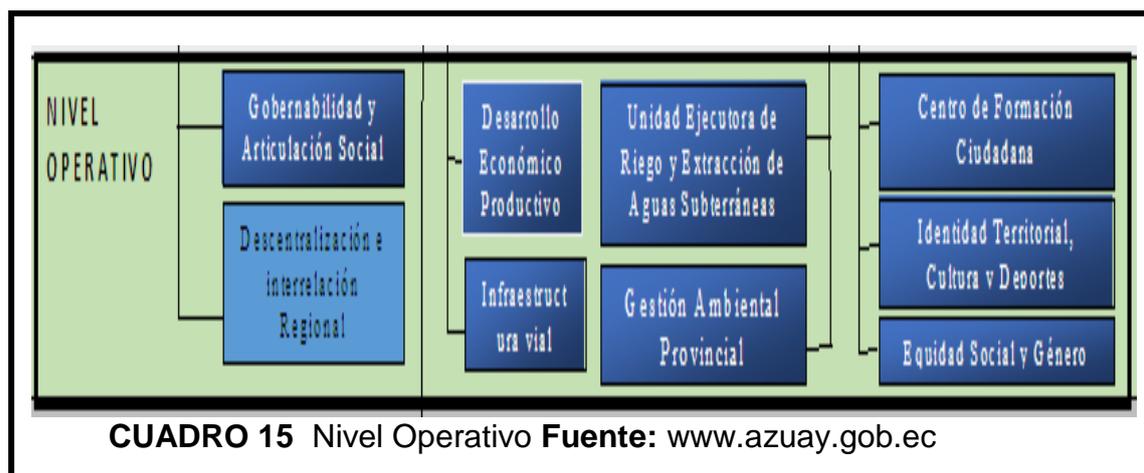
- Los cinco departamentos con los que cuenta este nivel se concentran en la coordinación general del área de soporte.
- Tiene un personal que asciende a 62 personas: 37 hombres y 25 mujeres.

EL NIVEL OPERATIVO

Le corresponde ejecutar las políticas institucionales, planes, programas, proyectos, resoluciones del GPA y prestar servicios a la comunidad.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



ANÁLISIS Y APOORTE

- Cuenta con 64 personas: 50 hombres y 14 mujeres,
- El Departamento de la Unidad Ejecutora de Riego y Extracción de Aguas Subterráneas fue agregado en abril del año 2013 por Resolución Administrativa, con la necesidad de separar ciertos proyectos manejados por el Departamento de Desarrollo Económico Productivo, sin embargo los empleados que fueron enviados a la Unidad Ejecutora de Riego y Extracción de Aguas Subterráneas aun constan en el departamento de Desarrollo Económico, debido a que en nominas no se ha realizado aun la creación de este nuevo departamento y la clasificación del personal.

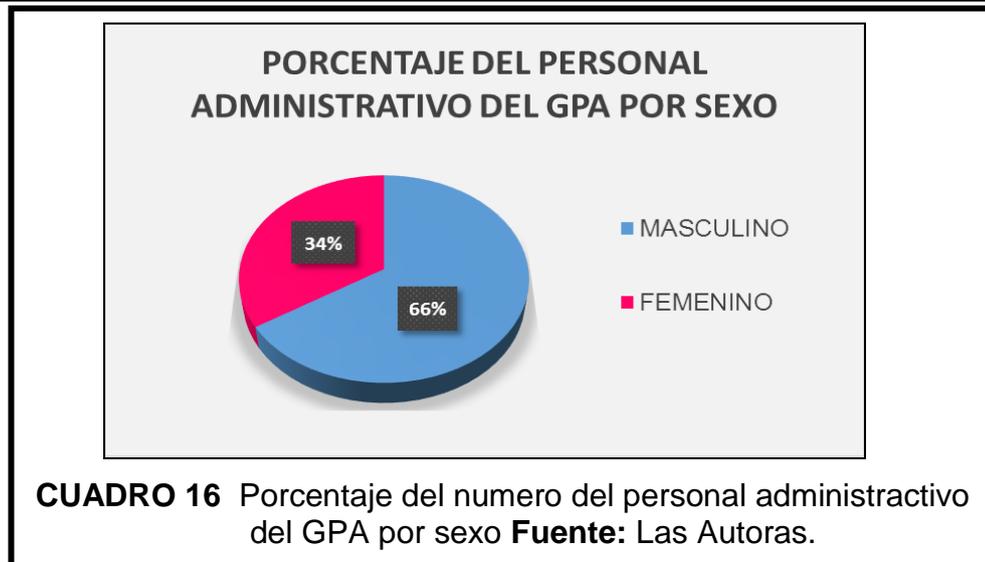
PERSONAL ADMINISTRATIVO

Para nuestro objeto de estudio nos enfocamos en la parte administrativa de la institución delimitada desde las coordinaciones generales del nivel directivo hasta el nivel operativo en la cual laboran 173 personas según la nómina presentada por el Departamento de Talento Humano del GPA hasta octubre del 2013 (ANEXO 1), de ello destacamos datos importantes como:

- Predomina el sexo masculino sobre el femenino.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



- En la Prefectura existen 4 Coordinadores Generales ubicados en el nivel directivo y 7 Directores Departamentales de los cuales 3 pertenecen al nivel asesor, 3 al nivel de apoyo y 1 al nivel operativo.
- Los coordinadores y Directores tiene un rango de antigüedad entre los 2 y 8 años, y solo una persona es de sexo femenino y ocupa el cargo de Directora de Talento Humano que recae sobre la Ing. Maria Cecilia Vasquez Rojas.
- Los puestos de mayor autoridad que son los Coordinadores generales todos son de sexo masculino.
- En la clasificacion de empleados por rango de antigüedad y por sexo, destacamos que el personal mas antiguo corresponde al sexo masculino y a los cargos de: Técnico de Bodega, Responsable de Seguimiento y Evaluación, Técnico de Apoyo documental y Analista de contabilidad, cabe recalcar que estos cargos son de poca responsabilidad en la toma de decisiones. (ANEXO 1)
- El empleado que menor tiempo tiene en la institución lleva laborando 5 meses en el cargo de Arquitecto residente de Obra.(ANEXO 1)

RANGO DE ANTIGÜEDAD	TOTAL	%	SEXO	
			M	F
5 meses a 5 años	62	36%	47	15
5,1 años a 10 años	57	33%	37	20
10,1 años a 15 años	19	11%	12	7
15,1 años a 20 años	10	6%	5	5
20,1 años a 25 años	13	7%	6	7
25,1 años a 30 años	5	3%	4	1
30,1 años a 35 años	3	2%	0	3
35,1 años a 40 años	4	2%	4	0
totales	173	100%	115	58

CUADRO 17 Personal Administrativo del GPA por rango de antigüedad y sexo / octubre 2013 Fuente: Las Autoras

2.1.2.2. TITULOS Y DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS

El GPA en el área administrativa cuenta con 97 títulos de puesto de trabajo (anexo 2), las características de cada puesto de trabajo y su contratación se basa en la LOSCCA (Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa) y las tareas a desempeñar constan en el respectivo manual de funciones.

Las funciones que cumplen tanto el Prefecto y Viceprefecto están establecidas en la Constitución de la República, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), y más normas pertinentes.

Los empleados administrativos del GPA pueden ser contratados ocasionalmente por un plazo máximo de 2 años como lo establece la LOSEP, pero estas personas pueden participar en el concurso de méritos y oposición para obtener el nombramiento permanente, ya que se tiene también los nombramientos Provisionales que se otorgan para ocupar temporalmente puestos determinados en caso de que un servidor se halle en comisión de servicios, exista un puesto cuya partida se encuentre vacante o para ocupar el puesto de un servidor de carrera que haya sido ascendido.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

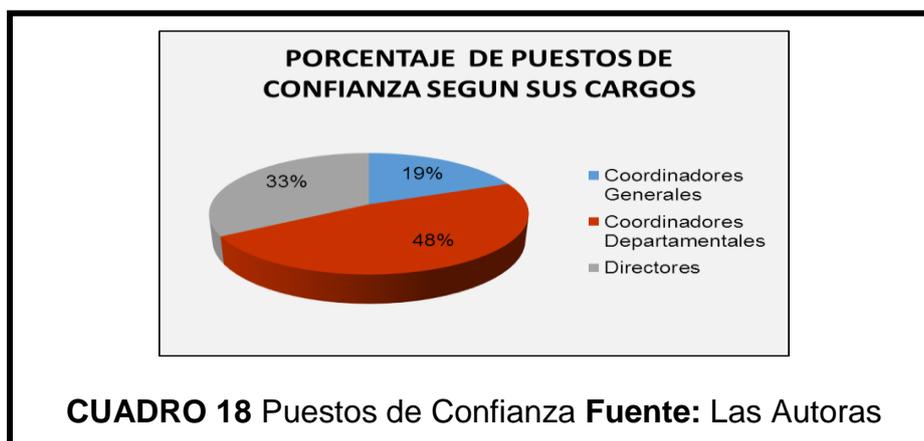
Los nombramientos de libre remoción se expiden a las personas que ocupan puestos de dirección política, estratégica o administrativa que es el caso de los Coordinadores generales, Coordinadores de área y Directores de área.

Por otra parte los nombramientos de periodo fijo es para aquellas personas que ejercen un puesto por un periodo determinado y generalmente se dan cuando se requiere personal para llevar a cabo proyectos.

ANALISIS Y APORTE

Analizando los títulos existentes en la institución se determina que el cargo de Asistente de Dirección tiene el mayor número con 18 personas (Anexo N° 2).

Debido a las funciones que realiza la Prefectura existen puestos de confianza que recaen sobre los Coordinadores Generales, Coordinadores Departamentales y Directores que corresponden al 12% del personal administrativo total.



2.1.2.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los objetivos deben deducirse de “lo que nuestra empresa es y lo que será, y lo que deberá ser”. No son abstracciones son compromisos de acción mediante las cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa. (Drucker 1990)

La Prefectura del Azuay tiene como objetivo: Poner en marcha un modelo de desarrollo provincial alternativo, que impulse económicas solidarias, un manejo sostenible del ambiente, con calidad en el servicio y una adecuada infraestructura de soporte, en el marco de una convivencia multicultural, una democracia

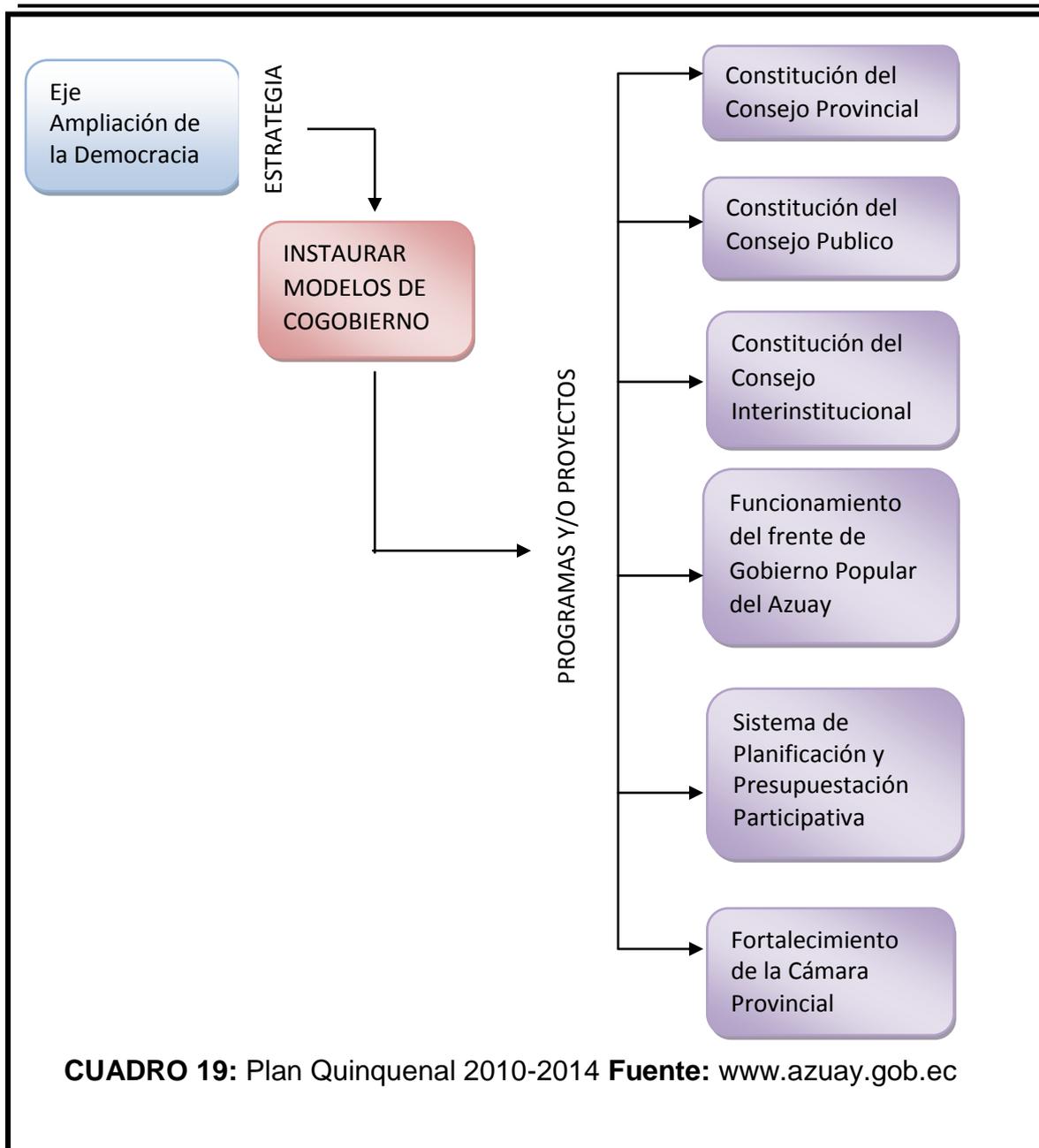
AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



participativa, con equidad de género dirigida a la construcción de formas del buen vivir para la población.

El objetivo del GPA va encadenado a la clara estrategia de instaurar modelos de cogobierno la cual consta en el Plan Quinquenal y se observa claramente en el cuadro 19 que muestra los programas y proyectos a realizar para dar cumplimiento a la estrategia.



2.1.2.4. TECNOLOGIA Y PRÁCTICAS

- El GPA posee los siguientes sistemas informáticos propios de la institución.
 - SAD (Sistema de Adquisiciones) para realizar las comprar públicas.
 - SGD (Sistema de Gestión Documental) por el cual se transmite información documental a toda la institución,
 - SIPSE (Sistema Integrado de Planificación, Seguimiento y Evaluación) en el cual se desarrolla la planificación, seguimiento, avances, recursos

asignados y evaluación de los proyectos para saber que se ejecutó y que no se ejecutó y como se ejecutó.

SALIDAS AL CAMPO: sistema para el pago de viáticos dentro de la provincia.

VIATICOS Y SUBSISTENCIAS: sistema para el pago de viáticos fuera de la provincia.

COMPETENCIAS: se encuentran los perfiles de los puestos de trabajo que sirven para realizar las evaluaciones al personal.

- Cada empleado de la Prefectura del Azuay cuenta con una computadora de escritorio a excepción de los Directores y Técnicos de Articulación Social que cuentan con una computadora personal ya que su trabajo de campo así lo requiere.
- En cada departamento por lo menos el 50% del personal cuenta con teléfonos IP, los cuales están bloqueados para llamadas a celular, existe una persona a la cual se le confiere la clave para realizar este tipo de llamadas, la misma que es responsable de su uso y control. Pero el monitorio general está a cargo del Departamento de las TIC.
- Para controlar la asistencia poseen un reloj biométrico.
- La actualización de la información en la página web del GPA debe ser mensual por parte de las siguientes áreas de la Institución: La prefectura, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Financiera, Sindicatura, Secretaria General, Comunicación, Auditoria, Dirección de Planificación, Gobernabilidad Participación e Integración, Fiscalización, Dirección de Desarrollo Económico Provincial, Dirección de Infraestructura Vial, Centro de Formación Ciudadana, Equidad Social y Genero, Unidad de Proyectos Especiales, sin embargo actualizaciones frecuentes se pueden dar si así lo considere el Comité Editor, pero se observa que esto no se ha cumplido debido a que en la página existen datos desactualizados.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANALISIS Y APOORTE

- El GPA cuenta con sistemas informáticos que ayudan a ordenar y ahorrar tiempo en los procesos de trabajo, es el caso del SIPSE (Sistema Integral de Planificación, Seguimiento y Evaluación) que ayuda a controlar y dar seguimiento a los proyectos, para conocer que se ejecutó y que no y que recursos se utilizó.
- El programa del SGD (Sistema de Gestión Documental) es una muestra de la colaboración de la institución con el ambiente, ya que ayuda en el proceso de transición de cero papeles.
- Los programas para el pago de Viáticos y Subsistencias tanto dentro como fuera de la Provincia, generan ahorro de tiempo en procesos de trabajo, ya que los empleados que los requieran serán quienes ingresen al sistema y llenen un formulario base solicitando el pago de viáticos y subsistencia previa la presentación de los respaldos e informes correspondientes, evitando que el personal encargado de estos pagos tenga que entrevistar al servidor y exigir los respaldos.
- El Sistema de Competencias ayuda a visualizar en cualquier momento la hoja de vida de todos los servidores, sin la necesidad de recurrir a archivos para la obtención de un dato, lo que genera ahorro de tiempo ya que programa destinado a llevar un historial de cada empleado que a su vez es de gran importancia para la Prefectura en el proceso de evaluación del personal.

2.1.2.5. POLITICAS Y DIRECTICES DEL PERSONAL

Las políticas y directrices del personal, lo podemos encontrar en el Reglamento Interno de Régimen disciplinario de Administración de Recursos Humanos del Gobierno Provincial del Azuay, “cuyo objetivo es el de regular el ingreso, permanencia, promoción, sanción, separación y actividades de los servidores públicos del GPA.”²⁶; de este reglamento destacamos puntos relevantes como:

²⁶ Prefectura del Azuay. Reglamento Interno de Régimen Disciplinario de Administración de Recursos Humanos. GPA Administración 2009-2014

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



- Para formar parte de la Institución debe cumplir requisitos previos, los cuales constan en el Art. 3 de la LOSCCA, y para llenar vacantes se dará prioridad al personal realizando un llamamiento a Concurso de Méritos y Oposición cerrado y en caso de no existir aspirantes o que no cumplan con los requisitos exigidos se convocará a concurso abierto.
- El horario de trabajo es de 08H00 a 13H00 y de 15H00 a 18H00 de lunes a viernes indicando que es obligatorio para todos los servidores a excepción de los Directores, Coordinadores de Unidad, Coordinadores Generales de Área, ya que sus funciones son de confianza y sus horarios podrán ser modificados por el Prefecto Provincial.
- Entre los derechos que posee el personal está la capacitación y el mejoramiento profesional constante y se lo realiza tanto interna como externamente.

ANALISIS Y APORTE

- Para llenar vacantes se ha procedido a realizar contratos ocasionales o a colocar encargados en los puestos y no se ha dado el llamamiento a concurso cerrado, como se lo debía hacer primero debido al tiempo que genera que los servidores atiendan a este llamamiento y se sometan a las pruebas necesarias para conseguir el ascenso o a su vez el nombramiento.
- Aunque el horario de trabajo está reglamentado se observó que los días jueves los empleados laboraban jornada única de 08H00 a 16H00 debido a una política implantada por disposición del Prefecto actual, política que puede cambiar si así lo llegara a disponer el mismo Prefecto y así sucedió que desde el día 2 de septiembre del 2013 se cambió el horario de 08H30 a 16H30 de lunes a viernes con media hora para el almuerzo; Este cambio ocasionó molestias en varios de los funcionarios quienes manifestaron que el nuevo horario “desorganizaba su vida personal”, pero por otra parte para algunos les resultaba mucho más favorable.
- A pesar de existir una Norma Técnica para la aplicación de la capacitación y un Plan Anual de capacitación según servidores del GPA manifiestan que

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

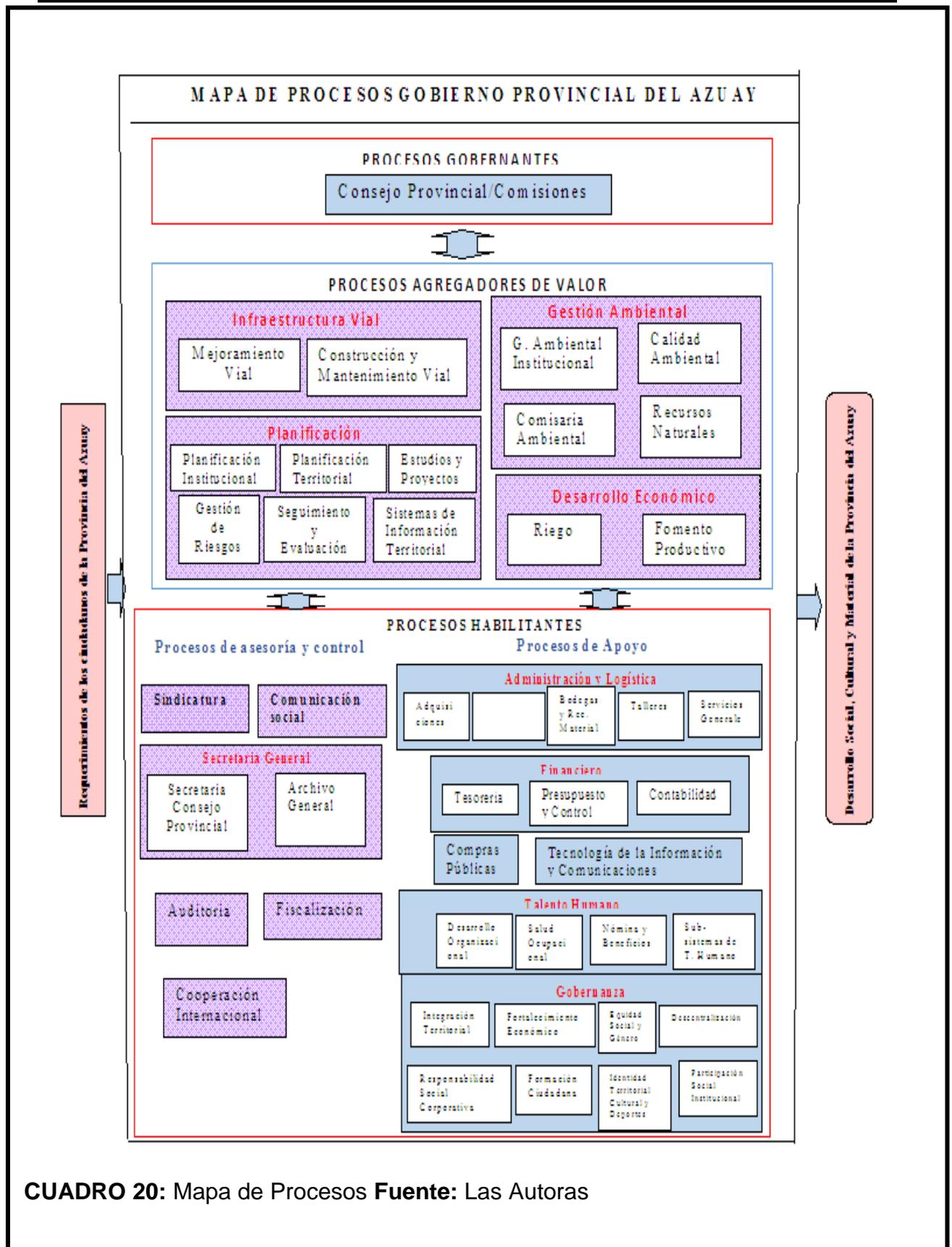
quienes se benefician mayormente de ello son los Directores, dato verificado con la encuesta de Cultura Organizacional aplicada.

2.1.2.6. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

El procedimiento general del GPA comienza con los requerimientos de los ciudadanos de la Provincia del Azuay los cuales son analizados y planificados como proyectos para posterior a ello realizar un estudio ambiental, económico y de infraestructura vial, estos estudios lo realizan los departamentos que se encuentran dentro de los procesos que agregan valor, los demás departamentos del área administrativa del GPA se encuentran dentro de los procesos habituales ya que su función es la de asesorar, controlar y apoyar la realización de los proyectos logrando así el desarrollo social, cultural y material de la Provincia del Azuay como se puede observar en el cuadro 20.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



CUADRO 20: Mapa de Procesos Fuente: Las Autoras

2.1.2.7. MÉDIDAS DE PRODUCTIVIDAD

La Prefectura del Azuay mide su productividad en base a:

- Una evaluación de desempeño a los miembros de la institución, esta evaluación consta en el capítulo IX del Reglamento Interno de Régimen Disciplinario de Administración de Recursos Humanos del Gobierno Provincial de Azuay, en el cual se establece que se hará una “evaluación periódica para medir el desempeño de sus funciones y labores como sistema de promoción, mejoramiento administrativo y método correctivo de procedimientos.”²⁷
- Una evaluación cada año por departamento en base a los objetivos propuestos en el SIPSE (Sistema Integral de Planificación, Seguimiento y Evaluación).
- La Satisfacción del Cliente.
- Autorías.
- Informes de labores al Estado.

ANÁLISIS Y APORTE

- La Evaluación de desempeño a los servidores del GPA consta de pruebas técnicas y de Cultura General en las que deberán obtener una nota superior al 70% caso contrario se someterán a una capacitación por tres meses para volver a ser evaluados en caso de no cumplir nuevamente con el porcentaje establecido se procederá con el despido del servidor, y por el contrario al 10% de los mejores evaluados se les bonificara con el 3,33% del salario unificado adicional a su sueldo.

Esta evaluación se la realiza una vez al año y los indicadores de medición son elaborados por los mismos empleados y el jefe inmediato en base a las metas individuales de cada puesto. La evaluación de desempeño también servirá para considerar ascensos, estímulos o sanciones. Al preguntar si

²⁷ Prefectura del Azuay. Reglamento Interno de Régimen Disciplinario de Administración de Recursos Humanos. GPA Administración 2009-2014

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



en los últimos años en que se ha realizado la evaluación han existido despidos por este motivo se manifestó que no se han dado debido a que se les ha brindado la capacitación necesaria con el propósito de mejorar sus conocimientos y puedan aprobar dicha evaluación.

- La evaluación Departamental es de gran importancia para conocer el desempeño en equipo, por otra parte el SIPSE ayuda a que cada departamento pueda realizar un control de cada uno de sus proyectos para evitar contra tiempos y poderlos cumplir.
- Como se manifestó en el análisis de las Posiciones Culturales para conocer la satisfacción del cliente han elaborado un formulario en el cual el cliente puede manifestar como fue atendido, el tiempo de espera, si recibió la información adecuada y precisa, además puede dar a conocer sus quejas y recomendaciones.
- Las auditorías a las que ha sido sometida la Prefectura la realizan entidades como: el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) una vez cada tres años la última realizada fue en el año 2013; Por el Ministerio de Relaciones laborales las cuales son esporádicas y se lo hace para revisión de datos y verificación de cumplimientos con la ley, la última realizada fue también en el año 2013; Por la Contraloría General del Estado quien efectúa auditorias constantes y por la Certificadora ISO dos veces al año.
- Los Informes de labores que se emiten al Estado sirven para evaluar el nivel de cumplimiento de los proyectos, el uso adecuado de los recursos y primordialmente la asignación del presupuesto anual.

2.1.2.8. MEDIDAS FINANCIERAS

Las principales fuentes de financiamiento del GPA provienen del Gobierno Central seguido de las tasas y contribuciones de la ciudadanía, de Donaciones de Organismos Multilaterales y de intereses por inversiones.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Para poder identificar los proyectos a los cuales la Prefectura asigno mayor presupuesto se analizó la cédula de gastos proporcionado por el Departamento de Presupuestos, en el cual se tomó los mayores rubros como se muestra en el siguiente cuadro.

ANALISIS DE LOS PROYECTOS CON MAYOR PRESUPUESTO REALIZADOS POR EL GPA EN LOS AÑOS 2012 Y 2013				
PARTIDA	2012	%	2013	%
CAS803 COMUNICACION PROVINCIAL	1.035.958,14	2,91	568.683,37	1,24
CSE111 PROGRAMA DE PROMOCION TURISTICA DEL AZUAY	1.524.840,90	4,29	1.140.733,12	2,49
CSE304 MANTENIMIENTO VIAL	3.573.205,07	10,05	3.365.025,69	7,36
CSE305 MEJORAMIENTO VIAL	5.800.597,95	16,31	6.996.351,82	15,30
CEG004 PROYECTO "CRECER"		0,00	1.320.003,11	2,89
CSE104 CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROYECTOS DE RIEGO Y AGUAS SUBTERRANEAS	333.598,74	0,94	2.719.590,15	5,95
CSE111 GESTIÓN PARA EL EMPLAZAMIENTO DE UNA PLAZA INDUSTRIAL ECO EFICIENTE		0,00	1.182.888,34	2,59
TOTAL GENERAL DE GASTOS	35566456,92		45742573,62	

CUADRO: 21 Proyectos con mayor Presupuestación. **Fuente:** Las Autoras

En el año 2012 se realizaron cinco proyectos de los cuales se destaca la partida de Mejoramiento Vial con un 16,31% de los gastos totales, en el año 2013 a pesar de haberse desarrollado dos proyectos más, esta partida no deja de ser la de mayor porcentaje del total de gastos.

En cuanto a la partida de comunicación provincial en la cual se desarrolla actividades como: el diseño de una campaña publicitaria atractiva de la prefectura, diseño y promoción del periódico de la institución, publicidad en radio, televisión y medios escritos, difusión de obras en eventos públicos y promoción de las obras de la Prefectura a través del programa ALO Prefecto, en el 2012 se gastó 1.035.958,14 y en el año 2013 el gasto fue de 568.683,37 con lo que se puede expresar que disminuyo en 1, 67% del gasto total.

Los nuevos proyectos que se implementaron en el año 2013 son: Proyecto "CRECER" con la asignación del 2,89% del total de gastos, el cual consiste en la

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

entrega de un litro de leche diario a las personas de bajos recursos económicos, a quienes se les otorgó un carnet con el cual puedan retirar el producto en tiendas asignadas para la entrega. El Proyecto de Gestión para el emplazamiento de una plaza industrial eco eficiente realizado en Girón, el cual pretende generar fuentes de empleo y la creación de microempresas, para ello se destinada el 2,54% del gasto total.

Las partidas de Promoción turística y Mejoramiento Vial en el año 2013, presentan una disminución del 1.8% y 2,69% respectivamente en comparación con el año 2012 y por el contrario la partida del programa de riego y aguas subterráneas muestra un incremento significativo del 5,01%, incremento que es justificado por la facturación y pago tardío de los insumos adquiridos en el 2012 los cuales fueron registrados en el año 2013 como lo puso manifestar el encargado de presupuestos el Econ. Jorge Arce.

Con el análisis anterior se determina que el trabajo primordial de la Prefectura va encaminado hacia el mejoramiento y mantenimiento vial.

2.1.3 ASPECTOS INVISIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.3.1. SÍMBOLOS

La mazorca es oficialmente el símbolo visible del Gobierno Provincial del Azuay desde el día 26 de febrero del 2010 y su significado representa la parte invisible del mismo haciendo referencia a las palabras dichas por la líder indígena Transito Amaguaña “Nosotros que hemos sufrido, que hemos llorado, que hemos chupado las cuerizas, las garrotizas; tenemos que estar unidos... porque la unidad es como la mazorca, si se va el grano se va la fila y si se va la fila se acaba la mazorca”; sin embargo al preguntar sobre el símbolo de la institución las respuestas difieren entre: chocho, maíz, o mazorca de maíz al igual que su significado ya que para unos es el desarrollo de la provincia a través de la unión de su gente, el fruto de la siembra y la población dedicada a la agricultura, con lo que concluimos que el personal conoce el logotipo mas no su significado.



AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Al escuchar comentarios que relacionan los colores del edificio, blanco y azul con los colores del Partido Político Participa del cual es miembro el actual Prefecto de la Provincia, se realizaron entrevistas al personal para comprobar lo antes mencionado, mostrando nerviosismo los entrevistados indicaron que los colores simplemente son para mejorar la apariencia del edificio, para motivar al personal, por gustos y preferencias y otros simplemente decidieron no contestar.

El uniforme que lleva el personal administrativo institucionalmente no es representativo ya que cada año cambia en base a gustos, preferencias y moda, incluso solo las mujeres llevan el mismo uniforme elegido por una comisión la cual es conformada por el personal y en el caso de los hombres ellos escogen un tipo de ropa formal a su gusto y el personal que sale a trabajos de campo ellos escogen según su necesidad y comodidad.

El personal en general manifiesta que no existe ninguna simbología en el vocabulario propio de la institución, por lo que se concluye que el único símbolo representativo de la institución es su logotipo.

2.1.3.2. HÉROES

Se considera que no existen héroes actuales en la organización; sin embargo los funcionarios manifiestan que existen personas que se destacan por su trabajo, valores y antigüedad, un claro ejemplo de ello es el Sr. Prefecto Paul Carrasco Carpio por su labor con la comunidad y su liderazgo. Por otra parte hay personas que han trascendido en el tiempo y a pesar de ya no laborar en la institución las consideran muy valiosas por el trabajo que realizaron, sin embargo no se pudo profundizar en este tema debido a que las personas no están dispuesta hablar de sus compañeros ni de sus jefes.

2.1.3.3. RITUALES

En el GPA los eventos religiosos que se desarrollan son: la misa en honor a la Virgen en el mes de mayo organizada por la asociación de empleados y el pase

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

del niño por el Sindicato de trabajadores, como evento social formal se tiene el aniversario de la prefectura y como eventos sociales informales se observó la agrupación de los empleados para las celebraciones de cumpleaños dentro de las mismas oficinas en las cuales se comparte bocaditos y como ellos dicen “se trata de que él cumpleaños se pase un momento agradable”, actividad que fue verificada en las entrevistas, indicando que si se dan estas celebraciones y además que dependiendo del grado de amistad hay ocasiones en que la celebración continúa después del trabajo.

Por parte de la institución no acostumbra a realizar festejos por cumpleaños de los funcionarios, sin embargo se enviaba un email a todo el personal dando a conocer y felicitando al cumpleaños del día, pero se desconoce la razón por lo que ha dejado de hacerlo los últimos meses.

Las actividades que se realizan en fechas especiales como: navidad, fin de año, carnaval en las que se involucra a todo el personal son realizadas por la Asociación de empleados, aclarando que para estas actividades no reciben financiamiento de la Institución, pues no existe presupuesto para ello, motivo por el cual los empleados aportan mensualmente el 1,25% de su sueldo.

En la navidad los funcionarios acostumbran realizar la cena y recibir su canasta navideña por parte de la Asociación en base a sus aportes realizados, en carnaval se organiza un paseo.

Un actividad muy interesante se da en el mes de noviembre por motivo del día de los difuntos, en la cual se brinda al personal la tradicional colada morada acompañada de una guagua de pan, sin embargo este último año no se lo realizo por falta de presupuesto y colaboración por parte de los mismos empleados.

El “cafecito” que es común en la mayoría de las organizaciones se acostumbra a tomarlo en horas de la tarde, pero debido al cambio de horario a jornada única lo han cambiado a horas de la mañana, actividad que no se da con frecuencia en todos los departamentos pues señalan que “cuando estamos atareos no hay tiempo de nada”.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



En el caso del ingreso de un nuevo empleado a la institución el departamento de Talento Humano realiza el proceso de inducción el cual consiste en indicarle sus funciones, presentarle personalmente a su jefe inmediato y por medio de un correo electrónico a sus compañeros.

2.1.3.4. VALORES

Los valores que mencionan los empleados son: respeto, solidaridad, lealtad, honradez, transparencia, gratitud, equidad, integridad y puntualidad.

Preguntando a cerca del compañerismo en la institución se obtuvo como respuesta que en la mayoría de los departamentos se tiene un alto grado de compañerismo y que contados son los casos que no se practica este valor, sin embargo los empleados dicen que es “normal como en toda institución”.

Al referirse a la puntualidad se puede concluir que no existe mayor inconveniente y que ha mejorado mucho en los últimos tiempos, ya que las personas tratan en lo posible de ser siempre puntuales para no tener llamados de atención.

Al hablar del liderazgo como un valor los empleados lo relacionan directamente con el Prefecto como la imagen interna y externa por ser él la cabeza de la institución. Ellos indican que “un líder nace no se hace” y que el liderazgo es la mejor característica que posee la Prefectura.

Dentro de los valores que los entrevistados consideran menos practicados en la institución son: la equidad de género que a pesar de que se está trabajando ya en ello y se ha obtenido reconocimientos por ONU Mujeres, aun observan marginación.

2.2 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES

Para el levantamiento de información se procedió a realizar el test de Thomas Kilman que se utiliza para conocer el grado de habilidad para relacionarse con los demás y resolver conflictos, se seleccionó una muestra de 72 empleados del área administrativo del GPA escogidos en base a un muestreo ya explicado en el tema

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



de cultura, y a pesar de que el presente test es tendencioso, es necesaria su aplicación para realizar las comparaciones respectivas con el Diagnóstico efectuado por el IERSEE (Instituto de Estudios de Régimen Seccional del Ecuador) en el año 2005.

El test de Thomas Kilman trabaja con una serie de parejas de posibilidades de respuesta ante un conflicto en el que la persona escoge entre una y otra, y como resultado ubica a la persona entre cinco actitudes: Competencia, Colaboración, Arreglo, Evitar y Adaptarse, a continuación se puede observar el test:

ENCUESTA

El test de Thomas Kilman se utiliza para conocer el grado de habilidad para relacionarse con los demás y resolver conflictos, por ello pedimos de la manera más cordial contestar con sinceridad el siguiente cuestionario ya que será de gran utilidad para realizar con éxito nuestra tesis.

INDICACION: marque la letra A o B, según sea su estilo.

1. A Hay ocasiones en las cuales dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver problemas.
 B En vez de negociar las cosas en la cuales no estoy de acuerdo, trato de hacer énfasis en las cuales ambos estamos de acuerdo.
2. A Trato de encontrar la solución por medio de un arreglo.
 B Trato de abordar todas mis inquietudes y las de la otra persona.
3. A Suelo ser firme al tratar de alcanzar mis metas.
 B Podría tratar de calmar las emociones de la otra persona y de conservar nuestra relación.
4. A Trato de encontrar una solución por medio de un arreglo.
 B Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
5. A Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para lograr una solución.
 B Trato de hacer todo lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
6. A Trato de evitar crearme disgustos.
 B Trato de que mi posición sea la que prevalezca.
7. A Trato de posponer el asunto hasta que he tenido cierto tiempo para pensar en ello.
 B Renuncio ciertos puntos a cambio de otros.
8. A Suelo ser firme para alcanzar mis metas.
 B Trato de poner todas las inquietudes y problemas inmediatamente sobre la mesa.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

9. A Pienso que algunas veces no vale la pena preocuparse por las diferencias.
 B Hago cierto esfuerzo por salirme con la mía.
10. A Soy firme para alcanzar mis metas.
 B Trato de encontrar una solución mediante un arreglo.
11. A Trato de poner todas las inquietudes y problemas inmediatamente sobre la mesa.
 B Podría tratar de calmar las emociones de la otra persona y de conservar nuestra relación.
12. A Algunas veces evito adoptar posiciones que crean controversia.
 B Dejo que la persona logre ciertas cosas si ella me permite que yo logre algunas otras.
13. A Propongo una posición inmediata.
 B Presiono por exponer mis puntos.
14. A Yo le expongo mis ideas a la persona y le pregunto por las suyas.
 B Trato de mostrarle a la persona la lógica y los beneficios de mi posición.
15. A Podría tratar de calmar las emociones de la otra persona y de conservar nuestra relación.
 B Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
16. A Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
 B Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.
17. A Suelo ser firme para alcanzar mis metas.
 B Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
18. A Podría dejar que la otra persona mantenga sus opiniones si eso la hace feliz.
 B Dejo que la persona logre ciertas cosas si ella me permite que yo logre algunas otras.
19. A Trato de poner todas las inquietudes y problemas inmediatamente sobre la mesa.
 B Trato de posponer el asunto hasta que disponga de tiempo para pensar en ello.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



20. A Trato de resolver inmediatamente nuestras diferencias.
 B Trato de encontrar una combinación justa de pérdidas y ganancias para ambos.
21. A Al enfocar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
 B Siempre me inclino por una discusión directa del problema.
22. A Trato de encontrar la posición intermedia entre la posición de la persona y la mía.
 B Manifiesto mis deseos.
23. A A menudo me preocupo por satisfacer todos nuestros deseos.
 B Hay ocasiones en las que dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
24. A Si a la otra persona le parece que su posición es interesante, tratarías de satisfacer los deseos de esa persona.
 B Trato de hacer que la persona acepte llegar a un acuerdo.
25. A Trato de mostrarle a la persona los beneficios y la lógica de mi posición.
 B Al enfocar las negociaciones, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
26. A Propongo una solución intermedia.
 B Casi siempre me preocupo de satisfacer todos mis deseos.
27. A Algunas veces evito tomar posiciones que creen controversias.
 B Podría dejar que la otra persona mantenga sus opiniones si eso la hace feliz.
28. A Suelo ser firme para alcanzar mis metas.
 B Suelo buscar la ayuda de otra persona para buscar una solución.
29. A Propongo una solución intermedia.
 B Pienso que o siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
30. A Trato de no herir los sentimientos de la otra persona.
 B Siempre comparto el problema con la otra persona para que podamos resolverlo.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANÁLISIS Y APOORTE

Realizado el test se obtuvo los siguientes resultados:

TRATAMIENTO DE CONFLICTOS										
PREGUNTA	COMPETENCI A	COLABORACIO N	ARREGLO	EVITAR	ADAPTADOR					
1		0	0	0	A	25	B		47	
2		0	B	40	A	32	0		0	
3	A	34		0		0	B		38	
4		0		0	A	44	0	B	28	
5		0	A	42		0	B	30	0	
6	B	7		0		0	A	65	0	
7		0		0	B	16	A	56	0	
8	A	31	B	41		0		0	0	
9	B	7		0		0	A	65	0	
10	A	32		0	B	40		0	0	
11		0	A	25		0		0	B	47
12		0		0	B	15	A	57	0	
13	B	24		0	A	48		0	0	
14	B	23	A	49		0		0	0	
15		0		0		0	B	41	A	31
16	B	13		0		0		0	A	59
17	A	26		0		0	B	46		0
18		0		0	B	30			A	42
19		0	A	33		0	B	39		0
20		0	A	41	B	31				0
21		0	B	35		0			A	37
22	B	21		0	A	51				0
23		0	A	43		0	B	29		0
24		0		0	B	48			A	24
25	A	36		0		0			B	36
26		0	B	12	A	60				0
27		0		0		0	A	51	B	21
28	A	31	B	41		0				0
29		0		0	A	43	B	29		0
30		0	B	45		0			A	27
TOTAL	285	447		458		533		437		

CUADRO 22: Tabulación test de tratamiento de conflictos **FUENTE:** Las Autoras

El personal de la Prefectura posee un estilo evasor de conflictos como se puede observar en el cuadro 22 por su mayor puntaje, lo que no ha cambiado en los ocho años que han transcurrido después del diagnóstico realizado por el IERSE, estilo que es verificado con frases dichas por los funcionarios como “es mejor no meterse en problemas”, pues en caso de existir uno “Muchas veces escuchan

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

solo la versión que les conviene no ambas versiones”, Este hecho ha ocasionado que los empleados realicen su trabajo limitándose a la normativa.

No se puede calificar de bueno o malo este estilo de manejo de conflictos, puesto que el Autor indica que “cada estilo es valioso en diversas situaciones y que es una respuesta a la actitud primaria que toman las personas frente a un conflicto”.

2.3 LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Para determinar el estilo de liderazgo existente en el GPA se aplicó el test de Kurt Lewin en el cual el encuestado colocara A si está de “acuerdo” o B si está en “desacuerdo”, posterior a ello se suman las respuestas que fueron colocadas “de acuerdo” en base al cuadro 23, determinando el estilo de liderazgo.

DIRECTIVO	PARTICIPATIVO	TOLERANTE
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Entre 0 y 3	Bajo predominio del estilo
Entre 4 y 7	Predominio medio del estilo
Entre 8 y 11	Alto predominio del estilo

CUADRO 23: Análisis Test de conflictos **Fuente:** Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las Organizaciones

Los resultados del test de Kurt Lewin aplicado a los coordinadores generales, directores y coordinadores departamentales, nos lleva a definir un tipo de liderazgo Participativo según el cuadro 24, este liderazgo se caracteriza por fomentar un mayor nivel de participación y cooperación, escuchando y analizando seriamente las opiniones del grupo, además los impulsa a asumir responsabilidades pues se considera una forma de guiar sus propios esfuerzos, apoya a sus colaboradores pero sin dejar de ejercer su autoridad última en asuntos importantes (Gan, Triginé 262).



En las entrevistas realizadas se pudo confirmar que el estilo de liderazgo obtenido en el test es el que prevalece en la institución, ya que frente a una situación tanto coordinadores como directores están dispuestos a escuchar y discutir propuestas de sus subordinados, manteniendo siempre la autoridad y responsabilidad que el puesto de confianza en el que se encuentra, lo amerita. Además los funcionarios indican que sus jefes fomentan la participación de los empleados, dan las órdenes pertinentes para la realización de la tarea y brindan el apoyo necesario para la ejecución de la misma.

ESTILO DE LIDERAZGO					
DIRECTIVO	VALORACION TOTAL	PARTICIPATIVO	VALORACION TOTAL	TOLERANTE	VALORACION TOTAL
1	3	2	18	3	7
4	4	5	16	6	7
7	6	8	18	9	10
10	4	11	18	12	6
13	7	14	18	15	5
16	1	17	19	18	6
19	7	20	21	21	2
22	7	23	17	24	12
25	1	26	18	27	7
28	4	29	14	30	8
TOTAL	44		177		70
MEDIA	2,10		8,43		3,33

CUADRO 24: Tabulación del test de Liderazgo **Fuente:** Las Autoras

2.4. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.4.1. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

La comunicación interna de la Prefectura del Azuay, como en toda organización, es formal e informal, pero con mayor énfasis en lo formal característico de una institución pública por el hecho de respaldar la información tanto de ida como de vuelta, de esta manera “se evita problemas” como lo expresan los funcionarios.

Dentro del sistema de comunicación formal a los empleados se les envía un mail de las noticias del día sobre asuntos de trabajo y novedades de la prefectura por parte del Departamento de Comunicación, otro detalle importante de este sistema son las reuniones de trabajo, las cuales en el nivel directivo se realizan de dos a tres veces a la semana y para el resto del personal administrativo solo cuando se generan cambios en los departamentos o se necesitan tratar asuntos puntuales y se lo hace máximo una o dos veces al mes,

Los empleados manifiestan que dentro de la institución y sobre todo de una institución pública debe existir información confidencial que es manejada por el nivel directivo con el propósito de no generar “mal ambiente de trabajo”.

Los espacios de comunicación informal son un bar o comedor, los pasillos y las mismas oficinas, en donde como ellos dicen se puede conversar de temas de la institución y de la vida cotidiana especialmente en la hora del almuerzo.

2.4.2. CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación utilizados en la Prefectura son: correo electrónico, cartelera, oficios, teléfono y el SGD (Sistema de Gestión Documental), en el caso de los oficios, estos son para manejo de documentación legal, trámites y archivo y si bien es cierto por las características del oficio este no puede ser reemplazado, los empleados consideran que el correo electrónico es el medio de comunicación más eficiente y utilizado.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Las carteleras se encuentran ubicadas en los pasillos del edificio central, pero estas no manejan mensajes claros y actualizados, muestra únicamente fotos de la autoridad y relata sin mayor detalle eventos que se realizaron.

2.4.3. RUMOR

En base a la información levantada se puede observar que el rumor como tal es muy frecuente. Es decir, el rumor como elemento de comunicación sobre temas relacionados con la institución sean estos positivos o negativos son percibidos como una práctica común y a pesar de que se reconoce lo molesto de esta práctica, se asume como normal.

El rumor como comunicación informal se da en pasillos, bar o comedor y en las mismas oficinas, sin embargo los empleados comentan que la información que circula en la mayoría de casos esta distanciada de la realidad.

2.4.4. COMUNICACIÓN HORIZONTAL

A pesar de que la institución cuenta con un organigrama vertical, si existe la comunicación horizontal formal, un ejemplo de ello es que al momento de requerir información de otros departamentos para la realización de su trabajo, lo pueden hacer directamente siempre y cuando esta información no afecte con las actividades de la Prefectura, caso contrario se pide al jefe inmediato que solicite dicha información, esto no se quiere decir que se omita las líneas de mando y las jerarquías simplemente se trata de agilizar procesos.

La comunicación horizontal informal se da también en espacios como: bar o comedor, pasillos y las mismas oficinas, clara evidencia de esta comunicación son las reuniones sociales que realizan departamentos conjuntos por la celebración de cumpleaños de los miembros de la institución, el encuentro de los empleados a la hora del almuerzo y conversaciones ocasionales que se dan en los pasillos.

2.4.5. COMUNICACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE

En la institución se da el estilo de comunicación ascendente y descendente. Descendente al momento de recibir instrucciones para la realización de la tarea y

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



ascendente para presentar informes y expresar dudas e inquietudes para el desarrollo de sus actividades.

Un ejemplo de comunicación ascendente es al momento que surgen dudas, los empleados primero indagan, buscan y analizan conjuntamente con sus compañeros antes de recurrir a su jefe inmediato, debido a que este estilo de comunicación no es preferido por parte de los funcionarios, esto no quiere decir que no exista buena comunicación de abajo hacia arriba es simplemente como ellos dicen “no hay razón para estancarse” y buscan una solución lo más rápido posible.

CAPITULO TRES

3.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación concluye determinado que la posición cultural de la Prefectura está *orientada hacia el cliente*, lo cual es evidente al tratarse de una institución Pública que está dirigida a satisfacer las necesidades de la comunidad en este caso la provincia del Azuay, esto se puede observar en las obras y proyectos realizados a favor de la comunidad, lo que ha generado que la imagen del Gobierno Provincial se difunda tanto a nivel interno como externo.

Los funcionarios del GPA tienen claro que su trabajo va encaminado a satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, ellos se han sentido poco valorados por parte de la institución lo que ha provocado que no exista un sentido de pertenencia e incluso poco interés en conocer aspectos estructurales como su símbolo y los valores practicados, limitándose su trabajo a la normativa, por lo que se define que la posición cultural de la institución tiene *menor orientación hacia el personal*.

El organigrama oficial institucional ha ayudado a definir de mejor manera la departamentalización, las líneas de mando y jerarquías, a pesar de la complejidad de la organización por su tamaño y al encontrarse dividida geográficamente.

El liderazgo característico en el nivel medio es de tipo *participativo*, ya que tanto Directores como Coordinadores están abiertos a escuchar propuestas y discutir soluciones, pero manteniendo siempre la autoridad y responsabilidad que el puesto de confianza en el que se encuentran lo amerita. Además los empleados consideran que el liderazgo es una característica esencial de la Prefectura y la relacionan directamente con el Prefecto por ser el la imagen interna y externa de la institución.

A pesar de que no se presentan héroes actuales en la organización, existen personas que se caracterizan por su trabajo y por su labor con la comunidad y una de ellas es el mismo Prefecto, sin embargo no se pudo profundizar sobre el tema ya que los empleados no están dispuestos a hablar sobre sus compañeros ni sobre su jefe.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



La comunicación es de tipo *formal e informal*, pero al tratarse de una organización pública prevalece lo formal ya que la información que circula debe ser documentada y respaldada según la misma normativa pública, un punto que ayudado mucho a la comunicación y a la mejora de procesos es el uso de la tecnología, pues el Gobierno Provincial posee varios programas propios en los cuales se puede revisar y organizar la documentación común e incluso el empleo del *correo electrónico* a evitado pérdidas de tiempo ya que en un solo paso se puede transmitir información a todo el personal, considerándolo así el canal de comunicación más eficiente en los últimos años.

La comunicación horizontal es *abierta* ya que si se necesita información que no sea de tipo confidencial se la puede pedir directamente, caso contrario es el jefe inmediato quien pedirá dicha información evitando generar un “mal ambiente de trabajo”,

La comunicación descendente es la *común* al momento de dar las instrucciones para la realización de la tarea, pero en el caso del estilo ascendente *no es el preferido* por los funcionarios, esto no quiere decir que exista mala comunicación, pues la idea de los empleados es no estancarse en su trabajo y buscar las soluciones más rápidas.

Frente al manejo de conflictos los empleados presentan un *estilo evasor* que se ve reflejado en el cumplimiento de su trabajo basándose estrictamente en normativa.

3.2. COMPARACIONES

La Prefectura contaba con un organigrama no oficial, pues no existía una ordenanza que lo oficialice y que permitiera a la organización señalar los límites, alcances y poder real de cada dependencia, sin embargo se podía definir las líneas de mando. En el año 2010 con la resolución administrativa N°022010, se oficializo el organigrama tipo vertical presentado en este estudio, en el cual se define claramente 6 niveles, departamentalización y las líneas de mando existentes.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

En cuanto al predominio del sexo masculino sobre el femenino este no ha cambiado, pues en la actual investigación el sexo masculino representa el 66% del total del personal.

En la investigación del año 2005 los empleados consideraban héroes a personas que aunque ya no trabajaban en la institución eran recordadas con afecto por su comportamiento, amabilidad, buen trato y generosidad, después de 8 años esto no ha cambiado y aunque nombran al Prefecto Actual como una persona representativa de la institución no lo consideran un héroe si no un líder consolidado.

Los valores que se enuncian en las dos investigaciones son: respeto, lealtad, puntualidad y *equidad de género*, en cuanto a este último se había pedido anteriormente que se impulse su práctica, hoy en día son visibles las campañas realizadas por la Prefectura, sin embargo se manifiesta que hay mucho por hacer pues aún se observa marginación.

El liderazgo en los mandos medios en el año 2005 se caracterizó por líderes “formales”, impidiendo el desarrollo de liderazgos informales. En el presente estudio el liderazgo tiene un estilo Participativo.

Refiriéndose al manejo de conflictos este no ha cambiado pues continua siendo un estilo evasor, ya que los empleados indican “es mejor no meterse en problemas” y para ello basan su trabajo estrictamente en la normativa.

El sistema de comunicación que predomina es el formal al igual que en el año 2005 y el canal de comunicación que se mantiene es el oficio, pues como se conoce este es irremplazable, pero con el avance tecnológico la Prefectura ha incluido el correo electrónico como un medio preferente de comunicación, el mismo que anteriormente era impedido.

La comunicación de tipo ascendente se caracterizó por ser breve y simple, actualmente es un estilo no preferente, en cuanto a la comunicación descendente esta no ha cambiado ya que es la común al transmitir información que se requiere para la realización de tareas, el estilo de comunicación horizontal paso de ser limitada a ser abierta.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

3.3. RECOMENDACIONES

Realizado el diagnóstico de Cultura Organizacional en el Gobierno Provincial del Azuay se destaca la fuerte orientación hacia el cliente, hecho que ha generado un realce de la imagen institucional en los últimos años, por lo que se recomienda no descuidar este enfoque y tomar en cuenta las sugerencias y recomendaciones depositadas en los buzones de la institución, debido a que no se ha dado el uso adecuado, ya que la existencia del GPA se debe a las necesidades que presenta la provincia del Azuay.

La orientación hacia el personal es la posición cultural más alejada de lo óptimo, por tal motivo las sugerencias van encaminadas a que se realice un análisis de los proyectos y actividades dirigidas al personal del área Administrativa con el afán de conocer de capacitación y rescatar ciertas costumbres perdidas en el último año, que ayudaban a la interacción y comunicación de los empleados.

Otro punto importante es el proceso de socialización, que si bien es cierto la institución cumple con el primer paso que es la inducción de los nuevos empleados, descuida los siguientes pasos que tiene que ver con la adaptación en la cual el empleado busca ser competente en su puesto y aceptado entre sus compañeros, por lo que requiere un guía que complemente la fase de adaptación, lo cual en la tercer paso correspondiente a la gestión de función minimizara el estrés en el nuevo empleado, generado por su vida personal y el manejo de su función.

La difusión de los componentes de su estructura organizacional se ve necesaria puesto que los empleados desconocen los mismos (símbolos, valores), esto se puede llevar a cabo con anuncios colocados en las carteleras ubicadas en los pasillos de la institución y creando espacios en los cuales el personal comparta y se interese sobre el tema, de esta manera se fomentara al personal a que tenga un sentido de pertenencia con la institución.

En cuanto al manejo de conflictos, no se puede dar recomendaciones puesto que cada estilo es valioso en diferentes situaciones.

Para mantener una mejor comunicación en la organización se necesita profundizar los valores institucionales como base de toda relación humana, ya

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



que si se trata a todo el personal de la misma manera sin importar el puesto que ocupen en la institución se fortalecerá la comunicación.

El liderazgo siendo un estilo participativo en los mandos medios y reconocidos en la institución, está dirigido tanto al cliente interno como externo, sin embargo este no le ha dado el equilibrado adecuado, ya que como se indicó anterior mente el personal catalogado como el cliente interno es la orientación más alejada de lo óptimo, para lo cual ya se emitió la recomendaciones pertinentes.

Debido a las limitaciones del estudio se sugiere realizar grupos focales con el objetivo de validar la información presentada.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Gan, Federico y Jaume Triginé. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid- España: Editorial DIAZ DE SANTOS S.A., 2006.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México: McGRAW-HILL, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Administración*. 8ª ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2005.
- Hofstede, Geert. *Culturas y organizaciones: El software mental La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Editorial ALIANZA S.A., 1999.
- Hunger, J. David y Wheelen Thomas. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ª ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2007.
- Álvarez Torres, Martin G. *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. 14ª ed. México: Editorial PANORAMA S.A., 2006.
- Ivancevich, Jhon M. et al. *Comportamiento Organizacional*. 7ª ed. México: Editorial McGRAW-HILL, 2006.
- Keith, Davis y Newstrom Jhon W. *Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. 7ª ed. México: Editorial McGRAW-HILL, 1988.
- Koontz, Harold et al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª ed. México: Editorial McGRAW-HILL, 2012.
- Slocum, Hellriegel. *Comportamiento organizacional*. 12ª ed. México: Editorial CENGAGE LEARNING, 2009.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones* 3ª ed. México: Editorial PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A., 1987.
- GRUPO CULTURAL, *Programa integral para la superación personal y le desarrollo laboral: Autoestima y relaciones interpersonales*, Editorial QUEBECOR WORLD, Perú.
- Océano Grupo Editor. *Enciclopedia del Management*. Barcelona-España: Editorial MCGRAW – HILL, 1997.
- Achig, Subía Lucas. *Investigación social: Teoría, metodología, técnicas y evaluación*. 7ª ed. Cuenca-Ecuador, 2000.
- David, Acurio. “Discurso de Aniversario del Gobierno Provincial del Azuay”. Cuenca 1 agosto 2010.
- Villavicencio, Manuel. *Escribir en la Universidad: Guía para estudiantes y docentes de pregrado y posgrado*. 1ª ed. Cuenca- Ecuador: SERVIGRAF, 2011.
- República del Ecuador. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Art. 41*. Ecuador: 2013.
- República del Ecuador. *Constitución de la República del Ecuador, Art. 263*. Ecuador: 2008.
- República del Ecuador. *Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art 4*. Ecuador: 2009.
- República del Ecuador. *Ley Orgánica de Empresas Públicas, Art 3*. Ecuador: 2009.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



- Dessler, Gary. *Administración del Personal*. México: PRENTICE-HALL Hispanoamericana S.A., 2000.
- Ferraro, Ricardo. *¿Qué es que en Tecnología?* Argentina: Ediciones GRANICA S.A., 1997.
- Slocum, Hellriegel. *Comportamiento organizacional*. 12^a ed. México: Editorial CENGAGE LEARNING, 2009.
- Gonzales, Pablo. *Curso de Graduación: Investigación de mercado*. Universidad de cuenca, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. 2.ª ed. México: Editorial McGRAW-HILL, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 10.ª ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2004.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6.ª ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2004.
- Alles, Martha Alicia. *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio de cultura a través de gestión por competencias*. 7ª ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 2008.
- Keith, Davis y Newstrom Jhon W. *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 1991.

DOCUMENTOS

- Prefectura del Azuay. *Reglamento Interno de Régimen Disciplinario de Administración de Recursos Humanos*. GPA Administración 2009-2014.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



- Universidad del Azuay-Instituto de régimen seccional del Ecuador. Plan Participativo de Desarrollo de la Provincia del Azuay: Diagnostico institucional Consejo Provincial del Azuay. Cuenca, 2005.

INTERNET

- *Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay* www.azuay.gob.ec.
- Navarro, Eduardo. *¿Por qué una Cultura Organizacional?* 27 abril 2012 <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>
- Discover Education. *Importancia de la Cultura Organizacional*.15 enero 2008 <http://www.discovereducation.org/index.php/uncategorized/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANEXOS

ANEXO 1: NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY						
DIRECCION DE TALENTO HUMANO						
NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
ACTUALIZADA AL 31 DE OCTUBRE DE 2013						
N°	NOMBRE	CEDULA	CARGO INSTITUCIONAL	COORDINACION GENERAL	DEPARTAMENTO	ANTIGÜEDAD
1	ABRIL PAREDES ADRIAN MAURICIO	0103157137	TÉCNICO DE COMUNICACIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	2,79
2	AGUIRRE MERCHAN HERNAN EDUARDO	0101305936	COORDINADOR FINANCIERO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	27,58
3	ALARCON QUITO KEYLA TAMARA	0104265798	ASESORA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5,83
4	ALVAREZ JIMENEZ JULIO EDWIN	0101311629	TÉCNICO DE FISCALIZACIÓN	FISCALIZACION GENERAL	FISCALIZACION GENERAL	4,16
5	ALVAREZ MERCHAN CRISTIAN FERNANDO	0102494929	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	5,5
6	ALVAREZ SALDANA FERNANDO GUSTAVO	0104251087	TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL INSTITUCIONAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	4,93
7	ALVAREZ VALENCIA CARLOS REINALDO	0102279122	TÉCNICO DE CONTRATACIÓN PUBLICA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE COMPRAS PUBLICAS	2,49
8	ALVARRACIN ARIAS WILSON OSWALDO	0102629904	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	0,49
9	ALVEAR IDROVO RUTH MAGDALENA	0101684421	ENFERMERA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	22
10	AMAYA ARCE JAIME PATRICIO	0101030013	TÉCNICO DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	39,18
11	ANDRADE VALENZUELA JULIO CESAR	0102674249	TÉCNICO DE CONTRATACIÓN PUBLICA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE COMPRAS PUBLICAS	22,33
12	ANDRADE VERDUGO PAUL MARCELO	0301033932	COORDINADOR DE SINDICATURA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA - SINDICATURA	0,49
13	ARANEDA DELGADO RONNIE ALEJANDRO	0102228707	COORDINADOR DE GESTIÓN DE SOPORTE RESPONSABLE DE PRESUPUESTO Y CONTROL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION GENERAL DE AREA DE SOPORTE	4,78
14	ARCE AVILA JORGE VINICIO	0103917555	TÉCNICO DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	13,33
15	AREVALO SANMARTIN JOSE ELIAS	0101809978	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	14,21
16	ARGUDO COBOS RAFAEL PATRICIO	0103559357	TÉCNICO DE DESARROLLO DE SISTEMAS	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUN	2,45
17	ARIAS MANOSALVA ANGELICA BETSABET	0104725023	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	3,61
18	ASTUDILLO PESANTEZ MARIA ANTONIA	0104115449	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	5,58
19	AUQUILLA GARATE FELIPE ANDRES	0104107040	ARQUITECTO RESIDENTE DE OBRA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	0,48
20	AVECILLAS CORONEL MAX BOLIVAR	0101595247	INSPECTOR DE OBRA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	14,25
21	AVILA CAMPOVERDE ADRIANA SOFIA	0105627152	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	5,54
22	AYORA JIMENEZ JOSE FERNANDO	0102575776	ASESOR DE DIRECCIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COORD. DESCENTRALIZACION EN INTEGRACION REGIONAL	3,6
23	BARRERA VINTIMILLA MILTON EMILIANO	0102226081	INSPECTOR/A	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	0,83
24	BECERRA FLORES ANGEL FLORENCIO	0103552816	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	11,33
25	BENITEZ ARIAS RUBEN DARIO	1707019863	COORDINADOR GENERAL DE SOPORTE	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION GENERAL DE AREA DE SOPORTE	4,24
26	BERMEO PAGUAY EDGAR VINICIO	0301376620	PROCURADOR SINDICO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA - SINDICATURA	2,59

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

27	BOLANO SANCHEZ YAQUELIN ANTONIA	0104094008	TECNICA DE ARTICULACION SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	0,49
28	BRAVO BRAVO PABLO VINICIO	0102955820	RESPONSABLE DE BODEGAS Y RECURSOS MATERIALES	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	10,58
29	BRAVO CAMPOVERDE ANA MERCEDES	0103373007	ANALISTA DE TESORERÍA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	10,58
30	BUESTAN LOJA FRANCISCO XAVIER	0103449104	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	2,89
31	BUSTAMANTE DE LA TORRE WILSON FERNANDO	0101491272	RESPONSABLE DE RIEGO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	23,66
32	CALDAS PENALOZA MARIA ELENA	0102425303	TÉCNICO DE COMUNICACIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5
33	CALDERON CADENA HIPOLITO FABIAN	1706262639	COORDINADOR DE TIC'S	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUN	5,16
34	CALDERON CORDERO FRANCISCO EUGENIO	0101025401	DOCTOR	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	29,91
35	CALDERON VACA FREDY NEPTALI	0702263328	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	2,8
36	CAMPOVERDE YANEZ EDGAR RENE	0102355989	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	5,83
37	CARPIO CARRERA FERNANDO PATRICIO	0102856663	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	4,88
38	CARPIO PESANTEZ JUAN PABLO	0102800562	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	4,13
39	CASTILLO VIRE XIMENA ALEXANDRA	0102314879	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	3,63
40	CHALCO QUICHIMBO MARCO LEONARDO	0103102596	ANALISTA DEL PARQUE AUTOMOR	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	22,16
41	CHERRES BOHORQUEZ MARCO ANTONIO	0102756947	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	6,08
42	CORDERO MOSQUERA TANIA BEATRIZ	0102615762	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	9
43	CORONEL SACOTO DIEGO FERNANDO	0102715430	TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIEGO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	8,08
44	CRESPO ROMERO JAVIER MARIO	0103261467	INSPECTOR/A	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	1,73
45	CUESTA CABRERA MANUEL CORNELIO	0103040259	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y LOGISTICA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	21,26
46	DARQUEA CORDOVA FRANCISCO JOSE	0103784179	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	4,88
47	DELGADO ARICHAVALA GALO GIL	0100849496	DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	FISCALIZACION GENERAL	FISCALIZACION GENERAL	7,75
48	DELGADO GRANDA JUAN CARLOS	0103812350	TÉCNICO DE ADQUISICIONES	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	10,58
49	DELGADO SUAREZ JAVIER JOSE	0102628724	COORDINADOR GENERAL DE GESTIÓN VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	COOR. GENERAL GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	4,75
50	DELGADO ZEA PEDRO FERNANDO	0301838652	TÉCNICO DE APOYO LOGÍSTICO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	2,46
51	DUCHE SACAQUIRIN ANGEL GUSTAVO	0101956456	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	4,25
52	ESPINOSA ESPINOSA NALDA JANET	1103383384	TÉCNICO DE GESTIÓN PRODUCTIVA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	5,56
53	ESPINOZA ESPINOZA RUTH HILDA	0102523610	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA - SINDICATURA	22,5
54	ESPINOZA SERRANO MAURO VINICIO	0102097599	LABORATORISTA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	17,87
55	FAJARDO ALVARADO OSWALDO ALEJANDRO	0102126943	TÉCNICO DE RECURSOS NATURALES	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	8,41
56	FERNANDEZ PRADO FANNY CATALINA	0104570072	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	1,41
57	FLORES MONTALVAN	0101397479	RESPONSABLE DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y	5,83

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



	FRANCISCO GONZALO GALAN SAMANIEGO LENNY BEATRIZ	0103153169	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	GOBERNABILIDAD	ARTICULACION SOCIAL	
58	GARCIA VALENCIA JORGE EDUARDO	0701724031	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	FISCALIZACION GENERAL	FISCALIZACION GENERAL	5,56
59	GARCIA VERDUGO ANA LUCIA	0103732939	TÉCNICO DE FISCALIZACIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	17,08
60	GONZALES ESTRELLA JULIO CESAR	1102910997	TÉCNICO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	FISCALIZACION GENERAL	FISCALIZACION GENERAL	2,33
61	GORDILLO CARDENAS MARIA EDUVIGS	0102646247	AUDITOR INTERNO	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	2,28
62	GRANDA GRANDA HONORATO MARCELINO	0101978849	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	AUDITORIA GENERAL	AUDITORIA GENERAL	22,5
63	GRANDA NARANJO GERARDO GUSTAVO	0910313915	INSPECTOR DE OBRA	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	0,99
64	GUAMAN GUAMAN LUIS ALFONSO	0101042299	TÉCNICO DE PROYECTOS	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	16,95
65	GUNCAY BELECELA CRISTIAN MARCELO	0103638367	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	0,73
66	HERMIDA MOLINA DIEGO ROBERTO	0103553822	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	5,25
67	IDROVO MURILLO JOSE EDUARDO	0101393643	DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL PROVINCIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	8,32
68	ILLESCAS CABRERA PAUL SANTIAGO	0101672970	TÉCNICO DE LABORATORIO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	2,66
69	ILLESCAS DOMINGUEZ XIMENA ESPERANZA	0102713617	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	5,58
70	ILLESCAS LIMA JORGE RENE	0102999380	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	5,83
71	INGA SOLIS GERARDO RENE	0102113941	COORDINADOR GENERAL DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	5,48
72	IZQUIERDO VILLA EDUARDO IVAN	0103785275	TÉCNICO ELÉCTRICO	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	8,75
73	JARA CAMPOS CATALINA ALEXANDRA	0102974847	AUDITOR INTERNO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	2,31
74	JARA IDROVO EDGAR VINICIO	0102128584	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	AUDITORIA GENERAL	AUDITORIA GENERAL	2
75	JARA LUCERO RENE BOLIVAR	0102965969	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	5,83
76	LITUMA LITUMA CARLOS ENRIQUE	0101142867	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	3,73
77	LITUMA PLASENCIA ADRIAN OMAR	0103926069	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	3,73
78	LOJANO GUTIERREZ CARMITA LUCIA	0103163341	TÉCNICO DE RECURSOS NATURALES	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	1,49
79	LOPEZ AGUIRRE DORA ANDREA	0103936183	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	1,49
80	LOPEZ AVILES PAUL ROMEO	0104116215	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	3,8
81	LOPEZ CARPIO WILLIAM FERNANDO	0103437976	TECNICO DE SERVICIOS GENERALES	C. G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	14,91
82	LOPEZ CASTILLO DOLORES PILAR	0101879658	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	5,58
83	LOZADA LEON NELLY MARIA	0102544723	PROFESIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5,83
84	LOZANO LOJA MARIA DEL CARMEN	0102374477	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUN	20,75
85	LUCERO ALVARADO DIEGO EDUARDO	0104701578	TÉCNICO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA - SINDICATURA	14,91
86	LUNA SANCHEZ JORGE VICENTE	0100948520	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	17,66
87	MACANCELA ROBLES	0102580974	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COORDINACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUN	5,83
88				C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	5,83

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



	GONZALO JUNIOR			GOBERNABILIDAD	ARTICULACION SOCIAL	
89	MACANCELA ROBLES MARIA DEL CISNE	0102500618	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	10,58
90	MACANCELA VANEGAS JUAN CARLOS	0102596871	COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	4,25
91	MACHADO DELGADO JOSE LUIS	0101201234	TECNICO DE APOYO DOCUMENTAL	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	DIRECCIÓN DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y GENERACIONAL	38,66
92	MALDONADO JAIME BOLIVAR	0101744597	PROFESIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	13,32
93	MANZANO MOSCOSO FANNY BIBIANA	0103087458	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5,83
94	MARIN PADILLA ANIBAL MARIA	0101956704	TÉCNICO DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	5,83
95	MARQUEZ CAMPOVERDE CRISTIAN FERNANDO	0103207114	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING Y PUBLICIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5,56
96	MENDEZ PEDROZA FANNY LUCRECIA	0102875044	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	AUDITORIA GENERAL	AUDITORIA GENERAL	4,08
97	MENDIETA BARRERA LUPITA MARIA	0101025955	SUPERVISORA CONTABLE	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	33,16
98	MOLINA SAQUICELA MARIA VERONICA	0104059514	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	5,58
99	MONTESINOS REINOSO TEODORO WASHINGTON	0300687894	COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GOBERNABILIDAD	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COOR. GENERAL DE PLANIFICACION,GOBERNABILIDAD Y PA	8,75
100	MORALES ULLOA NORMA FRANCISCA	0102276649	RESPONSABLE DE ARCHIVO GENERAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	20,58
101	MOROCHO LALVAY SILVIO ROSALINO	0103073276	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	3,75
102	MOROCHZ CORONEL SOFIA DEL CARMEN	0103299269	TÉCNICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	17,33
103	MOSCOSO ALVEAR SANDRA ELIZABETH	0103105706	ANALISTA FINANCIERA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	10,58
104	MUNOZ GALINDO FERNANDA PATRICIA	0103889499	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	5,41
105	MUNOZ SALCEDO BERTHA CECILIA	0101224756	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	23,33
106	NARANJO MONTALVAN RUTH CARMEN	0102813664	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	DIRECCION CENTRO DE FORMACION CIUDADANA	4,13
107	NEIRA RUIZ SANTIAGO JAVIER	0103420972	DISEÑADOR	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	3,49
108	ORDONEZ ALVAREZ JOY	0102386695	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	17,75
109	ORDONEZ SERRANO OSCAR OMAR	0103880548	ANALISTA DE BODEGA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	2,49
110	ORDONEZ TORRES JORGE VICENTE	0101140135	ANALISTA DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	13,16
111	ORDONEZ VALENCIA HUGO JAVIER	0102857349	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE LOGÍSTICA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	2,88
112	ORELLANA AUQUILLA RUBEN DARIO	0100943042	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	35,91
113	ORELLANA JUELA CARLOS ARMANDO	0104486600	TECNICO DE CULTURA Y DEPORTES	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	2,82
114	ORELLANA SERRANO DIEGO FERNANDO	0101386365	TECNICO DE PLANIFICACION	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	5,54
115	ORTEGA MALDONADO ALVARO XAVIER	0103530473	ANALISTA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	2,55
116	ORTIZ TOBAR WALTER FABIAN	0102964210	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE GOBERNABILIDAD Y ARTICULACION SOCIAL	5,54
117	PACHECO AVILES KARINA MARIBEL	0102045812	TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN TERRITORIAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	14,24
118	PANI SASAGUAY PAUL GONZALO	0103309647	TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIESGOS	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	8,91
119	PARRA ORDONEZ TANIA	0102478237	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	5,56

AUTORAS:
 PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



	MARIA					
120	PEÑA LOPEZ PABLO AUGUSTO	0102416971	COORDINADOR DE GESTIÓN AMBIENTAL INSTITUCIONAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	0,79
121	PEÑAFIEL LAZO CARLOS EDUARDO	0102008307	ANALISTA DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	10,58
122	PENALOZA BRITO HERNAN JAVIER	0101974442	TOPÓGRAFO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	17,83
123	PEREZ QUEZADA CESAR ENRIQUE	0102117173	RESPONSABLE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUN	9,08
124	PESANTEZ PINTADO IVAN SANTIAGO	0102554359	PROMOTOR DE DEPORTES	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	1,73
125	PIEDRA ZEA PABLO FERNANDO	0101813640	ANALISTA DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	19,91
126	PINEDA QUINONEZ KARLA FERNANDA	0801625773	ANALISTA DEL CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	DIRECCION CENTRO DE FORMACION CIUDADANA	5,08
127	PINHEIRO VELASCO CLAUDIA PATRICIA	BE334144	TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	COOPERACION INTERNACIONAL	COOPERACION INTERNACIONAL	0,79
128	PINOS CHIRIBOGA JAMES DANIEL	0601235823	TÉCNICO DE APOYO LEGAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCIÓN DE ASESORIA JURIDICA - SINDICATURA	21,16
129	PINTADO AUQUILLA MARIA CARMEN	0101998706	ANALISTA DE TESORERÍA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	30,41
130	QUEZADA BUSTAMANTE DAVID IGNACIO	0101566974	INSPECTOR DE OBRA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	27,83
131	QUINTUNA ALVAREZ CECILIA BEATRIZ	0101297117	TRABAJADORA SOCIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	23,5
132	QUITO MENDIETA VICTOR AURELIO	0101923043	ASESOR DE COORDINACIÓN GENERAL	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COOR. GENERAL DE PLANIFICACION,GOBERNABILIDAD Y PA	5,58
133	QUITUIZACA CUJI LUIS RAMIRO	0101103315	TOPÓGRAFO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	2,25
134	RECALDE ORELLANA FERNANDO GILBERTO	0104249008	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	5,83
135	RENDON MAXI KLEBER EFRAIN	0102316726	RESPONSABLE DE NOMINA Y BENEFICIOS	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	14,25
136	RODAS CALLE JUAN CARLOS	0102205721	DOCTOR	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	5,41
137	RODRIGUEZ MOSQUERA MARIA FERNANDA	0102309556	CONTADORA GENERAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	16,75
138	RODRIGUEZ SANCHEZ YADIRA VANESSA	0102252913	ANALISTA DE NOMINA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	6,08
139	RODRIGUEZ SEGARRA JAKELINE DEL ROCIO	0102812138	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	9,08
140	RODRIGUEZ SEGARRA YOLANDA FILOMENA	0101860054	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COOR. GENERAL DE PLANIFICACION,GOBERNABILIDAD Y PA	30
141	ROJAS ZAMORA NELLY SUSANA	0100975853	TÉCNICO DE GESTIÓN PRODUCTIVA	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	8,91
142	SALAMEA CEDILLO LEONARDO MAURICIO	0101378636	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	37,25
143	SANCHEZ RIVADENEIRA GIOMAR ALEXANDRA	0103930566	ANALISTA CONTABLE	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	5,16
144	SANTACRUZ AMOROSO ELISABETH CRISTINA	0602142424	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	15,33
145	SAQUICELA ALVARADO PAUL XAVIER	0101982676	TÉCNICO DE APOYO LOGÍSTICO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	10,58
146	SARMIENTO PALACIOS WALTHER GIOVANNY	0301279600	TECNICO DE PLANIFICACION	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	DIRECCION DE PLANIFICACION	1,75
147	SARMIENTO ULLAURI JUAN CARLOS	0102693645	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	5,56
148	SEGARRA CRIOLLO HERMELA LUZMLA	0101412682	RESPONSABLE DE ADQUISICIONES	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	32,25
149	SEGARRA RODRIGUEZ FRANKLIN MAURICIO	0302053582	INSPECTOR/A	C.G. DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACION	IDENTIDAD TERRITORIAL, CULTURA Y DEPORTE	1,45
150	SEGOVIA CLAVIJO JAIME	0302064852	RECEPCIONISTA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	3,88

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



	PATRICIO					
151	SIAVICHAY MARTINEZ WELINGTON BOLIVAR	0104294079	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACION E INTEGRACION REG	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COORD. DESCENTRALIZACION EN INTEGRACION REGIONAL	5,54
152	SIGUENZA CAMPOVERDE MAYRA LUPE	0102347424	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y CONTROL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	9,83
153	TAMAYO MALDONADO LUPE GEOVANNA	0103475497	TÉCNICO DE RECURSOS NATURALES	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE GESTION AMBIENTAL	2,83
154	TELLO CRESPO DIANA PATRICIA	0104061270	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE COMPRAS PUBLICAS	4,08
155	TOLEDO ARIZAGA JOSE ROLANDO	0100832971	TOPÓGRAFO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	9,83
156	TORO LOAIZA SULLY VANESSA	0705071983	RESPONSABLE DE DESCENTRALIZACIÓN	C. G. DE PLANIFICACION Y GOBERNABILIDAD	COORD. DESCENTRALIZACION EN INTEGRACION REGIONAL	2,56
157	TORRES ENCALADA FREDDY FERNANDO	0101995413	TÉCNICO DEL PARQUE AUTOMOTOR	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	8,08
158	TORRES ESCANDON MARIA FERNANDA	0104807334	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	3,88
159	TORRES REYES MEDARDO AGUSTIN	0101029502	RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	24,58
160	TRELLES VICUNA DIEGO FERNANDO	0102205564	SECRETARIO GENERAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	SECRETARIA GENERAL	2,58
161	VALENCIA ESPINOZA CHRISTIAN EDUARDO	0104440540	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	2,23
162	VALENCIA HURTADO XAVIER MARCELO	0104638465	ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	2,49
163	VALENCIA VINTIMILLA HUGO FERNANDO	0101776763	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE COMUNICACION SOCIAL	5,58
164	VANEGAS VALDIVIESO ESTEBAN EFRAIN	0103729893	ANALISTA DE CONTABILIDAD	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	3,57
165	VASQUEZ CALDERON JOSE GABRIEL	0104367586	TÉCNICO DE BODEGA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	5,54
166	VASQUEZ ROJAS MARIA CECILIA	0104806534	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION DE TALENTO HUMANO	5,58
167	VASQUEZ VALENCIA MARIA AUGUSTA	0103730941	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION GENERAL DE AREA DE SOPORTE	5,83
168	VERDUGO BUSTAMANTE CLAUDIO REMIGIO	0102347804	COORDINADOR DE RIEGO	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y D.E.	DIRECCION DE DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO	11,75
169	VIDAL GONZALEZ OLGA PIEDAD	0300857281	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y CONTROL	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	10,75
170	VINTIMILLA GOMEZ EDGAR MAURICIO	0102214459	COORDINADOR DE TALLERES	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y LOGISTICA	2,83
171	VINTIMILLA NEIRA CRISTOBAL ESTEBAN	0102116431	DIRECTOR FINANCIERO	C. G. DE AREA DE SOPORTE	DIRECCION FINANCIERA	5,58
172	VINTIMILLA VALDIVIESO ALVARO FRANCISCO	0102424090	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	C. G. DE GESTION VIAL, AMBIENTAL Y D.E.	DIRECCION DE INFRAESTRUCTURA VIAL	8,08
173	ZAMORA ULLAURI LOURDES MAGALI	0102255098	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	C. G. DE AREA DE SOPORTE	COORDINACION DE COMPRAS PUBLICAS	5,58

NOTA: Para el cálculo de la antigüedad se aplica una regla de tres considerando que un 1 corresponde a 365 días.

Ejemplo: Un empleado tiene en antigüedad 5,16 ¿Cuánto representa esto?

5 = 5 años 0,16 = 58 días

El empleado lleva trabajando en la institución 5 años 1 mes y 28 días.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANEXO 2: NÓMINA DE PUESTOS Y TÍTULOS DE TRABAJO

GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY NÓMINA DE PUESTOS Y TÍTULOS DE TRABAJO

N°	TÍTULO DEL PUESTO	N° DE PERSONAS
1	ANALISTA CONTABLE	6
2	ANALISTA DE ACTIVOS FIJOS	1
3	ANALISTA DE BODEGA	4
4	ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
5	ANALISTA DE NOMINA	1
6	ANALISTA DE PRESUPUESTO Y CONTROL	2
7	ANALISTA DE SEGUIMIENTO Y LOGISTICA	1
8	ANALISTA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
9	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	1
10	ANALISTA DE TESORERÍA	2
11	ANALISTA DEL CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA	1
12	ANALISTA DEL PARQUE AUTOMOR	1
13	ANALISTA FINANCIERA	1
14	ARQUITECTO RESIDENTE DE OBRA	1
15	ASESOR	1
16	ASESOR DE COORDINACIÓN GENERAL	1
17	ASESOR DE DIRECCIÓN	1
18	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	10
19	ASISTENTE DE DIRECCIÓN	18
20	AUDITOR INTERNO	2
21	CONTADORA GENERAL	1
22	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACION E INTEGRACION REG	1
23	COORDINADOR DE GESTIÓN AMBIENTAL INSTITUCIONAL	1
24	COORDINADOR DE GESTIÓN DE SOPORTE	1
25	COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL	1
26	COORDINADOR DE RIEGO	1
27	COORDINADOR DE SINDICATURA	1
28	COORDINADOR DE TALLERES	1
29	COORDINADOR DE TIC'S	1
30	COORDINADOR FINANCIERO	1
31	COORDINADOR GENERAL DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACIÓN	1
32	COORDINADOR GENERAL DE GESTIÓN VIAL, AMBIENTAL Y D. E.	1
33	COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GOBERNABILIDAD	1
34	COORDINADOR GENERAL DE SOPORTE	1
35	COORDINADORA DE COMPRAS PUBLICAS	1
36	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DE LOGÍSTICA	1
37	DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL	1
38	DIRECTOR DE FISCALIZACIÓN	1
39	DIRECTOR DE GESTIÓN AMBIENTAL PROVINCIAL	1
40	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	1
41	DIRECTOR FINANCIERO	1
42	DIRECTORA DE TALENTO HUMANO	1
43	DISEÑADOR	1
44	DOCTOR	2
45	ENFERMERA	1
46	INSPECTOR DE OBRA	3
47	INSPECTOR/A	3
48	LABORATORISTA	1
49	PROCURADOR SINDICO	1
50	PROFESIONAL DE ASESORÍA JURÍDICA	2
51	PROMOTOR DE DEPORTES	1
52	RECEPCIONISTA	1
53	RESPONSABLE DE ADQUISICIONES	1
54	RESPONSABLE DE ARCHIVO GENERAL	1
55	RESPONSABLE DE ARTICULACIÓN SOCIAL	1
56	RESPONSABLE DE BODEGAS Y RECURSOS MATERIALES	1

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

57	RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN, MARKETING Y PUBLICIDAD	1
58	RESPONSABLE DE DESCENTRALIZACIÓN	1
59	RESPONSABLE DE NOMINA Y BENEFICIOS	1
60	RESPONSABLE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	1
61	RESPONSABLE DE PRESUPUESTO Y CONTROL	1
62	RESPONSABLE DE RIEGO	1
63	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	1
64	RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1
65	SECRETARIO GENERAL	1
66	SUPERVISORA CONTABLE	1
67	TECNICA DE ARTICULACIÓN SOCIAL	1
68	TÉCNICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	1
69	TÉCNICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1
70	TÉCNICO DE ADQUISICIONES	1
71	TÉCNICO DE APOYO DOCUMENTAL	1
72	TÉCNICO DE APOYO LEGAL	1
73	TÉCNICO DE APOYO LOGÍSTICO	2
74	TÉCNICO DE ARTICULACIÓN SOCIAL	11
75	TÉCNICO DE BODEGA	3
76	TÉCNICO DE COMUNICACIÓN	2
77	TÉCNICO DE CONTRATACIÓN PUBLICA	2
78	TECNICO DE CULTURA Y DEPORTES	1
79	TÉCNICO DE DESARROLLO DE SISTEMAS	1
80	TÉCNICO DE FISCALIZACIÓN	2
81	TÉCNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL INSTITUCIONAL	1
82	TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIEGO	1
83	TÉCNICO DE GESTIÓN DE RIESGOS	1
84	TÉCNICO DE GESTIÓN PRODUCTIVA	2
85	TÉCNICO DE INFRAESTRUCTURA VIAL	12
86	TÉCNICO DE LABORATORIO	1
87	TÉCNICO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	1
88	TECNICO DE PLANIFICACION	2
89	TÉCNICO DE PROYECTOS	1
90	TÉCNICO DE RECURSOS NATURALES	3
91	TÉCNICO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	1
92	TECNICO DE SERVICIOS GENERALES	1
93	TÉCNICO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN TERRITORIAL	1
94	TÉCNICO DEL PARQUE AUTOMOTOR	1
95	TÉCNICO ELÉCTRICO	1
96	TOPOGRAFO	3
97	TRABAJADORA SOCIAL	1
	TOTAL	173

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANEXO 3: TABULACIÓN-ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	N° DE ENCUESTAS																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
ORIENTACION AL CLIENTE	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	
	7	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	
	13	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	
	19	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	5	2	1	2	2	1	1	2	1	1
	25	2	4	2	2	2	2	1	2	2	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2	2	5	2	2	2
	31	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2
	T	12	15	8	9	12	10	9	10	12	8	14	12	8	10	12	10	8	12	9	8	11	8	10	9
M	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	
	N° DE ENCUESTAS																								
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	
7	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	
13	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	1	1	2	1	1	1	
19	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	
25	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	
31	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
T	6	7	10	10	12	12	12	12	14	11	11	11	10	10	12	12	10	13	7	7	11	11	10	7	
M	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	
	N° DE ENCUESTAS																								
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	1	2	2	2	1	
7	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	5	2	1	2	2	2	2	2	2	
13	1	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	
19	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	
25	1	2	1	3	4	5	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	
31	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	
T	8	9	10	8	14	13	10	9	7	9	8	12	8	9	6	18	8	6	7	10	9	8	11	9	
M	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	2	2	
																								720	
																								1,67	



PREGUNTAS		N° DE ENCUESTAS																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
ORIENTACION AL PERSONAL	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	5	3	1	1	4	3	2	1	1	1	3	3	2	1				
	8	2	4	1	3	4	1	1	2	2	1	5	4	3	1	2	1	3	5	4	2	2	1	1	1				
	14	2	3	1	1	3	2	1	2	2	1	5	2	5	1	4	1	2	2	3	1	3	1	1	2				
	20	4	5	1	2	3	2	2	3	2	1	5	5	2	1	4	5	4	5	3	2	3	2	1	2				
	26	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	5	4	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2				
	32	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2				
	T	17	21	8	12	16	10	9	13	12	8	30	21	16	6	17	14	15	16	15	10	15	12	7	10				
	A	3	4	1	2	3	2	2	2	2	1	5	4	3	1	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2				
		N° DE ENCUESTAS																											
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48				
	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	5	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3					
	8	2	2	2	5	4	1	2	1	2	2	5	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2	2					
	14	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3					
	20	1	2	1	5	1	1	2	2	1	2	5	1	1	1	1	2	5	2	1	2	2	2	2					
	26	1	2	5	5	1	1	1	2	1	2	5	4	2	3	1	2	1	2	3	2	1	2	3					
	32	1	2	2	3	1	1	2	1	2	2	5	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	3					
	T	9	11	15	23	9	6	10	8	9	11	30	9	7	10	8	10	10	15	12	11	11	11	16					
	A	2	2	3	4	2	1	2	1	2	2	5	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3					
		N° DE ENCUESTAS																											
		49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72				
	2	3	1	2	2	2	5	1	1	3	2	5	2	5	5	3	1	1	1	5	2	1	5	5					
	8	1	2	1	2	2	5	2	1	1	2	5	1	5	5	1	2	1	1	5	2	1	5	5					
	14	2	2	1	3	1	5	2	1	3	1	5	1	5	2	1	2	1	1	5	2	1	5	5					
	20	2	2	2	2	2	5	2	1	5	2	5	1	5	1	1	1	1	5	3	3	5	1	5					
	26	2	2	2	2	2	5	1	2	3	3	5	2	5	2	1	3	2	2	5	2	2	5	5					
	32	2	2	2	2	2	5	2	1	3	2	5	2	5	2	4	2	1	2	5	3	1	5	5					
	T	12	11	10	13	11	30	10	7	18	12	30	9	30	17	11	11	7	8	30	14	9	30	6					
	A	2	2	2	2	2	5	2	1	3	2	5	2	5	3	2	2	1	1	5	2	2	5	5					
																										989			
																										2,29			



PREGUNTAS		N° DE ENCUESTAS																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				
ORIENTACION A LA EMPRESA	3	4	3	3	2	1	2	2	2	2	1	3	5	2	4	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2				
	9	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	3	1	4	2	2	1	2	2	4	1	2	1	4				
	15	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	3	3	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2				
	21	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	1	4	2	2	2	2	1	1	1	2				
	27	2	3	1	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2				
	33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	1	3	1	4	1	2	2	2	2	2	2	3				
	T	15	14	10	11	12	10	9	12	12	8	15	19	7	16	9	17	10	13	12	15	8	10	9	15				
M	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	3					
		N° DE ENCUESTAS																											
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48				
	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	5	2	2	1	3	2	3	1	2	1	5	2	2	2	1				
	9	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	4	2	3	1	1	1	2	1	2	2	2				
	15	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	5	1	2	1	2	2	2	1				
	21	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1				
	27	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2				
	33	1	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1				
	T	8	10	6	11	11	11	11	12	13	16	10	13	10	12	11	14	11	9	8	13	9	12	11	8				
	M	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1				
		N° DE ENCUESTAS																											
		49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72				
	3	1	5	1	1	3	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1					
	9	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	5	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1					
	15	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1					
	21	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1					
	27	1	1	1	1	3	5	2	1	1	2	1	2	2	2	1	5	1	2	1	1	1	1	1					
	33	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	4	1	1	1	2	1	1	1	1					
	T	9	12	6	6	15	15	11	9	6	12	11	13	9	12	9	16	6	7	8	6	7	6	7	6				
	M	2	2	1	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1					
																										772			
																										1,79			



PREGUNTAS		N° DE ENCUESTAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	4	3	3	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
	10	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1
	16	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
	22	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1
	28	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	4	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1
	34	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	2	5	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1
	T	14	13	11	12	12	11	7	12	11	7	12	17	8	11	9	12	9	12	10	11	10	6	10	6
M	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
		N° DE ENCUESTAS																							
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	4	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	3	4	2	1	2
	10	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2
	16	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	2	2	2
	22	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	2
	28	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2
	34	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	4	2
	T	8	9	14	12	6	6	8	8	8	12	10	9	10	7	7	8	13	9	10	13	15	12	15	12
	M	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2
		N° DE ENCUESTAS																							
		49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	4	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
	10	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
	16	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	4	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2
	22	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	4	3	1	2	2	3	2	1	2	1	2
	28	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	3	1	2
	34	2	2	2	1	2	3	2	1	3	1	1	1	2	1	5	2	3	3	2	2	1	2	2	3
	T	12	11	10	10	11	10	9	9	15	9	7	6	12	12	15	9	11	11	12	13	7	12	9	11
	M	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
																									747
																									1,73



PREGUNTAS	N° DE ENCUESTAS																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
ORIENTACION A LA TECNOLOGIA	5	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	
	11	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	1	3	2	2	2	2	1	2	5	1	2	2
	17	3	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	
	23	2	3	3	3	2	2	1	2	2	1	3	4	1	4	3	2	2	2	1	2	1	1	1	4
	29	4	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
	35	4	2	2	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	T	18	14	13	12	13	11	10	9	12	6	14	14	8	14	9	11	11	12	9	11	12	9	10	15
M	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	
	N° DE ENCUESTAS																								
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
5	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	
11	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	
17	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	
23	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	2	2	
29	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	
35	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	
T	10	7	8	12	10	11	12	12	12	12	12	12	13	10	8	12	7	10	8	10	8	6	12	9	
M	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	
	N° DE ENCUESTAS																								
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
5	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	
11	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	4	2	1	1	1	1	1	1	2	
17	2	2	1	1	2	3	1	2	1	2	1	3	1	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	2	
23	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	
29	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	2	1	1	2	1	2	
35	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	
T	9	11	6	6	14	13	9	7	6	8	7	10	7	14	9	19	8	6	8	9	6	9	7	10	738
M	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1,71

ANEXO 4: GRUPO OCUPACIONAL- SECTOR PUBLICO



Quito – Ecuador
 • Av. República del Salvador N34
 Y Suiza 023814000
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedra
 02 254 8900 / 02 254 2580

RESOLUCIÓN No. MRL- 2012 -

0021

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el artículo 51 literal a) de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP señala entre las competencias del Ministerio de Relaciones Laborales, ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley;
- Que, el artículo 101 de la LOSEP establece que las modificaciones de los grados que integran las escalas de remuneraciones mensuales unificadas y los niveles estructurales de puestos, que se encuentran ocupados por servidoras y servidores públicos, serán aprobados mediante resolución expedida por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, el artículo 244 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que la modificación de los grados que integran la escala de remuneraciones mensuales unificadas, así como los niveles estructurales de puestos serán aprobados mediante Acuerdo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales;
- Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en Registro Oficial No. 133, de 20 de febrero del 2010, se sustituye el cuadro del artículo 1 de la Resolución SENRES No. 2009-00085, publicada en el Registro Oficial No. 580, de 29 de abril del 2009;
- Que, el Ministerio de Finanzas, mediante oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012, de conformidad con la competencia que le otorga el artículo 132 literal c) de la Ley Orgánica del Servicio Público, ha emitido el dictamen presupuestario favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 101 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

RESUELVE:

Art. 1.- Sustituir los valores de la escala de remuneraciones mensuales unificadas, expedida mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2010-00022, publicado en el Registro Oficial No. 133 de 20 de febrero del 2010, por los siguientes:

ka.



AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



Quito – Ecuador
 • Av. República del Salvador N34
 Y Suiza 023814000
 • Clemente Ponce N15-59 y Piedrahíta
 02 254 8900 / 02 254 2580

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU en USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1.086
Servidor Público 5	11	1.212
Servidor Público 6	12	1.412
Servidor Público 7	13	1.676
Servidor Público 8	14	1.760
Servidor Público 9	15	2.034
Servidor Público 10	16	2.308
Servidor Público 11	17	2.472
Servidor Público 12	18	2.641
Servidor Público 13	19	2.967
Servidor Público 14	20	3.542

Art. 2.- De conformidad con el Oficio No. MIFIN-DM-2012-0050, de 27 de enero de 2012 del Ministerio de Finanzas, mediante el cual emite dictamen presupuestario favorable para la sustitución de los valores de la escala de remuneración mensual unificada antes señalada, el presente Acuerdo Ministerial regirá a partir del 1 de enero de 2012 y se aplicarán con los recursos institucionales, para lo cual de ser el caso esa Cartera de Estado efectuará las respectivas modificaciones presupuestarias.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito,

27 ENE 2012



Richard Espinosa Guzmán, B. A.
MINISTRO DE RELACIONES LABORALES



AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANEXO 5: FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN		
TITULO: Aspectos invisibles y conductas repetitivas		
OBJETO OBSERVADO: empleados del área administrativa del GPA		
OBSERVADOR: Mariela Peñaloza y Letty Riofrío		
DIA	HORA	HECHO OBSERVADO
29/08/2013	10:00	Los empleados del departamento de Talento Humano se reúnen a “tomar un cafecito” haciendo un receso a su labres.
29/08/2013	10:15	En el Departamento de las TIC no se observa haber interrumpido sus labores y al preguntar si acostumbraban a tomar el café en la mañana se indicó que rara vez tenían tiempo para ello.
29/08/2013	10:30	El personal del departamento de comunicación realiza un receso para servirse un café entre compañeros
29/08/2013	10:35	En el Departamento Financiero se observa a parte del personal sirviéndose su café mientras continua con sus labores manifestando estar demasiado “atareados” para suspenderlo.
30/08/2013	10:14 A 10:30	Se visitó los mismos departamentos para comprobar los hechos del día anterior y efectivamente tuvieron la misma conducta Talento Humano y Comunicación Social se encontraba sirviendo su café, en las TIC se encontraban laborando con normalidad y en Contabilidad por su parte ya pudimos apreciar un grupo de persona conversando mientras se servían un café sin embargo otras continúan con su modalidad del cafecito al lado mientras laboran.
30/08/2013	11:00 A 11:30	Al visitar otros Departamentos como: Información, Secretaria General, Auditoria y Sindicatura se escuchó comentario sobre un posible cambio de horario. Algunos molestos señalaban “Ni siquiera nos han consultado“, otros indicaron que afectaría en mucho su itinerario personal, pues con esto no podrían retirar a sus hijos de escuelas y colegio y compartir el almuerzo familiar, sin embargo otros apoyaban el posible cambio, pues saldrían más temprano de su trabajo.
30/08/2013	11:30	Una persona ingresa a los Diferentes Departamentos a vender boletos de Lotería.
30/08/2013	11:00	Se requería conversar con la Directora de Talento Humano y no se pudo llevar acabo la gestión por cuanto se encontraba en una reunión desde tempranas horas como supo indicarnos su secretaria.
02/09/2013	14:00	A partir de este día se dio un cambio de horario de dos jornadas a jornada única de 08:30 a 16:30 por disposición legal del Sr. Prefecto indicando que se toma la modalidad de las otras instituciones públicas.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

02/09/2013	14:00	Nuevamente se intentó conversar con la Directora de Talento Humano quien se encontraba en una reunión de trabajo y no se lo pudo hacer.
02/09/2013	15:00	Una persona del departamento de Auditoria visito a sus compañeros del departamento de Planificación en la cual se desarrolló una conversación personal por más de una hora, esta persona se retiró manifestando que ya pronto el reloj marcaría la hora de salida
03/09/2013	08:30	Una persona deseaba ingresar a la Prefectura del Azuay a realizar un trámite pero no se le permitió debido a que no portaba la cédula de identidad. Al preguntar a los guardias ellos nos supieron decir que el formalismo de solicitar la cédula es una disposición del Prefecto actual quien expidió esta norma por motivos de seguridad.
03/09/2013	09:17	Se observó que una gran parte del personal que recién había ingresado a laborar, comenzaba nuevamente a salir del edificio, al preguntar por ellos, se manifestó que era personal que realizaba trabajo de campo y otros que solían salir a inspecciones rutinarias de las obras.
03/09/2013	09:26	Se prestó atención a las carteleras colocadas en los pasillos y se observó que en ellas constaban las últimas obras realizadas por la Prefectura con un breve detalle de las mismas.
03/09/2013	10:00	En el departamento de Talento Humano se preguntó nuevamente por la Directora y la secretaria nos indicó que había salido por una llamada de su jefe inmediato y a lo mejor se encuentra en una reunión.
03/09/2013	10:08	Se preguntó en otros departamentos por sus directores o coordinadores. Algunos de ellos si se encontraban en su puesto de trabajo, otros se encontraban en reunión, por ello nos dirigimos a la sala de reuniones en donde efectivamente se pudo comprobar que se encontraban allí.
04/09/2013	10:00	En la casa de la Provincia se encontraron solo a dos personas laborando, el resto del personal solo acudía a tempranas horas de la mañana para registrar su ingreso y salían inmediatamente para cumplir con los diferentes proyectos en los que participaban como: el proyecto crecer, bailo terapias entre otros.
04/09/2013	10:30	Se tuvo una reunión con la Directora de Talento Humano para coordinar la aplicación de test y entrevistas, quien nos supo informar que había personal que pocas veces se le encontraba en las instalaciones de la Prefectura ya que su trabajo de campo los mantenía fuera todo el tiempo y por otra parte la institución se encontraba en un periodo de duro trabajo a más del ambiente político y no todos tendrían la misma disponibilidad de tiempo para hacerlo, por lo que se acordó tomar una muestra del personal para evitar posibles inconvenientes futuros.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



04/09/2013	11:19	De visita por algunos departamentos se sintió un ambiente ameno de trabajo, el personal mientras realizaba su trabajo compartía de bromas y de conversaciones personales.
04/09/2013	12:45	Varios empleados acudían al Departamento de Talento para a solicitar certificados de trabajo y fueron atendidos prioritariamente por la persona encargada.
05/09/2013	08:00	En la casa de la Provincia se observó la llegada del personal algo apresurada por firmar su ingreso y salir en seguida conjuntamente con otros compañeros a la realización de sus obligaciones.
05/09/2013	09:30	En los talleres de la Prefectura, se observó al personal laborar con normalidad, e incluso algunos se encontraban muy atareados con varia documentación en su escritorio manifestando estar muy atrasados.
06/09/2013	09:50 A 10:40	Se observó llegar a varias personas para diversos trámites en la Prefectura y fueron atendidos de manera cordial sin embargo se les debía entregar un formulario de calificación de servicio y no se lo hizo.
06/09/2013	10:45	El departamento de Comunicación se había reunido para compartir una torta y bocaditos por el cumpleaños de uno de sus compañeros
06/09/2013	11:05	Se encontró a varias personas solicitando conversar con el señor Prefecto, ya que deseaban exponer un proyecto que requería su parroquia, quienes fueron atendidos muy amablemente por la persona encarga en información la misma que los acompañó hasta la oficina de Prefectura.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

ANEXO 6: RESUMEN DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA PARA CONVALIDACION DE DATOS

La entrevista se procedió a realizar a 10 empleados del GPA de diferentes departamentos del área administrativa con el fin de confirmar datos obtenidos en las encuestas realizadas y a su vez para conocer los aspectos invisibles de la Cultura Organizacional y determinar la comunicación interna. Cabe recalcar que la entrevista se realizó con grabación de voz y se procedió a transcribir los datos más relevantes y en común.

1. ¿Conoce usted algún logotipo o símbolo de la institución y su significado?

Al preguntar sobre el logotipo o símbolo de la institución las respuestas difieren entre: chocho, maíz, o mazorca de maíz al igual que su significado ya que para algunos es el desarrollo de la provincia a través de la unión de su gente, el fruto de la siembra y la población dedicada a la agricultura, con lo que concluimos que el personal conoce el logotipo mas no su significado.

2. ¿Conoce usted a que se deben los colores característicos del edificio?

Con nerviosismo y duda los funcionarios indicaron que los colores con lo que se encuentra pintado el edificio son blanco y azul que se manifiesta que no tiene nada que ver con la institución simplemente son colores para mejorar la apariencia del edificio, para motivar al personal o solo por gusto y preferencias, otras personas decidieron no contestar.

3. ¿Todo el personal administrativo del GPA usa el mismo uniforme?

Todas las mujeres llevan el mismo uniforme elegido por una comisión conformada por el mismo personal, en el caso de los hombres ellos escogen un tipo de ropa formal según sus gustos y en el caso del personal que sale de trabajo de campo ellos de igual manera escogen según su necesidad y comodidad.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

4. ¿Existe algún vocabulario especial o una simbología característica para comunicarse entre el personal?

Todos manifiestan que no existe ninguna simbología en el vocabulario propio de la institución pero sin embargo se dice que toda comunicación se la realiza con respeto.

5. ¿Considera usted que en la institución existen personas representativas ya sea por su trabajo, personalidad u otra característica que le hizo destacarse de los demás?

Los empleados consideran que si existen personas que se destacan dentro de la institución y la característica primordial que valoran en ellas es su trabajo, sus valores y la antigüedad, una de las personas que ellos consideran representativa es el Sr. Prefecto Paul Carrasco Carpio por su labor con la comunidad y su liderazgo.

Además ellos consideran que existen personas que han trascendido en el tiempo y aunque ya no se encuentren dentro de la institución aun las siguen considerando muy valiosas por su trabajo realizado.

6. ¿Existe eventos sociales o religiosos que se realizan dentro de la institución?

Los eventos religiosos que se realizan dentro de la institución son: la misa en honor a la Virgen en el mes de mayo organizada por la asociación de empleados y el pase del niño organizado por el Sindicato de trabajadores.

El evento social más destacado es el aniversario de la Prefectura y como eventos sociales informales se tienen los cumpleaños de los miembros de la institución que se celebran dentro de cada departamento, dependiendo del grado de amistad hay ocasiones en que la celebración continúa después del trabajo. La mayoría de los entrevistados comentaron que por parte de la institución se acostumbraba a enviar un mail a todo el personal dando a conocer y felicitando al cumpleaños del día, pero se desconoce la razón por lo que ha dejado de hacer los últimos meses.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

7. ¿Se realiza alguna actividad en especial cuando un nuevo miembro ingresa a la institución?

Cuando ingresa un nuevo empleado a la prefectura se realiza el proceso de inducción el cual consiste en indicarle sus funciones y la presentación de su jefe inmediato y de sus compañeros por medio de un correo electrónico indicando su nombre y el cargo que va desempeñar.

8. ¿Qué valores existen en la institución?

Los valores que mencionan los empleados son: respeto, solidaridad, lealtad, honradez, transparencia, gratitud, equidad, integridad y puntualidad.

Preguntando a cerca del compañerismo en la institución se obtuvo como respuesta que en la mayoría de los departamentos se tiene un alto grado de compañerismo, contados son los casos que no se da practica a este valor, sin embargo los empleados dicen que es lo normal como en toda institución.

Al referirse a la puntualidad se puede concluir que no existe mayor inconveniente y que ha mejorado mucho en los últimos tiempos, ya que las personas tratan en lo posible de ser siempre puntuales para no tener llamados de atención.

Al hablar del liderazgo como un valor los empleados lo relacionan directamente con el Prefecto como la imagen interna y externa por ser él la cabeza de la institución. Ellos indican que “un líder nace no se hace” y es la mejor característica que posee la Prefectura.

Los valores que ellos consideran falta más práctica son: la equidad de género que a pesar de que se está trabajando ya en ello y se ha obtenido reconocimientos por ONU Mujeres, aun observan marginación.

9. ¿Usted cree que los miembros de la institución conocen y cumplen con las necesidades del cliente?

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

No todo el personal conoce cuales son las necesidades del cliente, pero tienen claro su papel frente a la sociedad y cumplen con sus funciones siempre y cuando posean los materiales, equipos y la capacitación necesaria, de esta manera se podrá satisfacer las necesidades de la provincia del Azuay.

10. ¿Cuándo pide ayuda para realizar su trabajo la obtiene sin dificultades?

La mayoría de los entrevistados indica no haber tenido dificultades al solicitar información para la realización de su trabajo, ellos dicen “tenemos una buena organización y al ser un grupo homogéneo nos llevamos bien”-

11. ¿Está usted de acuerdo con las políticas internas de ascensos y contratación del personal? y ¿Cree usted que existen tintes políticos para los ascensos y contrataciones?

Las políticas de ascensos y contratación del personal están establecidas en la Ley del servidor público lo que ayuda a que no se de nombramientos a “dedo” como se lo hacía antes, hoy en día con esta ley se realizan los concursos por méritos y oposición valorando los títulos y cursos que se obtienen, razones por las cuales están de acuerdo, pero no descartan que existen tintes políticos y preferencias ya que como mencionan toda institución pública es política.

12. ¿Algunos compañeros manifiestan que existe sobre carga de trabajo para unos más que para otros que opina usted sobre ello?

La sobrecarga de trabajo depende de cada área y de las épocas, y a pesar de que existe el compañerismo para ayudarse con el trabajo, hay funcionarios que expresan que han venido desempeñando el trabajo de dos personas por más de un año debido a la falta de personal. Por otra parte existen empleados que colaboran con los proyectos de la institución y por las variadas actividades que realizan se da esta sobrecarga de trabajo pero ello depende del grado en que la persona se involucre voluntariamente en el mismo.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

13. ¿Se siente satisfecho usted con la capacitación al personal?

El programa de capacitación trata de cubrir a todo el personal lo cual ha sido satisfactorio, sin embargo se manifiesta que si se podría capacitar más sería mucho mejor en especial para al personal técnico.

Comunicación

14. ¿Para usted la comunicación interna de la Prefectura es formal o informal?

La comunicación interna es formal e informal, pero con mayor énfasis en lo formal.

15. ¿Existen espacios de comunicación informal dentro de la institución (cafetería, oficina)?

En la institución existe un bar y un comedor en donde como ellos dicen se puede actualizar en asuntos informales especialmente en la hora del almuerzo ya que varios funcionarios debido al corto tiempo acuden a este comedor.

16. ¿Usted tiene que recurrir a su jefe para que este solicite información que se necesita de otro departamento?

Se indica que todo depende del tipo de información solicitada, si es información que no afecte con las actividades de la Prefectura lo pueden hacer directamente caso contrario se pide al jefe inmediato que solicite dicha información.

17. ¿Existe la aparición frecuente de rumores acerca de lo que ocurre en la institución, antes de que aparezca por vía formal?

La aparición de los rumores es bastante común y se da con frecuencia, los empleados lo ven como algo muy normal sin embargo esta información esta distanciada de la realidad,

18. ¿Cuál es el canal de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia para transmitir información dentro de la institución?

Los canales de comunicación utilizados en la Prefectura son: correo electrónico, carteleras, oficios, teléfono y el SGD (Sistema de Gestión Documental), de los cuales el más utilizado es el correo electrónico en la comunicación.

19. ¿Usted cree que existe información confidencial y esta información es de difícil acceso?

Los funcionarios consideran que existe información confidencial especialmente en los niveles directivos y que esto debe darse para no crear un mal ambiente de trabajo, incluso la información que llega a cada departamento es en un 90% confidencial

20. ¿Con que frecuencia se dan las reuniones de trabajo?

Las reuniones de trabajo se dan dos o tres veces a la semana en los niveles directivos en cuanto al personal administrativo se dan solo cuando se generan cambios en los departamentos o se necesita tratar asuntos específicos de cada área que por lo general es una o máximo dos veces al mes.

21. ¿Para realizar su trabajo usted recibe instrucciones directamente de su superior o de otra persona? Y ¿Si usted tiene alguna duda de su trabajo usted se dirige a su jefe o a otra persona?

Las instrucciones siempre las reciben de su superior y al presentarse alguna duda ellos tratan de resolverlo indagando, buscando y analizando y en el caso de no encontrar solución acuden a sus compañeros o a su jefe.



22. ¿Cómo se ha sentido usted trabajando en la Prefectura del Azuay?

La mayoría de los empleados comentan sentirse afortunados y orgullosos de trabajar en la Prefectura del Azuay, ya que les ha ayudado a crecer como persona y como profesional contribuyendo con un “granito de arena” para el desarrollo de la provincia.

ANEXO 7: INFORME DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL CONSEJO PROVINCIAL DEL AZUAY IERSE AÑO 2005.

10. Conclusiones

El estilo de cultura predominante tiene un carácter divisor, poco comunicante, que sospecha y que marca con claridad las diferencias entre sus grandes subculturas, y afecta con cierta claridad a otras dimensiones de este análisis. De esta forma, es nuestro parecer que la cultura por sus características inhibe el desarrollo de liderazgos informales. No los facilita y de cierta manera los prohíbe al potenciar a los “líderes formales”, aquellos a quienes corresponde el rango jerárquico. Adicionalmente, la cultura afecta a los mecanismos de resolución de conflictos; aún cuando parece tener individuos dispuestos a arreglar conflictos de manera colaborativa, la cultura como un todo los evade: *“no meterte donde no te importa”*.

La obsesión por el control es la principal fuente de conflictos entre departamentos y entre personas; el villano más reconocido en la organización lo es en cuanto su rol de control se ve respaldado por la posibilidad de afectar a cada individuo personalmente a través de multas.

Por su lado, la estructura sin duda es el principal componente de generación de problemas dentro de la organización. Dadas sus características, la estructura organizacional actual ha permitido el desarrollo de dos subculturas claramente visibles, y no sólo ello, sino que además mantiene y potencia esta división cultural, de tal forma que los grupos siempre tenderán a permanecer separados.

Estos grupos culturales además se han visto afectados por una respuesta estructural a un problema de relación sindical: la aparición de los tercerizados en la cantidad actual tanto en trabajadores como en empleados, genera nuevos tipos de relación en los que este último grupo cultural siempre lleva las de perder; no tiene respaldo de ninguna clase y ninguna representatividad.

La forma estructural presente además inhibe el desarrollo de los liderazgos informales que también son afectados por la cultura vigente. Al acumular tanto poder en las jefaturas, condiciona los comportamientos generales de la organización y genera por tanto creencias acerca de no hacer más allá de lo que no ha sido ordenado. Ello evidentemente inhibe propuestas y exhibición de talentos, los cuales de ninguna manera pueden manejar tanto información, y con ello poder, como lo hacen los jefes, los que incluso saben más que los mismos directores; básicamente por la legislación vigente que hace que éstos últimos sean de libre remoción, no así los primeros, los que se mantienen a lo largo de los años, acumulan información, conocimiento y por tanto poder que de manera muy difícil puede tener un director. No obstante, estos “líderes formales” carecen de visión de conjunto y su accionar se centra en ser ejecutores para hacer bien el trabajo, y mantener “la casa en orden”, con lo que generan una dinámica que obliga a la cultura a “mirarse el ombligo” sin poder salirse de dicha perspectiva y por tanto no mirar lo que sucede en el entorno.

La estructura además, por sus características de verticalidad genera otro problema cultural: la obsesión por el control. Dado que todo debe estar normado para mantener todo bajo control, la cultura genera una percepción de: *“estoy siendo controlado”*, a lo que se suma una sensación de injusticia: *“¿por qué no se controla al de lado de la misma manera en la que me controlan a mí?”*

Como se ha explicado en la parte pertinente, la estructura también ha rigidizado las comunicaciones e impedido el desarrollo de comunicaciones horizontales frecuentes y fuertes. La excesiva cantidad de reglamentos existentes obliga a la documentación

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

de toda la comunicación, lo que ocasiona retardos permanentes y dificulta la apertura de canales eficientes de comunicación.

Adicionalmente, la estructura vigente inhibe el uso de soportes tecnológicos requeridos para una mejor gestión de la organización. Aún cuando tiene redes de trabajo y podría generar una Intranet eficiente, la ausencia de ordenanzas que regulen su uso (se mantiene la necesidad de controlar y reglamentar) impide el uso del correo electrónico como medio de comunicación rápido y eficiente.

La estructura actual, además, inhibe el uso de tecnología para agilizar los procesos. Muchos de los procesos organizacionales de soporte, pueden ser resueltos a través de procesos virtuales de gestión; contabilidad, gasto corriente, compras, archivo, contacto con la comunidad, entre otros, pueden ser manejados virtualmente, en tiempo real y con mucha mayor eficiencia. Sin embargo, la estructura se mantiene a salvo al aislar el trabajo en redes y aumentar, en lugar de disminuir, los pasos dentro de procesos reales para dar la impresión de la necesidad de mantener los procesos manuales.

La estructura actual es producto de un crecimiento explosivo y no controlado en los últimos 8 años. Este tipo de crecimiento ha sido producto del mismo estilo cultural y estructural predominante en la organización durante todos los años previos. De esta manera, aumentó el número de personas trabajando en la organización, aumentó el número de áreas de trabajo: gestión ambiental, turismo, por ejemplo; en su crecimiento mantiene figuras que se consideran sueltas: patronato (que todos saben que existe pero nadie sabe con claridad lo que hace ni donde se ubica en el consejo), departamento médico y odontológico, por citar ejemplos; y justifica combinaciones poco comunes; Secretaría General considerada dentro de la línea ejecutora y no asesora como usualmente sucede, Comunicación dependiendo de la misma secretaría, Turismo en una sola área con Cultura, para muestra; son demostraciones de este crecimiento no controlado ni sujeto a revisiones durante los últimos años.

La posibilidad de generar cambios importantes en la organización se ve seriamente limitada por algunos cuestionamientos importantes:

- Los trabajadores miran su relación laboral de manera transaccional: “yo trabajo - usted me paga” con lo que no tienen un interés cierto y visible por hacer cambios importantes. Las cosas pueden cambiar, dicen, siempre y cuando no los afecte a ellos y al contrario responda a sus exigencias sindicales.
- Los empleados, por su parte, no trabajan en el Consejo; ellos SON el consejo provincial, lo que pareciera un punto a favor, pero no necesariamente lo es. Como ellos SON el consejo, los cambios sólo se podrán hacer si ellos están de acuerdo, y no parecen estar de acuerdo con propuestas de cambio en cuanto éstas afecten de alguna manera su estilo de hacer las cosas.
- Las jefaturas es la máxima fortaleza del Honorable Consejo Provincial del Azuay porque le dan coherencia a la gestión y se encargan de mantener la organización en movimiento, y a la vez, son su mayor limitación, porque no tienen poder político dado su rango de jefes en contraposición a los directores, y porque no tienen habilidades para mirar el entorno y asumir roles más gestores requeridos dadas las condiciones actuales del entorno.
- Los departamentos presentan en general más debilidades que fortalezas y requieren con urgencia trabajar en el desarrollo de competencias organizacionales que se detallan en el anexo respectivo.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

y externa con el fin de difundir y dar a conocer las diferentes actividades y avances que realiza la corporación.

El HCPA, deberá **orientar su organización hacia la administración por procesos**. Lo cual significa trabajar en equipos, modificando la cultura existente hacia la construcción participativa de los procesos a partir de los principales servicios y productos que la Entidad decida generar.

Para dar una respuesta a la necesidad de encuentro entre las diferentes subculturas mencionadas, se hace necesario habilitar un **espacio permanente de diálogo** entre los trabajadores y entre los empleados en el que se pueda ajustar y mejorar las relaciones interpersonales y laborales. Es también una oportunidad de encuentro entre partes que desarrollan el mismo trabajo y que normalmente no comparten inquietudes. Este es un excelente espacio para, mediante la construcción de una **cultura de diálogo, manejar adecuadamente los conflictos** existentes en la Institución. Este proceso sin embargo no puede ser un espacio de quejas, es necesario darle una estructura y una facilitación eficiente para que tenga un efecto real. Creemos que la Jefatura de Recursos Humanos es el espacio que podría liderar este proceso, pues al tratarse de la formación de una nueva **cultura organizacional**, se hace necesario que sea liderado por un ente que permanezca en el tiempo, y que no sea de libre remoción, como es el caso de las direcciones.

El Consejo Provincial se plantea la necesidad de asumir el reto de liderar un rol de gobierno provincial con objetivos y metas claras orientadas al desarrollo. En este aspecto se recomienda **desarrollar un proceso de información y consulta** que conlleve un involucramiento de los empleados y trabajadores del Consejo Provincial en los aspectos estratégicos que guían a la institución. Así mismo, es necesario diseñar un sistema de planificación, seguimiento y evaluación en base al cumplimiento de objetivos, resultados y metas programáticas.

En la función de dirección se recomienda **incorporar a profesionales** que a más de tener experiencia afín al cargo, cuenten con competencias de conocimientos en procesos de planificación y gestión en base también al logro de objetivos, resultados y metas programáticas.

Los líderes pragmáticos y prácticos que tiene el Consejo Provincial en jefaturas, parecen ser el resultado de un accionar institucional histórico que los ha definido. De querer el Consejo proseguir su accionar como hasta ahora, sería lógico continuar con el esquema actual, pero al plantearse una renovación en la concepción institucional dirigida hacia un sentido de gobierno provincial, **éstos liderazgos no cubrirían una demanda estratégica y visionaria**, necesaria para un proceso que abarque tanto aspectos de gestión, como estratégicos y políticos.

Los cambios en la función de jefaturas son poco frecuentes, tomados en cuenta en la tradición institucional. Si bien los resultados de los test en el informe dan cuenta de unas jefaturas pragmáticas que sostienen el trabajo del Consejo, no es menos cierto que las jefaturas necesitan una renovación en la institución, entendida esta no sólo dentro del puesto de jefaturas, sino también en la calidad de sus interrelaciones. **De darse estos cambios, también deben ser pensados como un proceso de integración de objetivos y metas hacia un fin común.**

En cuanto a los procesos de comunicación, si bien el mecanismo de lo formal es práctica más acentuada entre los diferentes departamentos, no obstante es necesario que **se estimule procedimientos horizontales de comunicación** y ello es posible con la implementación de un modelo administrativo por procesos, ya que

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

se trabaja sobre la base de equipos, dejando de lado o superándose los mecanismos individuales, de tal manera que todos y cada uno de los miembros deben estar enterados de lo que se hace y del por qué debe hacerse, por otro lado se produce más coherentemente la relación interdepartamental y por subunidades, lo cual al momento no existe. Aquí tiene pleno sentido el **manejo informatizado de la comunicación, formal, horizontal e informal, sobre todo lo relacionado con la intranet**, para ello es necesario capacitar a empleados y trabajadores en esta innovación tecnológica.

Es urgente reconocer que la propuesta involucra un **cambio cultural no menor: dejar el control y pasar a la calidad**, requiere de mucha audacia y creatividad que tienen que ser visibles en todo momento. Esto requiere también y con urgencia ejercicios de formación general para el personal clave en tecnologías blandas y duras que justifican algunos de los cambios propuestos.

El ejercicio de cambio organizacional requiere además realizar programas de gestión por competencias de Recursos Humanos (RRHH) que involucren el desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos para nuevos escenarios a partir del diseño estructural definitivo.

Econ. Martha Castro Espinoza, Coordinadora de Proyectos del Instituto de Estudio de Régimen Seccional del Ecuador, IERSE,

C E R T I F I C A:

Que las copias que anteceden constantes de las fojas 44 a la 49, corresponden a las Conclusiones y Recomendaciones del Informe Final del proyecto “Plan de Desarrollo Participativo del H. Consejo Provincial del Azuay, realizado por la Universidad del Azuay, a través del IERSE, dentro del marco del convenio suscrito para el efecto en el año 2004, son iguales a las originales que reposan en los archivos del Instituto de Estudios de Régimen Seccional del Ecuador, IERSE, a los que me remito en caso necesario.

Se autoriza a las señoritas Letty Riofrío Ramírez y Mariela Peñaloza Argudo, portadoras de las copias que anteceden, dar el uso que estimen conveniente para la elaboración de su tesis previa a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, por parte de la Universidad de Cuenca.

Cuenca, 8 de enero de 2014


 Econ. Martha Castro Espinoza
 COORDINADORA DE PROYECTOS



AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



ANEXO 8: DISEÑO DE TESIS.

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

Diagnóstico de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en el año 2013

Autores:

Juana Mariela Peñaloza Argudo

Letty del Carmen Riofrío Ramírez

Asesor del Diseño:

MBA. Catalina Peña

Cuenca, 1 de abril del 2013

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

INDICE

1. RESUMEN

2. ANTECEDENTES

2.1 Importancia del tema

2.2 Condiciones de la Tesis

2.3 Delimitación

2.4 Justificación

2.5 Descripción del Objeto de Estudio

3. ESTRUCTURA ORGANICA

4. DESCRIPCION DE LOS OBJETIVOS

5. MOVIMIENTO ECONOMICO

6. COMPETENCIAS DE LA INSTITUCION

7. RELACIONES QUE MANTIENE LA INSTITUCION

8. PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

9. MARCO CONCEPTUAL

9.1 Condición Previa

9.2 Listado de conceptos claves

9.3 Problematización

9.4 Definición de los Objetivos

9.5 Esquema Tentativo

9.6 Variables

10. TECNICAS DE INVESTIGACION

11. DISEÑO METODOLOGICO

12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

13. GLOSARIO

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



1. RESUMEN

“Cada Organización tiene sus propias características que las hace distinguirse de las demás como su comportamiento, presencia y personalidad, las cuales se derivan de su cultura, siendo esta el ADN de la organización”, como nos manifiesta Idalberto Chiavenato.²⁸

Si decimos que la Cultura Organizacional comprende expectativas, valores, principios, actitudes, que influyen en el comportamiento de los individuos y los procesos organizacionales vemos allí la importancia de realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional en el área administrativa de la Prefectura del Azuay, que nos permita crear una visión clara del comportamiento de los empleados y para conocer los puntos fuertes y débiles de la cultura existente, conociendo lo que podemos potencializar y lo que debemos mejorar para generar mayor productividad en esta institución.

Para realizar este diagnóstico, vamos a considerar cuatro variables como son cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación pues estas se adaptan de mejor manera a nuestro objeto de estudio.

Nuestra tesis constará de tres capítulos, detallados de la siguiente manera:

En el capítulo I daremos a conocer la información general referente a la Prefectura del Azuay, así como también los aspectos conceptuales que sean necesarios para la elaboración de la tesis comprendiendo el tema de cultura organizacional.

En el capítulo II desarrollaremos el diagnóstico de la Cultura Organizacional en el área administrativa de la Prefectura del Azuay, considerando las cuatro variables ya antes mencionadas.

En el capítulo III procederemos a dar nuestras conclusiones y recomendaciones, obtenidas del diagnóstico, las cuales estarán encaminadas a mejorar la productividad del área administrativa de la Prefectura del Azuay.

²⁸ **CHIAVENATO, Idalberto 2009** Comportamiento Organizacional, Editorial McGRAW-HILL, México.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Para el proceso de levantamiento de la información emplearemos técnicas cuantitativas y cualitativas como son: entrevistas, encuestas, grupos focales, observación estructurada; que darán como resultado certeza en la información obtenida, lo que facilitará la presentación de un trabajo lo más veraz posible además nuestra tesis contribuirá al tema de Cultura Organizacional ya que la bibliografía a utilizar es confiable, sólida y válida.

2. ANTECEDENTES

2.1 Importancia del tema

La cultura organizacional en empresas públicas como privadas, es un tema de gran importancia, pues nos ayuda a definir límites dentro de la organización, crear un sentimiento de pertenencia, generar compromiso grupal, reforzar la estabilidad y continuidad de la organización, definiendo la visión de la organización.

El Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el área administrativa de la Prefectura del Azuay va a ser de vital importancia para identificar los principales problemas que afectan al comportamiento de los empleados, y definir los puntos fuertes y débiles de la cultura existente, exponiendo nuestras recomendaciones, ayudando de esta manera a mejorar aspectos que influyen en su cultura generando mayor productividad.

2.2 Condiciones de la tesis

Aptitudes.- Para el Diagnóstico de la cultura Organizacional hemos considerado las siguientes materias de carrera de Administración de Empresas, debido a la fortaleza e interés académico que poseemos en ellas:

- Administración de Talento Humano.
- Teoría Económica de las Organizaciones.

Actitudes.- Nos sentimos motivados a realizar el tema de Diagnóstico de la Cultura Organización, ya que podemos conocer el comportamiento de los empleados dentro de una organización y a su vez entender como este influye en el logro de los objetivos.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

2.3 Delimitación

CONTENIDO:	Administración
CAMPO DE APLICACIÓN:	Talento Humano
ESPACIO:	Área Administrativa de la Prefectura del Azuay
PERIODO:	Año 2013

TITULO: Diagnóstico de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en el año 2013

2.4 Justificación

- 1. Criterio Académico.-** Nuestra tesis se justifica académicamente ya que podrá contribuir en el futuro como:
 - Fuente bibliográfica tanto para profesores y alumnos.
 - Guía para otras tesis.
 - Fuente de información sobre el Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
- 2. Criterio Institucional.-** Nuestra tesis se justifica institucionalmente ya que a través de nuestro diagnóstico podremos definir qué tipo de cultura existe en la institución y a su vez dar nuestras conclusiones y recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la misma.
- 3. Justificación Social.-** Nuestra tesis se justifica socialmente, ya que con el diagnóstico de la cultura, se permitirá conocer las actitudes tanto positivas como negativas de los empleados y de esta manera tomar decisiones para mejorar la productividad de la institución.
- 4. Justificación Personal.-** Nuestra tesis se justifica personalmente porque nos va a permitir desarrollar de mejor manera nuestras aptitudes en base a



los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra preparación académica y por ello tenemos toda la voluntad de llevarlo a cabo.

- 5. Factibilidad.-** Existe facilidad en la entrega de la información y documentos necesarios para la elaboración de la tesis por parte de la Ing. María Cecilia Vásquez Directora del Departamento de Talento Humano de la Prefectura del Azuay.

2.5 Descripción del objeto de estudio

Razón Social: Gobierno Provincial del Azuay

Ubicación: La institución se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la calle

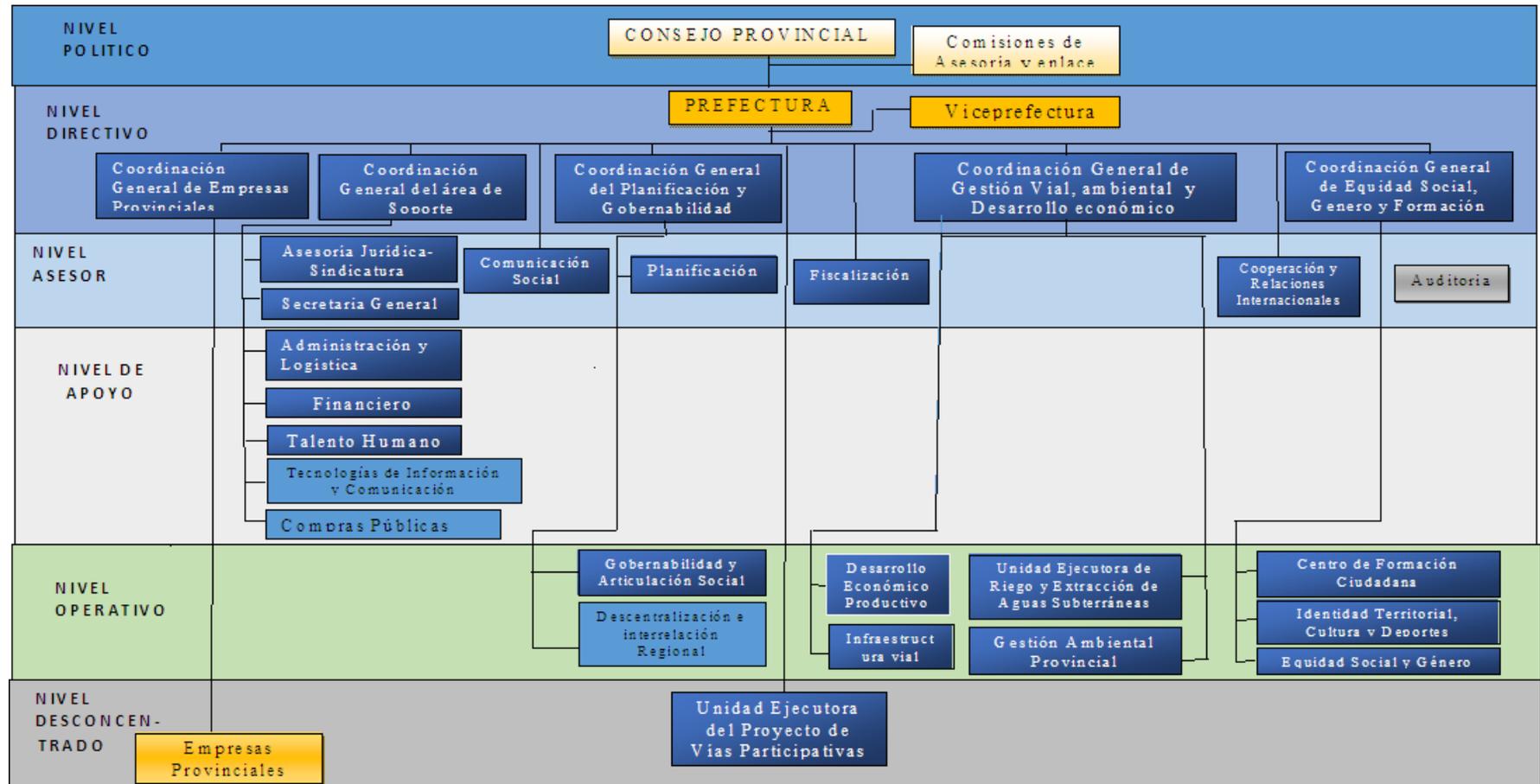
Simón Bolívar 4-30 y Vargas Machuca

Teléfonos: 072847236 / 072842588

Página Web: www.azuay.gob.ec



3 ESTRUCTURA ORGANICA



CUADRO 1: Estructura Orgánica del Gobierno Provincial del Azuay, **Fuente:** www.azuay.gob.ec

AUTORAS:
 PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

4. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir una metodología para evaluar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay
- Definir el tipo de Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en base a las variables de cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación.
- Realizar Conclusiones y Recomendaciones que generen mayor productividad en el área administrativa de la Prefectura del Azuay.

5. MOVIMIENTO ECONOMICO

La Prefectura del Azuay presenta en su Plan Operativo Anual POA, los siguientes gastos destinados al manejo de Talento Humano, el mismo que corresponde al 1,14% del Presupuesto General.

CUADRO N°2 ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO ANUAL DESTINADO A TALENTO HUMANO

Proforma destinada a la Coordinación de Talento Humano	DOLARES	% DEL PRESUPUESTO
Actualización y fortalecimiento del subsistema de evaluación de desempeño	\$13000	
Implementación de Plan de Mejora del Clima laboral	\$8000	
Elaboración e implementación Plan Anual de Capacitación	\$35700	
Fortalecimiento de Salud Ocupacional	\$35500	
Implementación de la Gestión por Procesos	\$13000	
Implementación del GPAD	\$267000	
Implementación de SGC	\$27000	
Reclutamiento, Selección e inducción de Personal	\$6800	
TOTAL PROFORMA COORDINACION DE TALENTO HUMANO	\$406000	1,14%
PRESUPUESTO GENERAL	\$35473590	100%

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

6. COMPETENCIAS DE LA INSTITUCION

“Competencias que realiza la Institución:

9. Planificar del desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y parroquial.
10. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas.
11. Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro cuencas.
12. La gestión ambiental provincial.
13. Planificar, construir, operar y mantener sistemas de riego.
14. Fomentar la actividad agropecuaria.
15. Fomentar las actividades productivas provinciales.
16. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.”²⁹

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.

7. RELACIONES QUE MANTIENE LA INSTITUCIÓN

La institución tiene como sus principales proveedores a:

- A.T.M ELECTRIC (Materiales y herramientas eléctricos)
- ABAD CABRERA DIEGO FERNANDO ING. CIVIL(Muebles de oficina)
- ABAD CHICA GERMAN EFRAIN (Servicio de mantenimiento de equipos de oficina)
- ABAD CHICA GERMAN EFRAIN (Suministros de copiadora)

Los beneficiarios de las competencias de la Prefectura del Azuay es la comunidad de la Provincia del Azuay.

8. PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

“Impulsar el progreso de la Provincia para mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la dotación de servicios e infraestructura de calidad en el marco de sus competencias, con el aporte de sus colaboradores y la comunidad.”³⁰

²⁹ República del Ecuador. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*, Art. 41. Ecuador: 2013

³⁰ *Página Oficial del Gobierno Provincial del Azuay* www.azuay.gob.ec

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Visión

“Institución que ejerce el gobierno autónomo descentralizado y lidera el proceso de planificación y desarrollo provincial, promueve la participación ciudadana, con el aporte responsable y comprometido de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades de la sociedad con eficiencia, eficacia y transparencia.”³¹

9. MARCO CONCEPTUAL

9.1 Condición Previa

Hemos procedido a la investigación y revisión de los documentos adecuados para la realización de la tesis con el material bibliográfico otorgado por el Centro de Documentación Regional Juan Bautista Vásquez y mediante fuentes digitales como:

Libros:

Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. 2.^a ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 2009.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 10.^a ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2004.

Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6.^a ed. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN, 2004.

Alles, Martha Alicia. *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio de cultura a través de gestión por competencias*. 7.^a ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 2008.

Keith, Davis y Newstrom Jhon W. *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. 8.^a ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 1991.

Ivancevich, Jhon M. et al. *Comportamiento Organizacional*. 7.^a ed. México: Editorial MCGRAW-HILL, 2006.

³¹ Iden

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Páginas Web

<http://www-01.sil.org/training/capacitar/antro/cultura.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1838/1/131358.pdf>

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

<http://cultacional.blogspot.com/2007/11/evaluacin-y-medicin-de-la-cultura.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/10883/manual20.pdf>

Mediante estos libro y páginas web hemos encontrado los conceptos de Cultura Organizacional, que nos ayudan a comprender su significado y nos va a permitir establecer la forma en la cual vamos hacer el diagnostico a la Cultura Organizacional de la Prefectura Azuay.

9.2 LISTA DE CONCEPTOS CLAVES

1. Cultura organizacional.
2. Cultura en instituciones Públicas
3. Gobierno Provincial del Azuay

Cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, refleja el modo particular de funcionar de una organización. (Idalberto Chiavenato)

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distinguen a una organización de otra.

Comentario

Conocer a una organización es conocer su cultura, una organización diseña todos sus métodos de trabajo en función del marco cultural por ello trabajar sobre la cultura organizacional es estratégico para las organizaciones.

Aplicación

En nuestra tesis diagnosticaremos la cultura organizacional de la Prefectura del Azuay, Conoceremos cuáles son sus creencias, suposiciones, mitos, etc., de esta manera podremos dar nuestras conclusiones y recomendaciones.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

Cultura en Instituciones Públicas

En las instituciones Públicas la cultura organizacional incluye tanto valores como creencias que son compartidos por los miembros de una organización en base a un aprendizaje organizacional y que sirven para mejorar sus competencias.

Comentario

Si en las instituciones públicas se tuviera la conciencia y se comprendiera francamente, que en los actuales tiempos es importante ser competitivos, sus mismos directores y líderes institucionales, impulsarían formas, mecanismos y prácticas de relacionamiento personal, que permitirían lograr la productividad y eficiencia en la organización.

Aplicación

Con nuestro diagnóstico de cultura podemos ayudar a los colaboradores público a identificar aquellos valores culturales que corresponden practicar esencialmente dentro de la organización.

Gobierno Provincial del Azuay

Es una institución de carácter público que impulsa el progreso de la Provincia para mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la dotación de servicios e infraestructura de calidad en el marco de sus competentes, con el aporte de sus colaboradores y la comunidad.

Comentario

El Gobierno Provincial del Azuay es una institución pública que se encarga de prestar servicios a la zona rural s de la provincia del Azuay.

Aplicación

El Gobierno Provincial del Azuay es la institución en la cual nosotras realizaremos El Diagnostico de su Cultura en el área administrativa, contribuyendo con nuestras conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de su productividad.

9.3 PROBLEMATIZACIÓN

CUADRO N° 3 PROBLEMAS Y OBJETIVOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS
<p>Los modelos de técnicas de investigación existentes no cumplen las expectativas de evaluación para nuestro objeto de estudio.</p> <p>No existen registros realizados sobre el Tema de Cultura Organizacional en la Prefectura del Azuay.</p>	<p>Definir una metodología para evaluar la Cultura Organizacional del área administrativa en la Prefectura del Azuay</p> <p>Analizar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.</p>
<p>Falta de definición de las posiciones Culturales del área administrativa de la Prefectura del Azuay.</p>	<p>Definir los puntos débiles y fuertes de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en base a las variables de cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación.</p>
<p><u>Principales problemas de la institución en cuanto a cultura organizacional:</u></p> <p>Existe egocentrismo</p> <p>Los trabajadores no se esfuerzan en nombre de la compañía hacen solo lo que les exige su empleo y nada mas</p> <p>Existe una comunicación deficiente</p>	<p>Realizar Conclusiones y Recomendaciones que generen mayor productividad en el área administrativa de la Prefectura del Azuay.</p>

REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS

Luego de una breve entrevista con la directora de Talento Humano, Ing. María Cecilia Vásquez; conocemos que no existen registros realizados sobre el Tema de Cultura Organizacional en el área administrativa de la Prefectura del Azuay, por lo que carece de definición de tipo de cultura; siendo necesario su diagnóstico, para proponer nuestras conclusiones y recomendaciones que contribuyan a mejorar la productividad y ayudando a solucionar problemas como: el egocentrismo, falta de sentido de pertenencia y la comunicación deficiente que se manifiestan ser los principales problemas de la institución.

Los modelos de técnicas de investigación existentes no cumplen las expectativas de evaluación para nuestro objeto de estudio, o resultan ser muy generales, razón por la cual procederemos a elaborar formatos tanto de

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

encuestas, entrevistas, observación y grupos focales mejor adaptados para nuestro diagnóstico, de manera que estos nos ayuden a la recopilación de información más detallada.

9.4 DEFINICION DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay para el año 2013.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

CUADRO N° 4 OBJETIVOS ESPECIFICOS VINCULADOS CON LOS CAPITULOS

Objetivos Específicos.	Capítulo.
Definir una metodología para evaluar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay	Capítulo 2: Diagnóstico de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.
Analizar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.	
Definir los puntos fuertes y débiles de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en base a las variables de cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación.	Capítulo 2: Diagnóstico de la Cultura Organizacional del el área administrativa de la Prefectura del Azuay.
Realizar Conclusiones y Recomendaciones que generen mayor productividad en la Prefectura del Azuay.	Capítulo 3: Recomendaciones y conclusiones.

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

9.5 ESQUEMA TENTATIVO DE LOS CONTENIDOS

CUADRO N° 5 ESQUEMA TENTATIVO

INTRODUCCIÓN	
<p><i>Antecedentes</i></p> <p>Definir una metodología para evaluar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.</p> <p>Analizar la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay.</p> <p>Definir los puntos fuertes y débiles de la Cultura Organizacional del área administrativa de la Prefectura del Azuay en base a las variables de cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflicto y comunicación</p> <p>Realizar Conclusiones y Recomendaciones que generen mayor productividad en la Prefectura del Azuay.</p>	<p>CAPITULO 1: ANTECEDENTES</p> <p>1.1 Descripción Institucional 1.2 Aspectos conceptuales</p> <p>CAPITULO 2: DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA PREFECTURA DEL AZUAY</p> <p>2.1 Filosofía Institucional 2.2 Valores institucionales 2.3 Normas y Procedimientos 2.4 Análisis de la Cultura organizacional en base a las variables de cultura organizacional, liderazgo, manejo de conflictos y comunicación. 2.5 Tipo de cultura Organizacional</p> <p>CAPITULO 3: CONCLUSIONES Y REMENDACIONES</p> <p>3.1 Conclusiones 3.2 Recomendaciones</p> <p>ANEXOS</p> <p>BIBLIOGRAFÍA</p>

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN

9.6 CUADRO DE VARIABLES

CUADRO N°6 VARIABLES
Variables

<i>Cultura Organizacional</i>	Orientación al cliente
	Orientación al personal
	Orientación a los resultados
	Orientación a la tecnología
	Orientación a la innovación
<i>Liderazgo</i>	Estilo Directivo
	Estilo Participativo
	Estilo Tolerante
<i>Manejo de conflictos</i>	Estilo Competitivo
	Estilo colaborador
	Estilo Cesión mutua
	Estilo Escurridizo
	Estilo Conformista
<i>Comunicación</i>	Comunicación Ascendente
	Comunicación descendente
	Comunicación Horizontal
	Rumor

10. TECNICAS DE INVESTIGACION

CUADRO N°7 TECNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

CARACTERISTICAS PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL	TECNICAS CUANTITATIVAS	TECNICAS CUALITATIVAS			
	REGISTROS	ENCUESTAS	ENTREVISTA	GRUPOS FOCALES	OBSERVACION
CULTURA ORGANIZACIONAL					
ASPECTOS VISIBLES	20%	30%	30%	20%	
ASPECTOS INVISIBLES			40%	20%	40%
ESTILO DE LIDERAZGO	20%	40%	20%	10%	10%
ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTOS	20%	40%	30%	10%	
COMUNICACIÓN			40%	40%	20%

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
 RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



11. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización de nuestra tesis vamos a utilizar el siguiente esquema metodológico:

Recolección y Procesamiento de la información

Para desarrollar la tesis vamos a emplear técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para la obtención de la información las mismas que detallo a continuación:

- Registros y documentación existente en el Gobierno Provincial del Azuay.
- Encuestas.
- Observación estructurada.
- Entrevistas.
- Grupos focales.

El campo de aplicación cuenta con 173 empleados en el área administrativa, siendo esta nuestra población; considerando conveniente la aplicación de una encuesta a la totalidad de la población, para la obtención de resultados más certeros y confiables.

Para la obtención de la información vamos a utilizar fuentes directas e indirectas, siendo las fuentes directas los empleados a quienes se les aplicará una encuesta debidamente estructurada, entrevistas y grupos focales.

Una vez recopilada la información necesaria, para el procesamiento de los datos, vamos a utilizar los siguientes programas:

- **Microsoft Excel:** nos permitirá realizar la tabulación de los datos de las encuestas, cálculos matemáticos y elaboración de gráficos para una mejor comprensión de los resultados.
- **Microsoft Word:** nos permitirá presentar la información obtenida de una forma ordenada.

ANÁLISIS Y PROPUESTA

Esta tesis está encaminada a realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional; con el propósito de identificar el tipo de cultura existente en la Prefectura del

AUTORAS:

PEÑALOZA ARGUDO JUANA MARIELA
RIOFRIO RAMIREZ LETTY DEL CARMEN



Azuay para resaltar sus aspectos tanto positivos como negativos, generando recomendaciones para una mejora del ambiente laboral que se vea reflejado en la productividad de la institución

Este diagnóstico nos proporcionará la información suficiente para preparar un informe exponiendo nuestras conclusiones y recomendaciones

REDACCIÓN DEL TEXTO DE LA TESIS

Nuestro texto de tesis consta de la siguiente estructura:

1) Preliminar

- ◆ Portada
- ◆ Contraportada
- ◆ Firma de responsabilidad
- ◆ Dedicatoria
- ◆ Agradecimientos
- ◆ Resumen Ejecutivo
- ◆ Índice de contenido

2) Principal

- ◆ Introducción
- ◆ Cuerpo del texto
- ◆ Conclusiones
- ◆ Recomendaciones

3) Referencial

- ◆ Anexos
- ◆ Bibliografía

