

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN



“Niveles de la Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, Arequipa – 2014”

Tesis presentada por el Bachiller
ANTONIO ERICK LINARES FLORES CASTRO,
para optar el Grado Académico de Magíster en
Gerencia de la Construcción

**AREQUIPA – PERÚ
2014**



“La duda está demasiado sola para comprender que la fe es su hermano gemelo”.

Kahlil Gibran



Con cariño y gratitud a mi madre, quien hizo todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños y siempre me tendió la mano cuando sentía que el camino se complicaba.

A mi esposa Susana y mi hijita Ariana, por estar a mi lado en todos los momentos, por su constante motivación y aliento, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE

RESUMEN	Pág. 06
ABSTRACT	Pág. 08
INTRODUCCIÓN	Pág. 10

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO I

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO.....	Pág. 15
2.- PRIMER OBJETIVO: COMPORTAMIENTOS EXPLÍCITOS.....	Pág. 22
3.- SEGUNDO OBJETIVO: VALORES.....	Pág. 58
4.- TERCER OBJETIVO: PRESUNCIONES BÁSICAS.....	Pág. 65

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES	Pág. 93
SUGERENCIAS	Pág. 95
CUADRO RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	Pág. 97
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	Pág. 99
ANEXOS:	
PROYECTO DE TESIS	Pág. 103
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	Pág. 104
2.- PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	Pág. 150
3.- FUENTES DE CONSULTA	Pág. 156
4.- CÉDULA DE ENTREVISTA	Pág. 159
5.- CRONOGRAMA	Pág. 163



PRIMERA PARTE

RESUMEN

El presente estudio de investigación, se inicia con el siguiente enunciado del problema:

“Niveles de Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa”.

Se plantearon como objetivos, precisar los comportamientos explícitos que prevalecen en los trabajadores, identificar los valores que se cultivan y detectar las presunciones básicas que se muestran en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

La técnica utilizada fue la entrevista y como consecuencia el instrumento de recolección de datos la cédula de entrevista aplicada a la población constituida por 54 trabajadores (entre personal en planilla y personal contratado).

Se llegó a la conclusión de que los comportamientos explícitos de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa obedecen a una percepción positiva en cuanto a la comodidad del entorno físico y uso de tecnología, pero negativa respecto a la seguridad, capacitación tecnológica y difusión de información corporativa, considerando como mayor fortaleza a los recursos humanos que utilizando un lenguaje propio a nivel operativo desarrollan un buen trabajo regido por normas sistematizadas,

Existe dispersión en el compartimiento de valores morales y profesionales, pero también se observan algunas formas de aprendizaje propios que se manifiestan con la práctica de tradiciones y la existencia de normas consuetudinarias.

Las presunciones del personal en estudio encuentran en los entornos político y económico las mejores oportunidades de la Gerencia de

Desarrollo Urbano, las mismas que son aprovechadas con decisiones tomadas por consenso y son implementadas con una actitud positiva frente a los problemas.

Palabras Clave: Niveles de cultura organizacional, comportamientos explícitos, normas, valores, presunciones básicas



ABSTRACT

This research study begins with the following problem statement:

"Levels of Organizational Culture in the Management of Urban Development of the Provincial Municipality of Arequipa".

Were raised as targets, specify the explicit behaviors prevalent in workers, identify values that are grown and detect the basic assumptions that are displayed in the Management of Urban Development of the Provincial Municipality of Arequipa.

The technique used was the interview and consequently the data collection instrument identity card interview, applied to the population comprised of 54 workers (employed hired and staff).

It is concluded that the explicit behaviors of employees of the Management of Urban Development of the Provincial Municipality of Arequipa due to positive perception about the comfort of the physical environment and use of technology, but negative with respect to safety, technology training and dissemination of corporate information, considering stronger human resources using their own language operationally develop a good job governed by systematized standards,

There dispersion compartment moral and professional values, but some forms of learning that manifest themselves with the practice of traditions and the existence of customary rules are also observed.

Presumptions of staff study in the political and economic environments the best opportunities for the Management of Urban Development, the same

that are exploited with decisions taken by consensus and are implemented with a positive attitude to problems.

Keywords: Levels of organizational culture, explicit behaviors, norms, values, basic assumptions



INTRODUCCIÓN

¿Qué es la cultura organizacional? Esta es una pregunta que se formula constantemente en el entorno empresarial y que se responde de muchas formas porque hay muchas conceptualizaciones al respecto. Sin embargo, encontramos un común denominador en todas ellas y es la particularidad que hace diferentes a todas las organizaciones porque es el producto del aporte de un grupo de personas heterogéneas que dan lugar a un patrimonio propio, intransferible y cosustancial en el éxito de las organizaciones.

En efecto, la cultura organizacional es un factor clave imprescindible para optimizar la gestión de recursos humanos, el avance de la tecnología, el desarrollo de capacidades de aprendizaje y ventajas competitivas sostenibles que coadyuven el logro de las metas organizacionales orientadas por la visión institucional para enfrentar un rápido proceso de globalización y un marco de agresiva competitividad.

El rubro de la construcción no escapa a esta realidad, sino por el contrario, como consecuencia de las actividades propias de esta industria, se concentra gran cantidad de trabajadores con sus respectivas necesidades, deseos y expectativas, que requieren de una administración que priorice el aspecto humano. Es innegable que la cultura corporativa es el pilar fundamental, el motor que mueve una organización para que pueda alcanzar su visión pre-establecida.

En ese sentido, se pone a disposición del jurado, la investigación intitulada **“Niveles de la Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Arequipa - 2014”**, en la que se pretende precisar los comportamientos explícitos que prevalecen en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, así como también identificar los valores que se cultivan y las presunciones básicas que se muestran en esta área de trabajo.

El trabajo se ha distribuido de la siguiente forma:

PRIMERA PARTE: Resumen, abstract, introducción.

SEGUNDA PARTE: Capítulo I: Resultados de la investigación.

TERCERA PARTE: Conclusiones, sugerencias, cuadro resumen de fortalezas y debilidades y propuesta de intervención.

ANEXOS: Proyecto de investigación.

Arequipa, diciembre 2014





SEGUNDA PARTE



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO**
- 2.- PRIMER OBJETIVO: COMPORTAMIENTOS EXPLÍCITOS**
- 3.- SEGUNDO OBJETIVO: VALORES**
- 4.- TERCER OBJETIVO: PRESUNCIONES BÁSICAS**



1.- CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO

CUADRO N° 01

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN: EDAD

EDAD	f	%
De 18 a 25 años	12	22.22
De 26 a 33 años	26	48.15
De 34 a 41 años	8	14.81
De 42 a 49 años	6	11.11
De 50 años a más	2	3.70
TOTAL	54	100.00

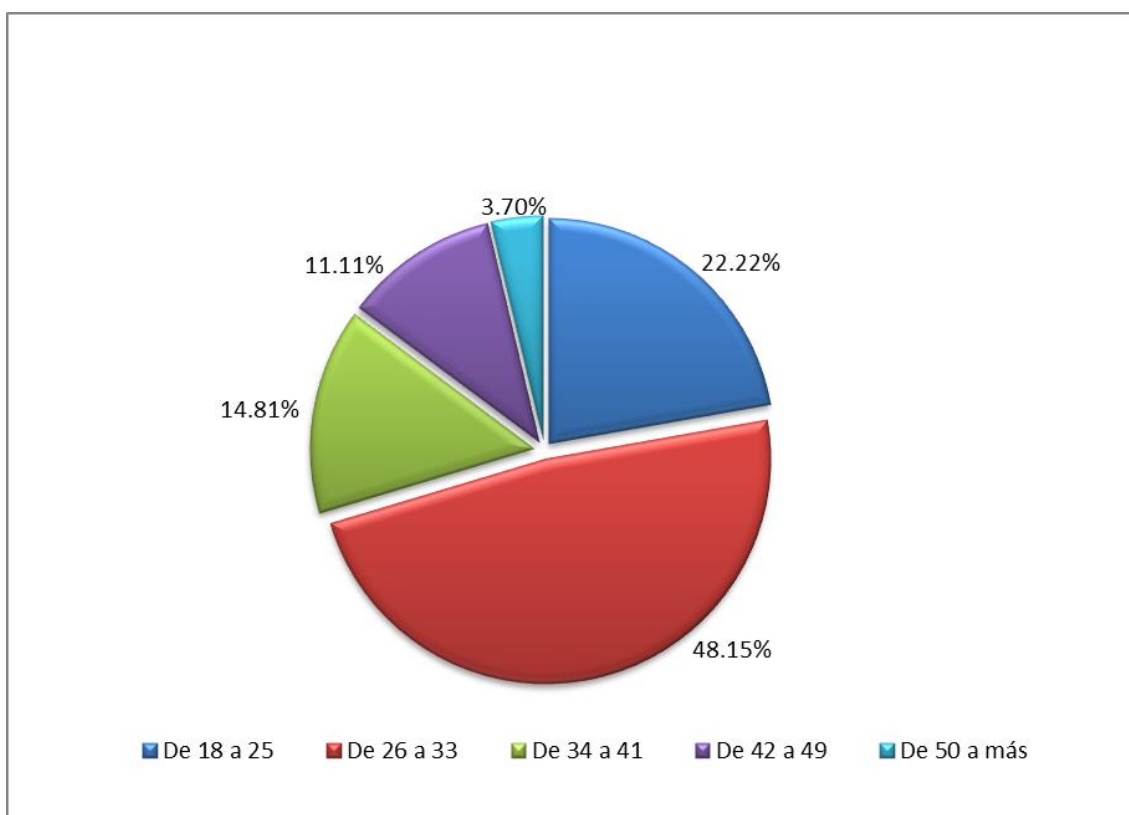
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La población entrevistada presenta su mayor porcentaje en el rango de edades de 26 a 33 años con el 48.15%, seguido del rango que considera de 18 a 25 años con el 22.22%. En menores porcentajes tenemos a los trabajadores cuyas edades fluctúan entre 34 y 41 años con el 14.81%, de 42 a 49 años con el 11.11% y con el menor porcentaje a los trabajadores que tienen de 50 años a más con el 3.70%.

Podemos inferir que el personal que labora en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa es joven, pues el 70.37% tiene edades que fluctúan entre 18 y 33 años.

GRÁFICO N° 01

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN: EDAD



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 02

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN: SEXO

SEXO	f	%
Masculino	36	66.67
Femenino	18	33.33
TOTAL	54	100.00

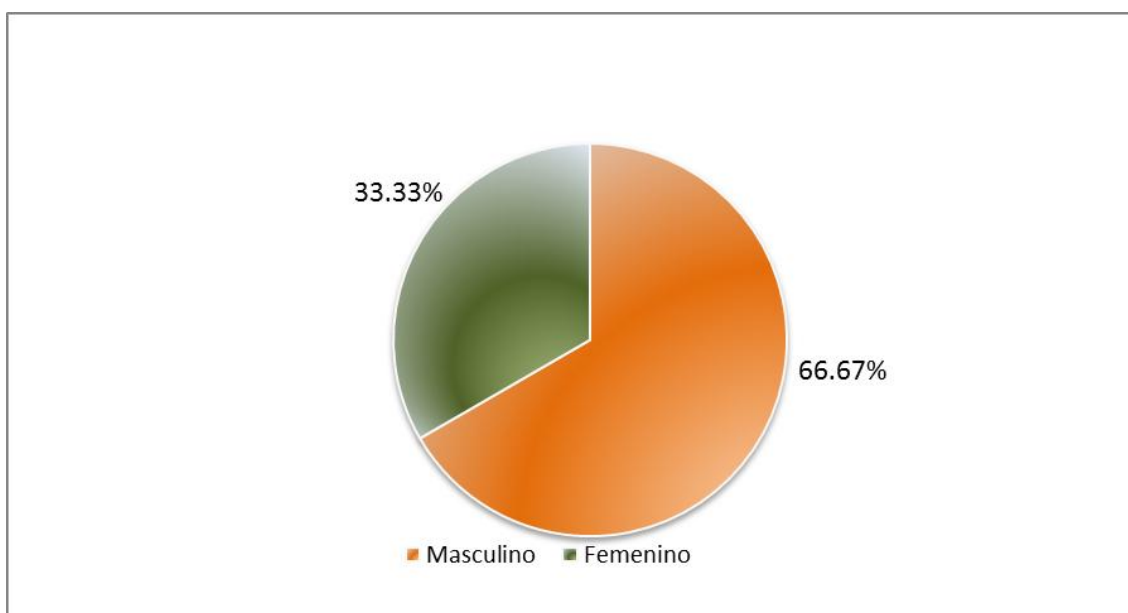
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

En cuanto al sexo de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, se observa una clara tendencia del personal con sexo masculino representado por el 66.67%, frente al personal de sexo femenino que es representado por el 33.33%.

Se infiere que el resultado obedece a la naturaleza del trabajo que se desarrolla en la Gerencia en estudio, que es mayormente realizada por personas de sexo masculino.

GRÁFICO N° 02

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN: SEXO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 03

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA A SEGÚN:
TIEMPO DE SERVICIOS

TIEMPO	f	%
De 0 a 5 años	30	55.56
De 6 a 10 años	14	25.93
De 11 a 15 años	6	11.11
De 16 a 20 años	3	5.56
De 21 a más años	1	1.85
TOTAL	54	100.00

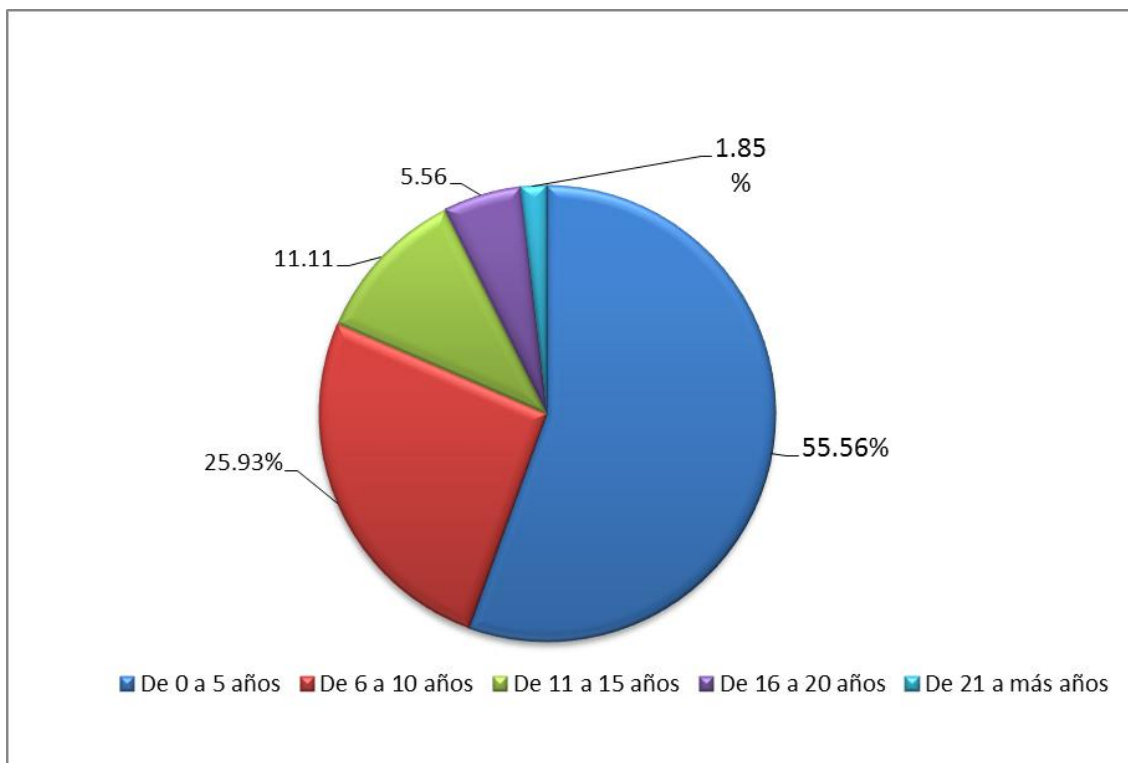
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Respecto al tiempo de servicio de la población entrevistada, un porcentaje mayoritario de 55.56% trabaja no más de 5 años en la Gerencia de Desarrollo Urbano. En porcentajes minoritarios trabajan entre 6 y 10 años el 25.93%, luego de 11 a 15 años con el 11.11%, de 16 a 20 años el 5.56% y finalmente de 21 a más años el 1.85%.

Este resultado puede darse debido a que la edad del mayor porcentaje de trabajadores entrevistados se encuentra entre 18 y 33 años, y políticamente hablando, puede deberse a los cambios de gestión.

GRÁFICO N° 03

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA SEGÚN: TIEMPO DE SERVICIOS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



2.- PRIMER OBJETIVO: COMPORTAMIENTOS EXPLÍCITOS

CUADRO N° 04

ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

ADECUACIÓN	f	%
Cómoda	34	48.15
Segura	14	25.93
Cuida de la limpieza	4	7.41
Buena iluminación	12	22.22
Ventilación adecuada	8	14.81
Cuida la decoración	2	3.70
Ninguna	3	5.55
Otros	1	1.85

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El presente cuadro obedece a una pregunta con más de una alternativa de respuesta. Podemos apreciar que el porcentaje mayoritario del personal entrevistado señala que la infraestructura de su área de trabajo es cómoda con un 48.15%, seguido de quienes afirman que es segura con un 25.93%, luego tenemos a quienes indican que tiene buena iluminación con el 22.22% y quienes afirman que tiene ventilación adecuada con un 14.81%. En porcentajes poco significativos se observa el cuidado de la limpieza con el 7.41%, el cuidado de la decoración con el 3.70%. Cabe mencionar el 5.55% que considera que no tiene ninguna de las características señaladas y el 1.85% que hizo referencia a otros aspectos.

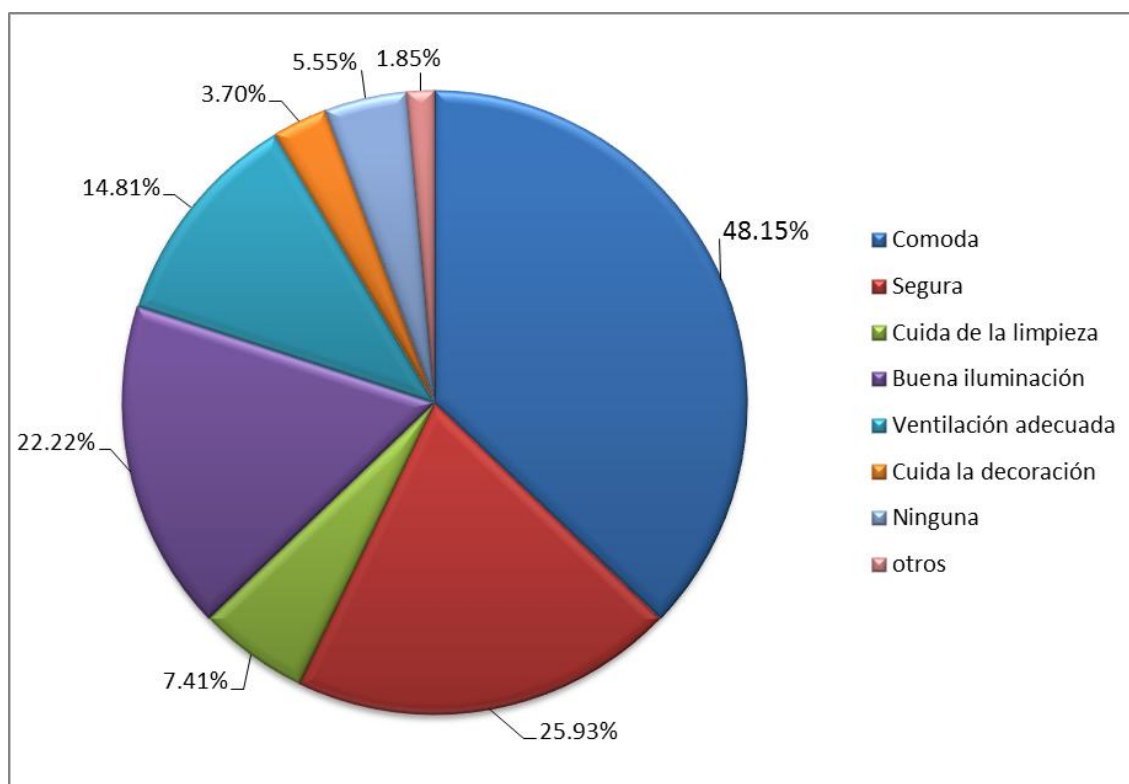
En el análisis de los resultados debemos referir que a pesar de que menos de la mitad del personal marca como atributo infraestructural la comodidad, esta situación puede deberse a que aproximadamente el 40% de trabajadores tiene trabajo con mayor permanencia en la oficina y el otro 60% trabaja en campo o en obra donde la comodidad no es muy relevante, por lo tanto, este aspecto sería aceptado como positivo para el cumplimiento de sus funciones. Caso diferente es el de la ventilación, limpieza y decoración.

Un resultado preocupante es el aspecto de seguridad que revela una percepción negativa de la mayoría de trabajadores, hecho que desfavorece el desempeño laboral, tanto para el personal que trabaja en oficina como en campo por la relevancia de este atributo.



GRÁFICO N° 04

ADECUACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 05

CALIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL

PRESENTACIÓN	f	%
Pulcra	32	59.26
Usa el uniforme	27	50.00
Utiliza equipo de protección personal	8	14.81
Ninguna	7	12.96
Otros	1	1.85

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

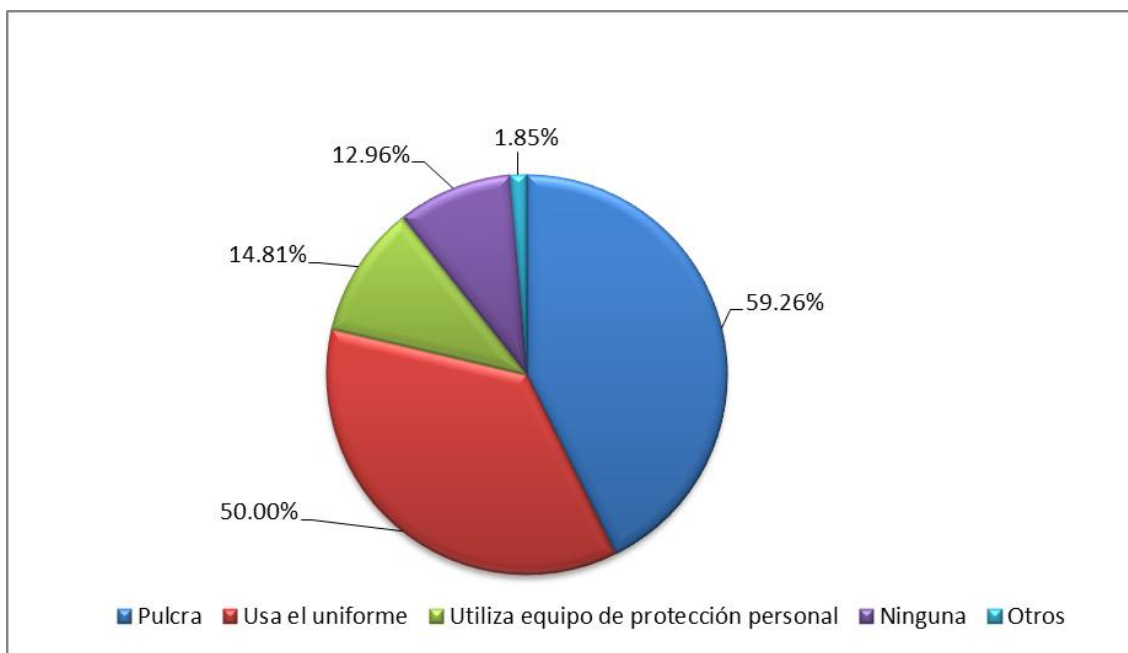
La calificación de la presentación del personal presenta el mayor porcentaje en la pulcritud de los trabajadores con el 59.26%, seguido de quienes señalan que usan uniforme con el 50.00%, en menores porcentajes tenemos a quienes manifiestan la utilización de equipo de protección personal con el 14.81% y luego el 12.96% que considera que no se cumple ninguna de las alternativas planteadas. En menor porcentaje el 1.85% señaló otros aspectos.

La información obtenida revela aspectos positivos en los comportamientos explícitos de los trabajadores en lo referente a la pulcritud y el uso del uniforme. En el segundo caso, (considerando el personal que labora en la organización) se afirma el orden y coherencia interna de un programa de identidad visual y por ende su función de identificación que favorece tanto el sentido de pertenencia a la institución como la proyección de una imagen pública aceptable.

Es preocupante el porcentaje de trabajadores que perciben la no utilización de equipo de protección personal, lo que revela falta de control en las medidas de seguridad tomadas por el Municipio, que no solo atenta la integridad del trabajador, sino que puede generar problemas de índole administrativo legales.

GRÁFICO N° 05

CALIFICACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 06

USO DE TECNOLOGÍA

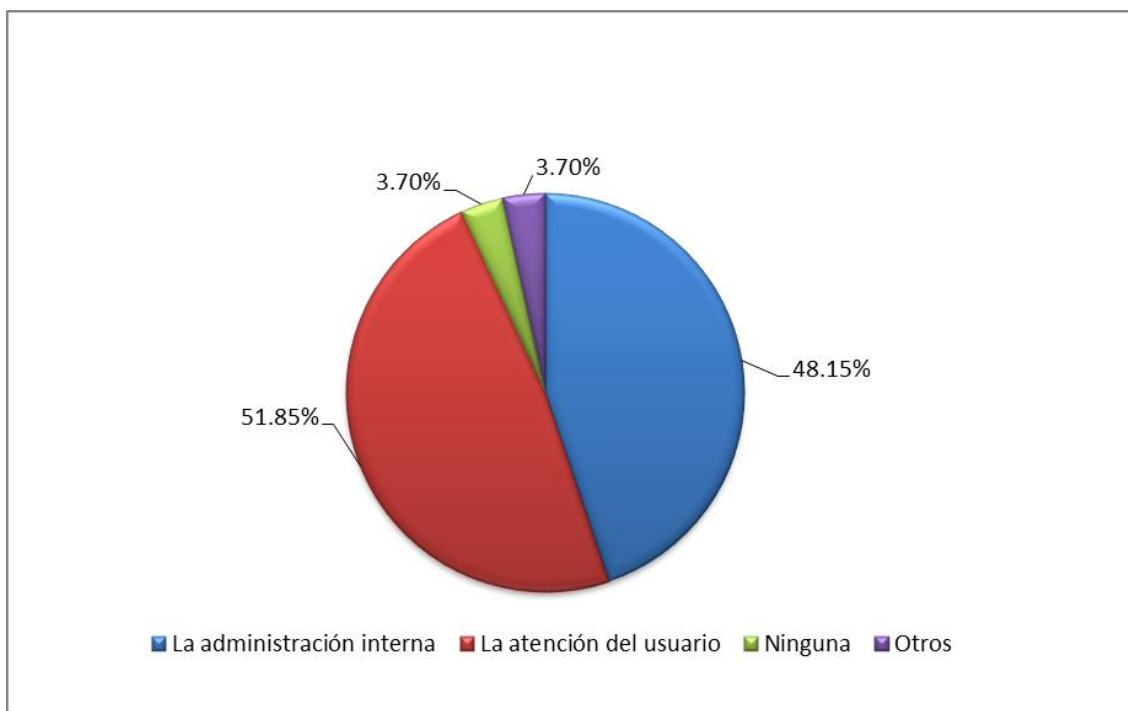
TECNOLOGÍA	f	%
La administración interna	26	48.15
La atención del usuario	28	51.85
Ninguna	2	3.70
Otros	2	3.70

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El uso de tecnología exhibe el mayor porcentaje en las respuestas brindadas por los trabajadores entrevistados en la atención del usuario con el 51.85%, seguido de quienes manifiestan que la tecnología se usa más en la administración interna con el 48.15%. En porcentajes poco significativos quienes consideran que no se utiliza la tecnología o marcaron la alternativa otros con el 3.70% cada uno, respectivamente.

Deducimos que las ideas que prevalecen en los trabajadores del área en estudio coinciden que la tecnología se enfoca en la atención del cliente y la administración interna con la digitalización de la información.

GRÁFICO N° 06 USO DE TECNOLOGÍA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 07

CAPACITACIÓN EN EL ÁREA TECNOLÓGICA

CAPACITACIÓN	f	%
Frecuentemente	2	3.70
Con poca frecuencia	24	44.44
Casi nunca	14	25.93
Nunca	14	25.93
TOTAL	54	100.00

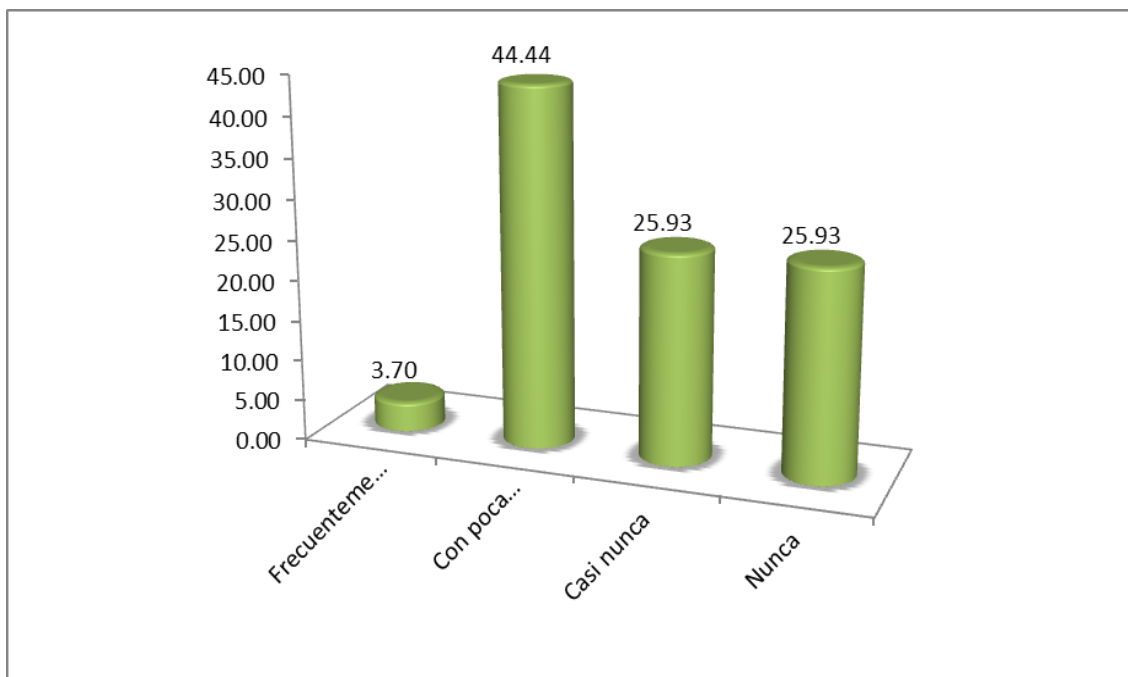
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La capacitación en el área tecnológica en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa presenta el mayor porcentaje en la respuesta con poca frecuencia con el 44.44%, seguido de una respuesta bimodal que representa a quienes afirman que la reciben casi nunca o nunca con el 25.93% respectivamente, y solo el 3.70% indica recibir la capacitación frecuentemente.

Se infiere que la capacitación tecnológica es escasa considerando que el 51.86% señala sus respuestas en los rangos casi nunca y nunca, lo que podría deberse a que solo se limita a una capacitación en softwares básicos y por la naturaleza del trabajo del área debería prestarse mayor preocupación a este aspecto institucional. Asimismo la capacitación tecnológica podría extenderse al personal operativo en lo que respecta a procedimientos constructivos. Es evidente la idea negativa del personal del área respecto a la capacitación tecnológica.

GRÁFICO N° 07

CAPACITACIÓN EN EL ÁREA TECNOLÓGICA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 08

PERCEPCIÓN DE LAS FORTALEZAS DE SU ÁREA

FORTALEZAS	f	%
Tecnología	13	24.07
Recursos humanos	19	35.18
Política financiera	6	11.11
Imagen	17	31.48
Atención al usuario	10	18.52
Innovación	2	3.70
Trato al personal	13	24.07

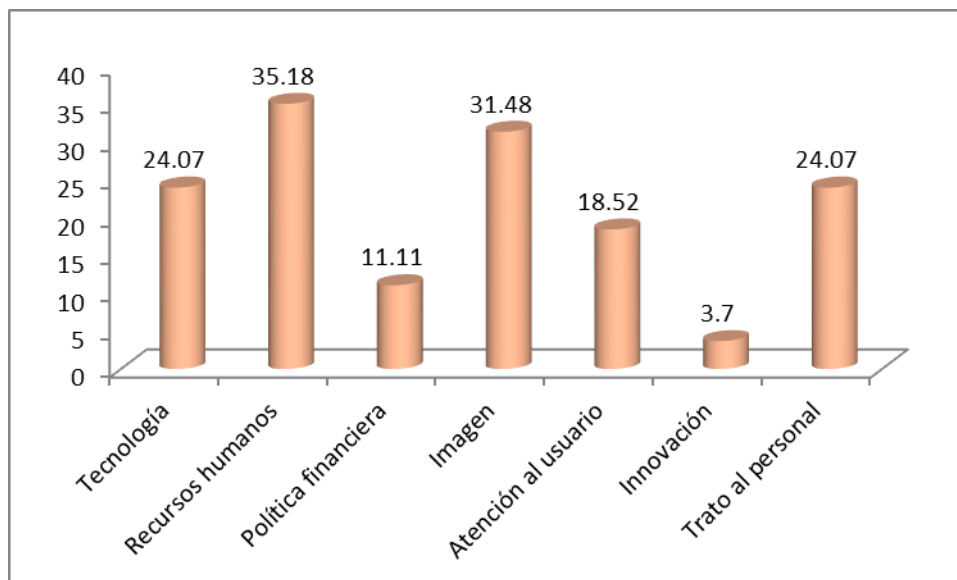
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

De acuerdo a la percepción de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad en estudio, la fortaleza de esta área se concentra en los recursos humanos con el 35.18%, seguido de quienes manifiestan que la imagen es una fortaleza con el 31.48%, luego encontramos una respuesta bimodal que cita a la tecnología y el trato al personal con el 24.07%, sigue quienes indican que el punto fuerte es la atención al usuario con el 18.52 %, y en menores porcentajes tenemos la política financiera con el 11.11%, y la innovación con el 3.70%.

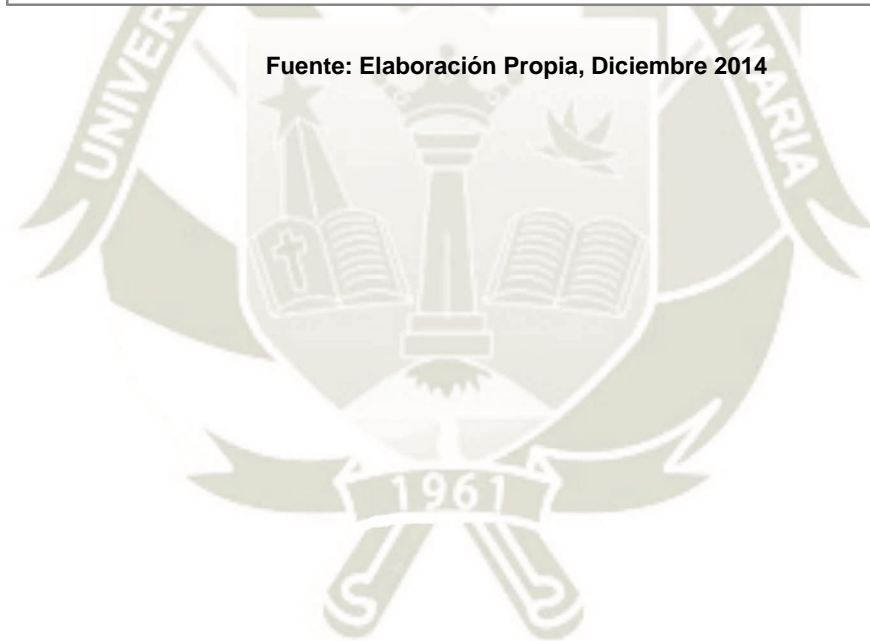
Es importante el dato obtenido en cuanto a la autoevaluación que se dan los trabajadores del área de Desarrollo Urbano, pues el capital humano es la base de la consecución de las metas organizacionales, de igual forma la percepción de una buena imagen institucional crea sentido de pertenencia y orgullo corporativo.

GRÁFICO N° 08

PERCEPCIÓN DE LAS FORTALEZAS DE SU ÁREA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 09

PERCEPCIÓN DE LAS DEBILIDADES DE SU ÁREA

DEBILIDADES	f	%
Tecnología	11	20.37
Recursos humanos	8	14.81
Política financiera	18	33.33
Imagen	10	18.52
Atención al usuario	7	12.96
Innovación	18	33.33
Trato al personal	5	9.26

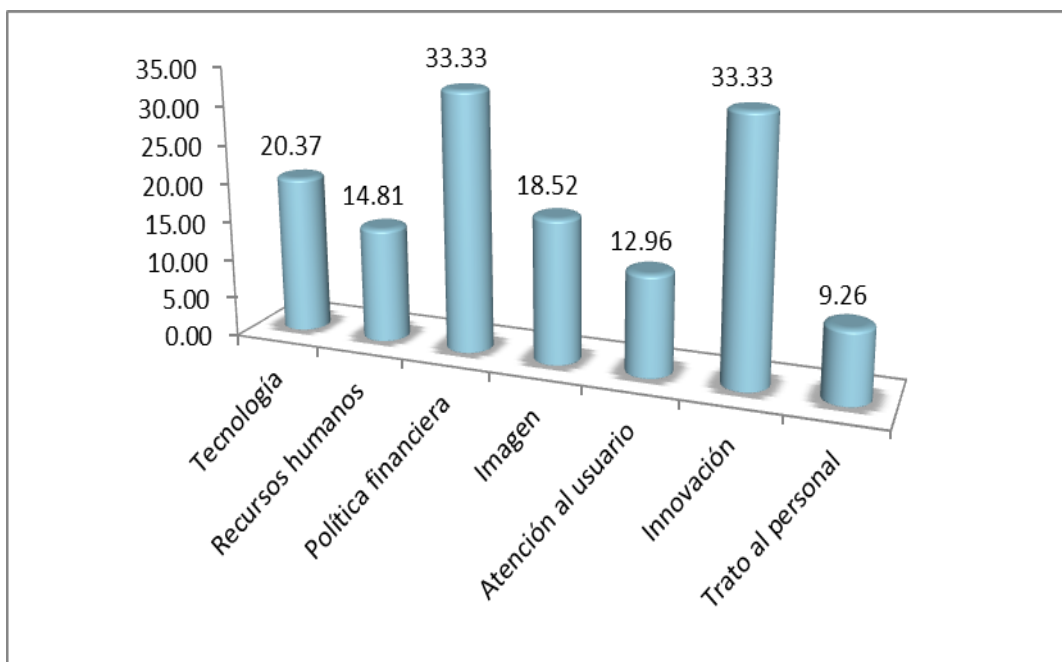
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Al igual que el cuadro anterior, los trabajadores entrevistados en este caso manifiestan que las debilidades más resaltantes son la política financiera y la innovación con el 33.33% cada uno, luego tenemos el porcentaje que corresponde a quienes indican que una debilidad es la tecnología con el 20.37%, seguido de quienes citan a la imagen con el 18.52%, los recursos humanos con el 14.81%, la atención al usuario con el 12.96% y finalmente el trato al personal con el 9.26%.

Ambos aspectos van de la mano, pues el aspecto financiero de alguna forma limita la innovación del área.

GRÁFICO N° 09

PERCEPCIÓN DE LAS DEBILIDADES DE SU ÁREA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 10

LOGROS IMPORTANTES EN SU ÁREA DE TRABAJO

LOGROS IMPORTANTES	f	%
Organización para el trabajo	14	25.92
Evaluación, planeamiento y culminación de las obras	38	70.38
Ninguno	2	3.70
TOTAL	54	100.00

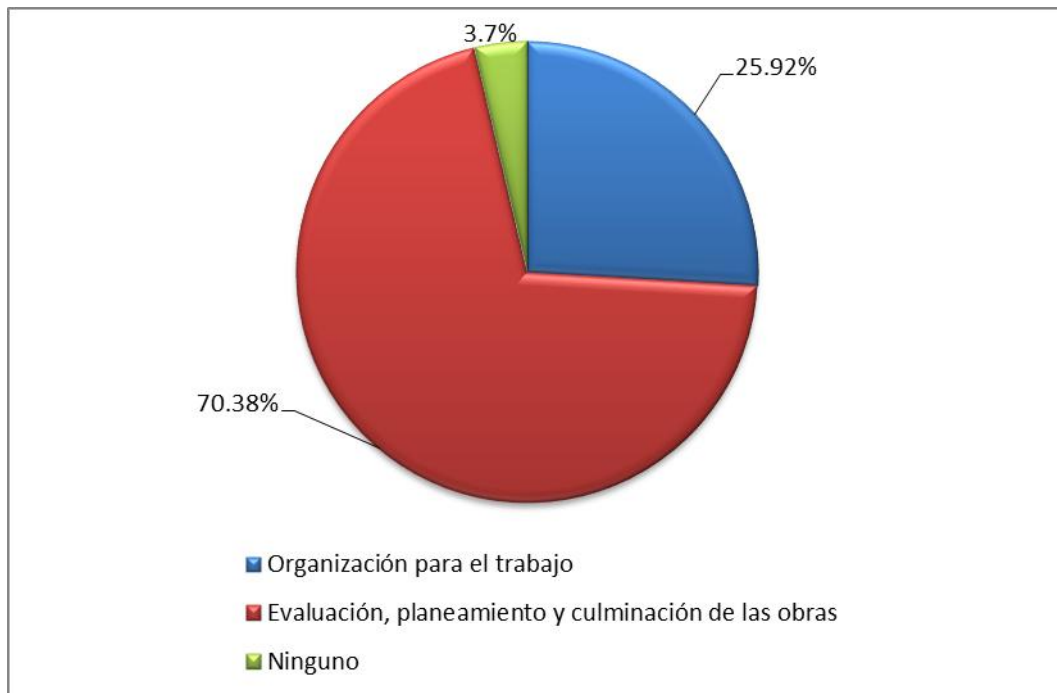
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Los logros más importantes que recuerdan los trabajadores del área de la Gerencia de Desarrollo Urbano del Municipio de Arequipa son la evaluación, planeamiento y culminación de las obras con el 70.38%, seguido de porcentajes menores de 25.92% que representa a quienes citan la organización para el trabajo, que más que un logro es una fortaleza del área que ha permitido alcanzar los logros y en un porcentaje poco significativo de 3.70% tenemos a quienes no consideran ningún logro.

Los datos obtenidos reflejan coherencia con los cuadros anteriores en el sentido de reconocer los recursos humanos como un gran potencial del área, de ahí que el porcentaje mayoritario enfatiza como logro el resultado de su trabajo. Esto es una clara manifestación de la socialización de los éxitos obtenidos como equipo de trabajo que fortalece la cultura corporativa, pues los momentos emblemáticos ayudan a superar momentos difíciles en la unidad de trabajo.

GRÁFICO N° 10

LOGROS IMPORTANTES EN SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 11.1

FRECUENCIA DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN,
VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS

INFORMACIÓN	f	%
Frecuente	34	62.96
Poco frecuente	8	14.81
No recibe	12	22.22
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

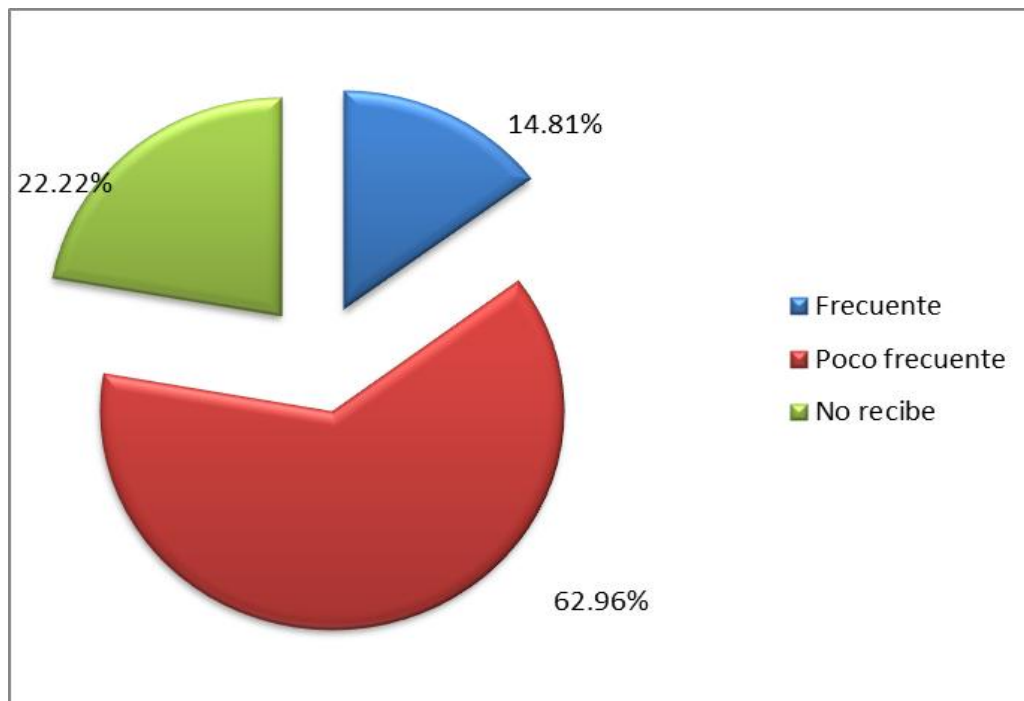
Los trabajadores del área en estudio manifiestan mayoritariamente que la información que reciben sobre misión, visión, logros y objetivos es frecuente con el 62.96%, pero también hay quienes señalan que no reciben información al respecto con el 22.22% y otros trabajadores afirman que la información recibida es poco frecuente con el 14.81%.

Los resultados obtenidos infieren la percepción de un acierto administrativo, ya que la difusión de estos aspectos institucionales orienta el trabajo del personal, que conoce qué hace la organización y hacia dónde se dirige, además de que reafirma la identificación de los trabajadores con su centro laboral.

El conocimiento de estos aspectos institucionales favorecen la implicación del personal en el proyecto empresarial.

GRÁFICO N° 11.1

FRECUENCIA DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN,
VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 11.2

**SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN,
VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS**

INFORMACIÓN	f	%
Suficiente	19	35.19
Insuficiente	35	64.81
TOTAL	54	100.00

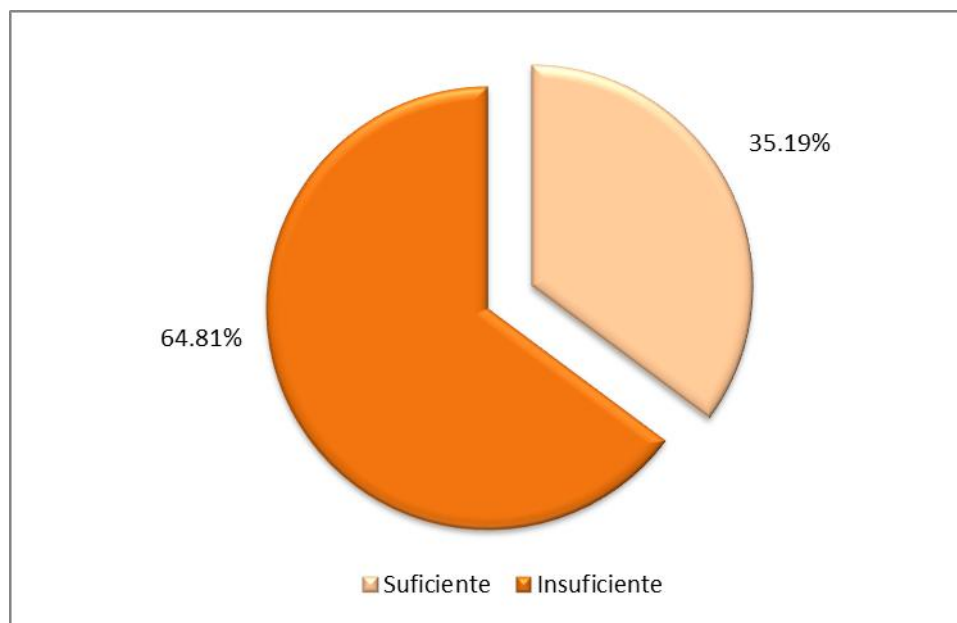
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Los datos obtenidos permiten deducir que existe un problema en la suficiencia de información institucional pues el 64.81% indica que es insuficiente, mientras que el 35.19% señala lo contrario.

La insuficiencia de la información no solo genera problemas de incertidumbre en los trabajadores, sino que además puede generar problemas de interpretación inadecuada de los mensajes con el consecuente deterioro de la cultura corporativa.

GRÁFICO N° 11.2

SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN, VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 11.3

COMPRESIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN,
VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS

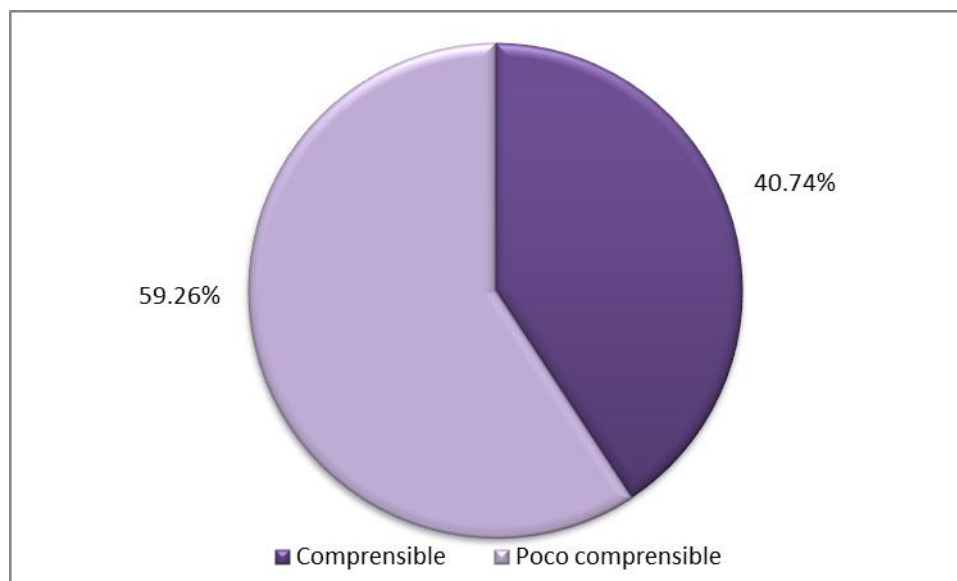
INFORMACIÓN	f	%
Comprensible	22	40.74
Poco comprensible	32	59.26
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

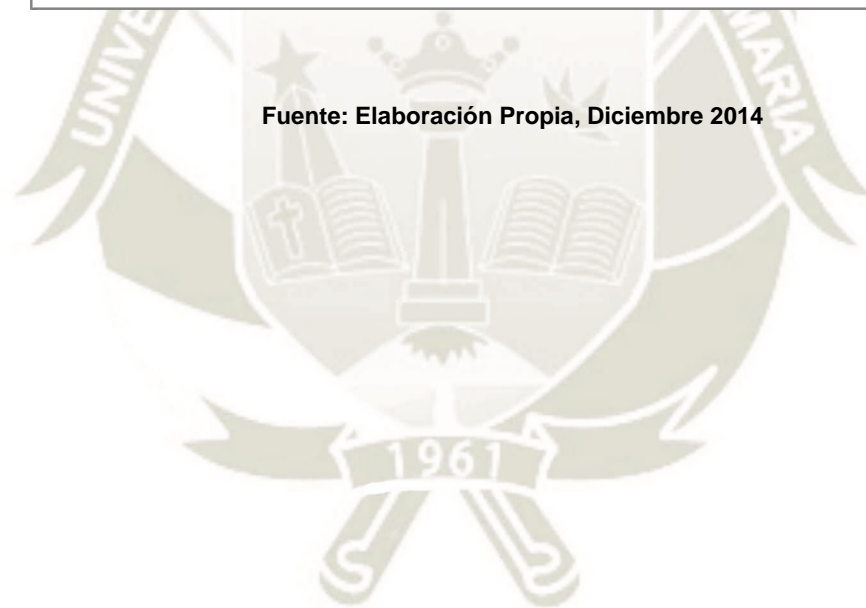
Al igual que en el cuadro anterior la falta de comprensión de los mensajes se convierten en ruido semántico que atenta la intencionalidad del emisor, pues el 59.26% manifiesta que la información obtenida es poco comprensible, frente al 40.74% que opina que es comprensible.

GRÁFICO N° 11.3

COMPRESIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE RECIBE SOBRE MISIÓN,
VISIÓN, LOGROS Y OBJETIVOS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 12

LOS TRABAJADORES COMPARTEN UN LENGUAJE PROPIO

INFORMACIÓN	f	%
En todos los niveles	8	14.81
Algunos niveles	42	77.78
No emplean	4	7.41
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Los trabajadores del área de la Gerencia de Desarrollo Urbano del Municipio de Arequipa manifiestan mayoritariamente compartir un lenguaje propio en algunos niveles con el 77.78%, seguido del 14.81% que considera que se da todos los niveles, y un pequeño 7.41% señala que no emplean un lenguaje propio.

Se infiere que estos resultados obedecen al hecho de que el lenguaje propio es compartido a nivel operativo por los trabajadores que cumplen funciones y/o tareas asignadas por los funcionarios del área, lo que constituye aspecto favorable en la dimensión de comportamientos explícitos de la cultura que propicia buenas condiciones para el desempeño y autorregulación.

GRÁFICO N° 12

LOS TRABAJADORES COMPARTEN UN LENGUAJE PROPIO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 13

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR TAREAS

INFORMACIÓN	f	%
Frecuentemente	14	25.93
Con poca frecuencia	36	66.67
Casi nunca	4	7.41
TOTAL	54	100.00

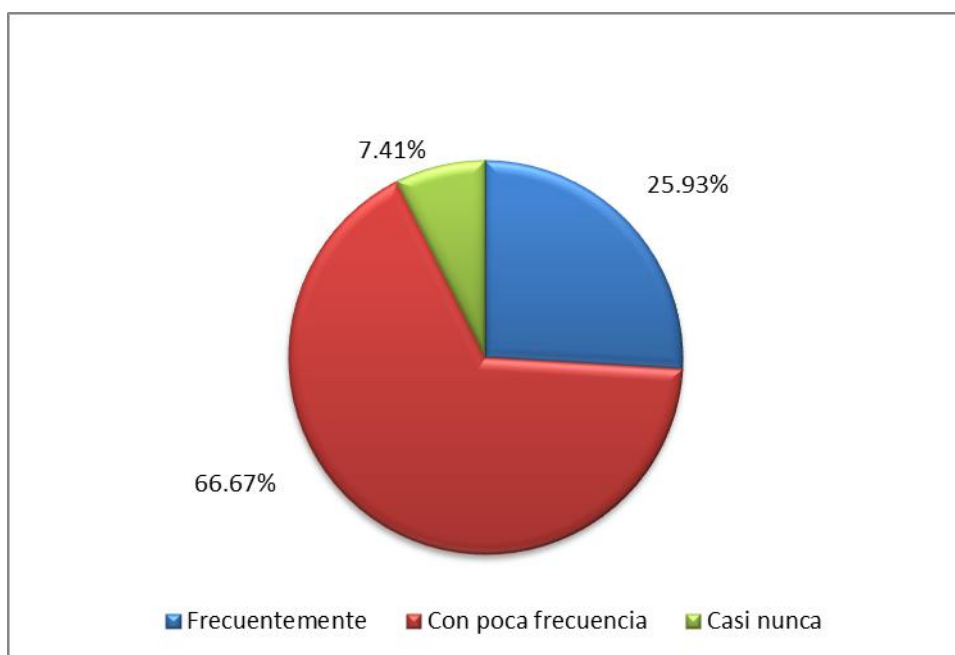
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La información que reciben los trabajadores en estudio para realizar tareas es percibida mayoritariamente con poca frecuencia con el 66.67%, seguido de los trabajadores que piensan que se da con frecuencia con el 25.93% y en menor porcentaje tenemos a quienes creen que casi nunca se da esta información con el 7.41%.

Considerando que por la naturaleza de su trabajo, la tarea debe cumplirse con una estructura de red que se basa en el proyecto o trabajo concreto, este aspecto debe mejorar con una constante comunicación que permita en primer término apoyar la eficacia individual, y luego la eficacia del área de trabajo.

GRÁFICO N° 13

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN PARA REALIZAR TAREAS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 14

FORMA DE REDACCIÓN DE LA NORMA

NORMAS	f	%
Imperativa	16	29.63
Indicativa	36	66.67
Otros	2	3.70
TOTAL	54	100.00

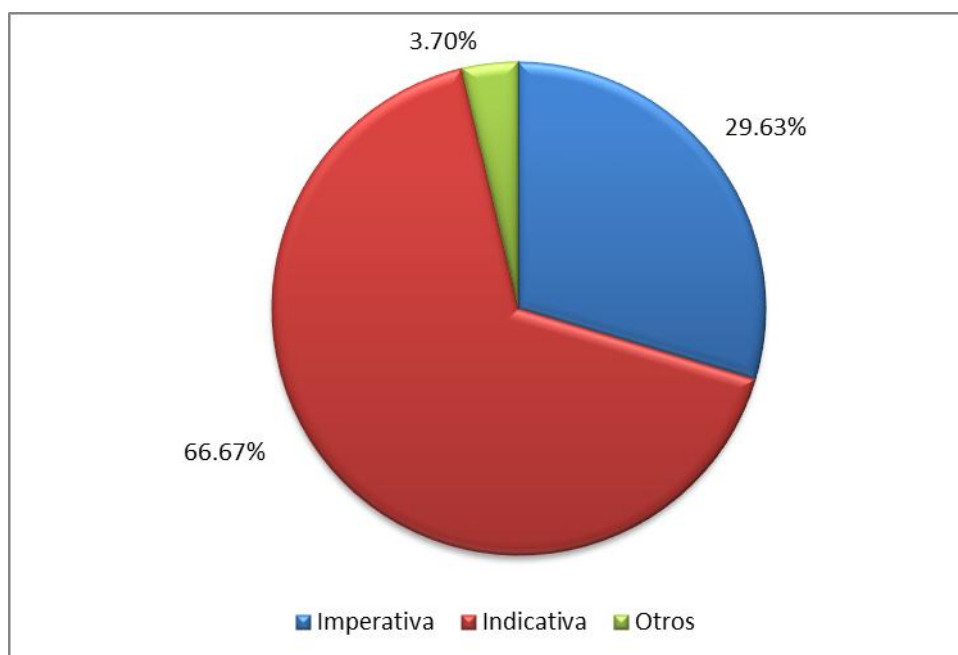
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

De acuerdo a lo manifestado por los trabajadores entrevistados, la forma de redacción de las normas en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Arequipa es indicativa con un 66.67%, seguido de quienes indican que es imperativa con un 29.63% y otras respuestas que enfatizan la sugestividad con el 3.70%.

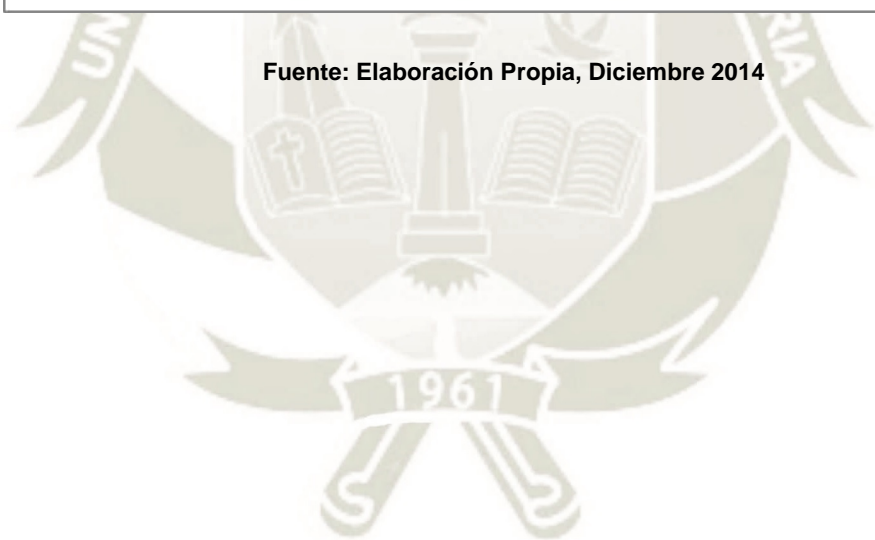
Tomando en cuenta la afirmación del Dr. Tejada Palacios (Especialista en Cultura Corporativa), la forma de redacción utilizada en esta área municipal es la idónea por ser recepcionada con una actitud más favorable.

GRÁFICO N° 14

FORMA DE REDACCIÓN DE LA NORMA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 15

**TRABAJADORES QUE CONOCEN LAS NORMAS Y REGLAMENTOS
DE SU ÁREA**

TRABAJADORES	f	%
Todos	10	18.52
Algunos	36	66.67
Ninguno	8	14.81
TOTAL	54	100.00

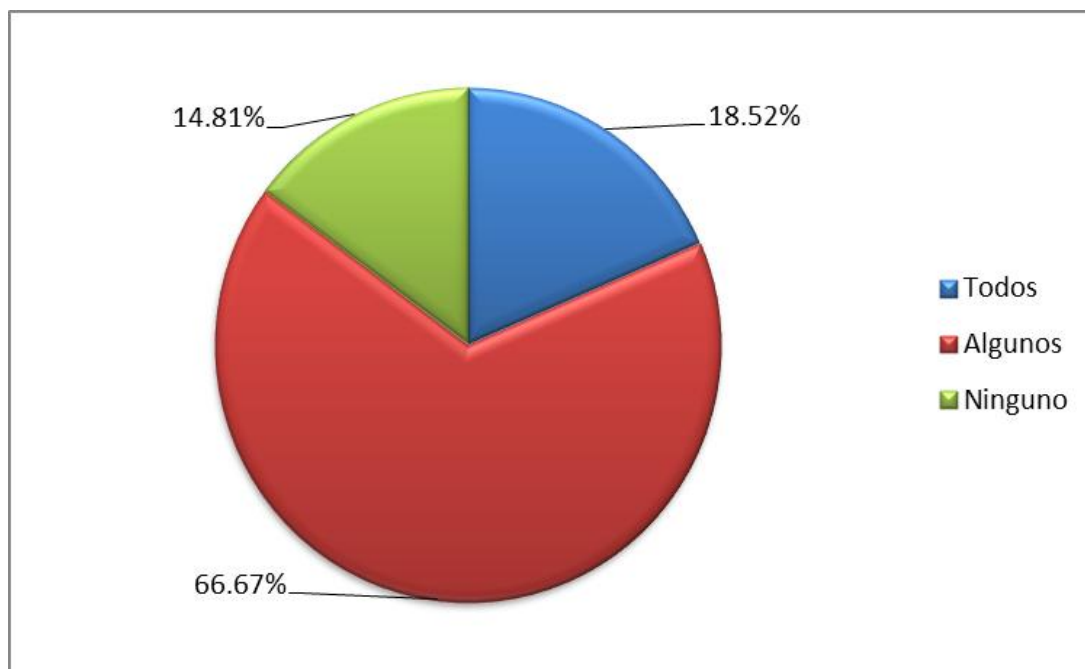
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Podemos observar en el presente cuadro que un 66.67% de entrevistados indican que las normas solo las conocen algunos trabajadores, el 18.52% señala que las conocen todos los trabajadores, mientras el 14.81% indica que ningún trabajador conoce las normas institucionales.

Este aspecto presenta una deficiencia administrativa en la difusión de este importante aspecto institucional que conlleva a generar descontentos o falsas interpretaciones frente a la aplicación de las normas.

GRÁFICO N° 15

TRABAJADORES QUE CONOCEN LAS NORMAS Y REGLAMENTOS DE SU ÁREA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 16

QUIÉN LE FACILITÓ LOS DOCUMENTOS DEL ÁREA CUANDO
INGRESÓ AL CENTRO LABORAL

FACILITA DOCUMENTOS	f	%
Su jefe	24	44.44
Compañeros de trabajo	30	55.56
Oficina de RRHH	0	0.00
TOTAL	54	100.00

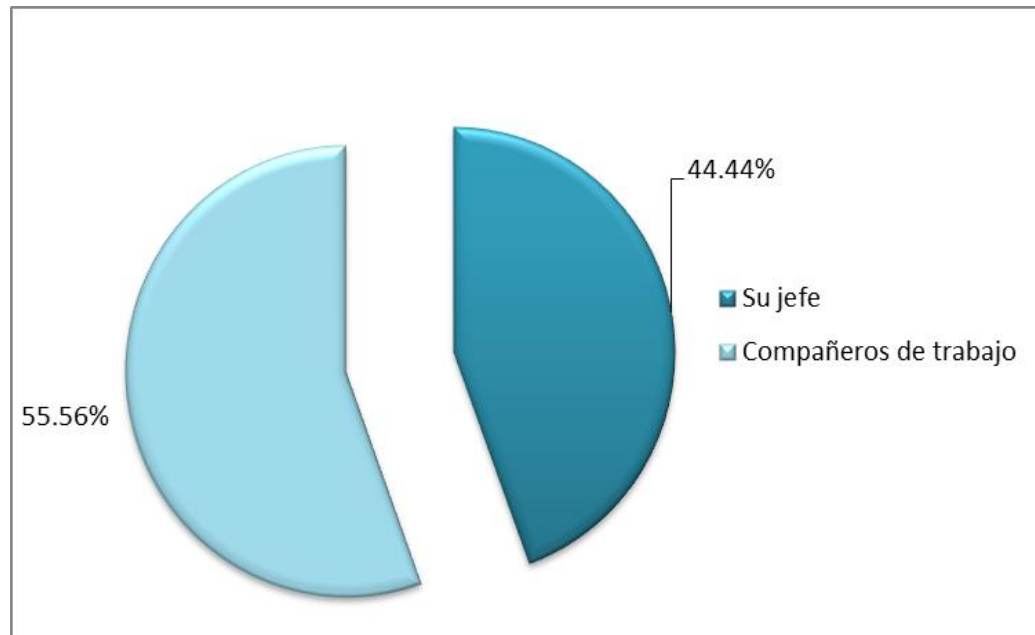
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Respecto a quién le facilitó los documentos del área cuando ingresó a trabajar, el mayor porcentaje señaló que lo hizo un compañero de trabajo con el 55.56%, seguido del 40.74% que afirmó haberlos recibido de su jefe.

Si comparamos este resultado con el del cuadro anterior, podemos inferir que sí existe una política de entrega de documentos al personal nuevo, pero no es entregado por la persona o unidad a la que le compete hacerlo, lo que constituye un comportamiento inapropiado de parte del área estudiada.

GRÁFICO N° 16

QUIÉN LE FACILITÓ LOS DOCUMENTOS DEL ÁREA CUANDO
INGRESÓ AL CENTRO LABORAL



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 17

MOMENTO EN EL QUE LE ALCANZARON LOS DOCUMENTOS

MOMENTO	f	%
A su ingreso al trabajo	38	70.37
Después de un mes	15	27.78
Otro	1	1.85
TOTAL	54	100.00

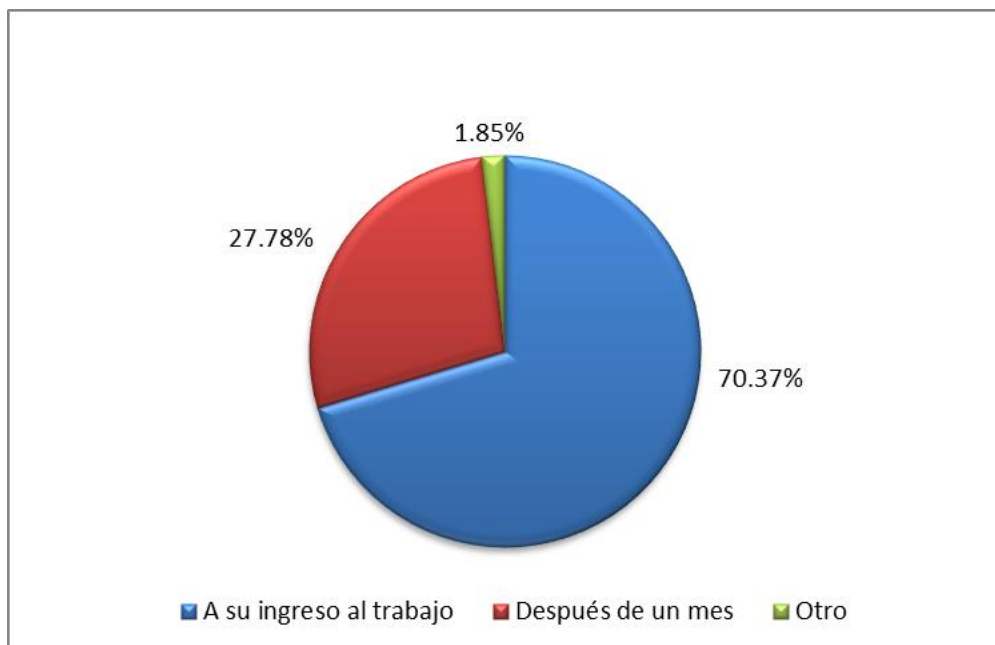
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Acerca de la pregunta en qué momento le facilitaron los documentos de información institucional, entre ellos las normas laborales, el mayor porcentaje del personal entrevistado afirmó que fue en el ingreso al trabajo con el 70.37%, seguido de quienes manifestaron que fue aproximadamente después de un mes de su ingreso con el 27.78% y finalmente un insignificante porcentaje de 1.85% indicó que fue en otro momento.

Esta política institucional es favorable para lograr la identificación de los trabajadores con la institución y por ende el fortalecimiento de la cultura corporativa.

.GRÁFICO N° 17

MOMENTO EN EL QUE LE ALCANZARON LOS DOCUMENTOS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 18

NIVEL DE FORMALIZACIÓN DE LAS NORMAS

NIVEL	f	%
Sistematización	30	55.56
Compendio	10	18.52
No hay formalización	14	25.93
TOTAL	54	100.00

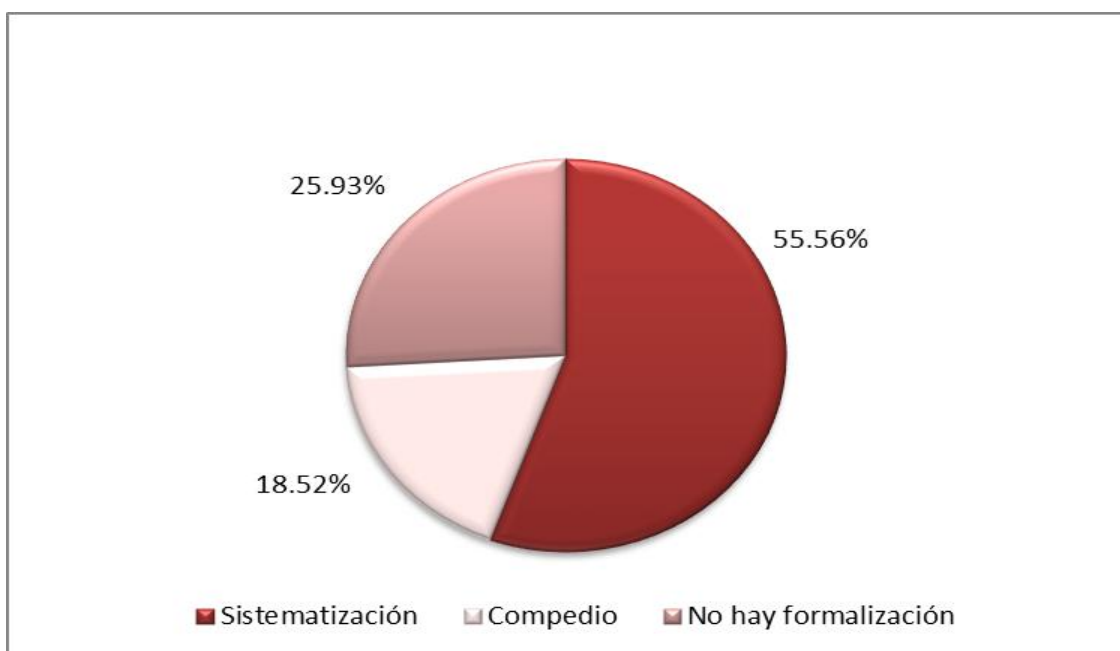
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El nivel de formalización de las normas es percibido mayoritariamente por el 55.56% como sistematizado, seguido por el 25.93% que señala que no hay formalización, y luego el 18.52% que afirma que existe la norma en un compendio.

Se puede observar que existe un nivel de formalización de las normas caracterizado por la sistematización, lo cual es idóneo porque existe un reglamento aprobado, pero no estaría plenamente difundido entre el personal para que pueda asumir con responsabilidad la consecuencia de sus actos.

GRÁFICO N° 18

NIVEL DE FORMALIZACIÓN DE LAS NORMAS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014





3.- SEGUNDO OBJETIVO: VALORES

CUADRO N° 19

VALORES QUE SE CULTIVAN

VALORES	f	%
Honestidad	19	35.19
Justicia	24	44.44
Igualdad	19	35.19
Lealtad	19	35.19
Honradez	7	12.96
Solidaridad	13	24.07
Puntualidad	17	31.48
Responsabilidad	18	33.33
Eficiencia	7	12.96
Compañerismo	14	25.93
Respeto	10	18.52

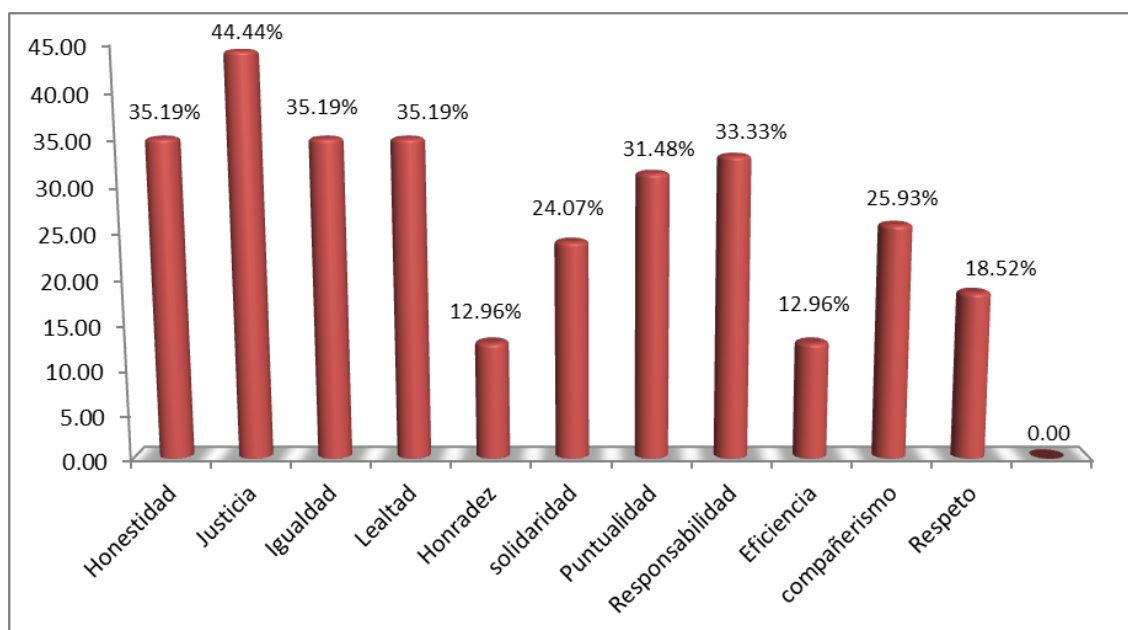
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El mayor porcentaje de trabajadores entrevistados destacan como principal valor institucional a la justicia con el 44.44%, seguido de la igualdad, honestidad y lealtad con el 35.19% cada uno, luego la responsabilidad con el 33.33%, la puntualidad con el 31.48%, el compañerismo con el 25.93%, la solidaridad con el 24.07%, el respeto con el 18.52% y la eficiencia y honradez con el 12.96% cada uno respectivamente.

Se observa una dispersión de respuestas, en las que destacan valores morales en primer término y luego valores profesionales que también son necesarios para cumplir adecuadamente con las funciones y tareas asignadas. La ausencia de porcentajes contundentes puede debilitar la cultura corporativa.

GRÁFICO N° 19

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA SEGÚN: VALORES
QUE SE CULTIVAN



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 20

EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS NO NORMADOS PERO QUE
POR COSTUMBRE SE CUMPLEN

COMPORTAMIENTOS	f	%
Sí	24	44.44
No	30	55.56
TOTAL	54	100.00

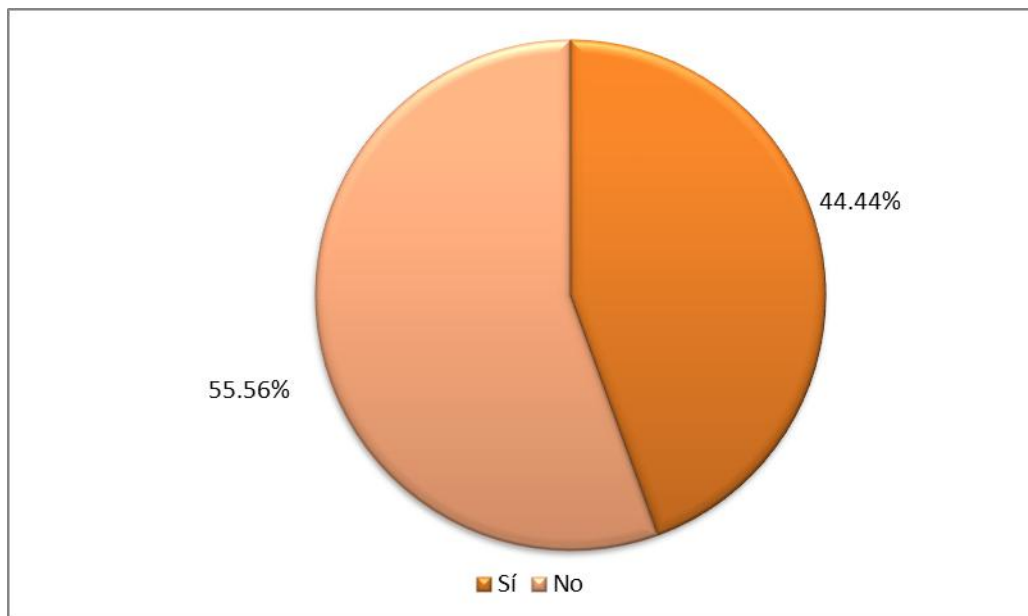
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El mayor porcentaje de los trabajadores entrevistados de la Municipalidad Provincial de Arequipa respondieron que no existen comportamientos no normados pero que se cumplen por costumbre en un 55.56%, seguido muy de cerca de quienes creen lo contrario con un 44.44%.

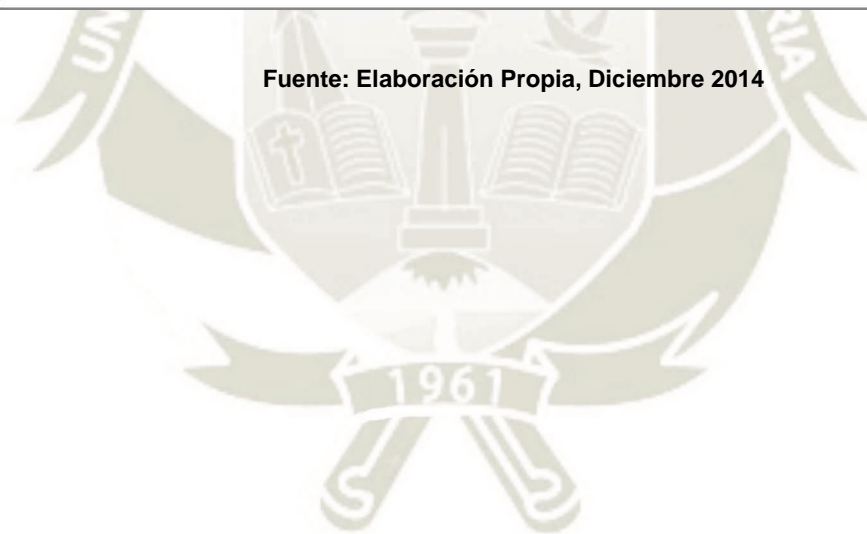
Estamos frente a un conflicto de opinión y un modelo de distribución extrema sobre estos comportamientos, que si bien es cierto hay quienes indican que los comportamientos en general están normados, es relevante la opinión de la otra mitad de trabajadores que cree que no están normados pero existen implícitamente y se respetan igualmente. Se observa nuevamente desconocimiento por la falta de difusión.

GRÁFICO N° 20

EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS NO NORMADOS PERO QUE POR COSTUMBRE SE CUMPLEN



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 21

QUÉ TRADICIONES IMPORTANTES EXISTEN

TRADICIONES	f	%
Organización de reuniones para un fin social	22	40.74
Festejo de onomásticos	18	33.33
Ninguna tradición	14	25.93
TOTAL	54	100.00

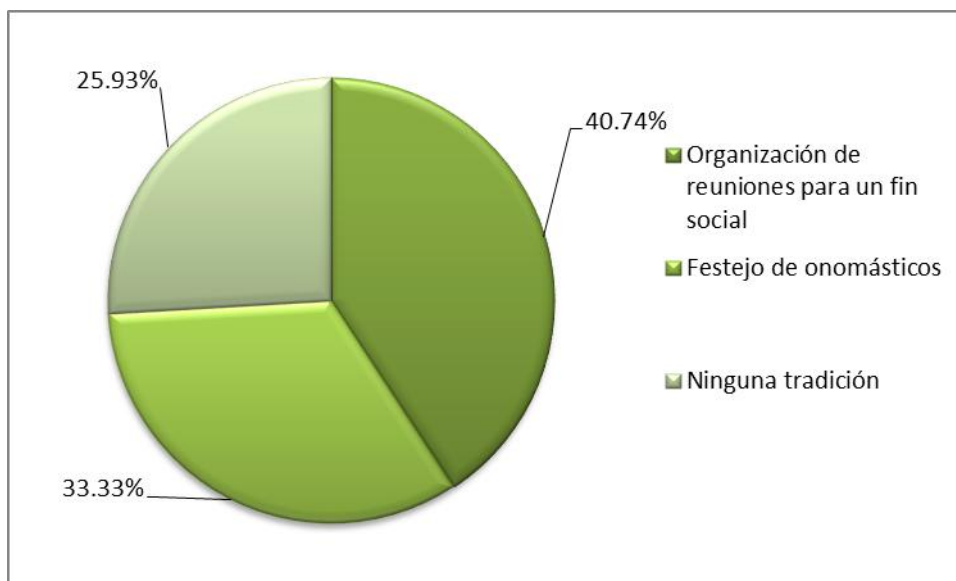
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El mayor porcentaje de trabajadores entrevistados refieren que la tradición más importante es la organización de reuniones para fines sociales con el 40.74%, seguido del festejo de onomásticos con el 33.33%. Un significativo 25.93% refiere no haber ninguna tradición en el área de estudio.

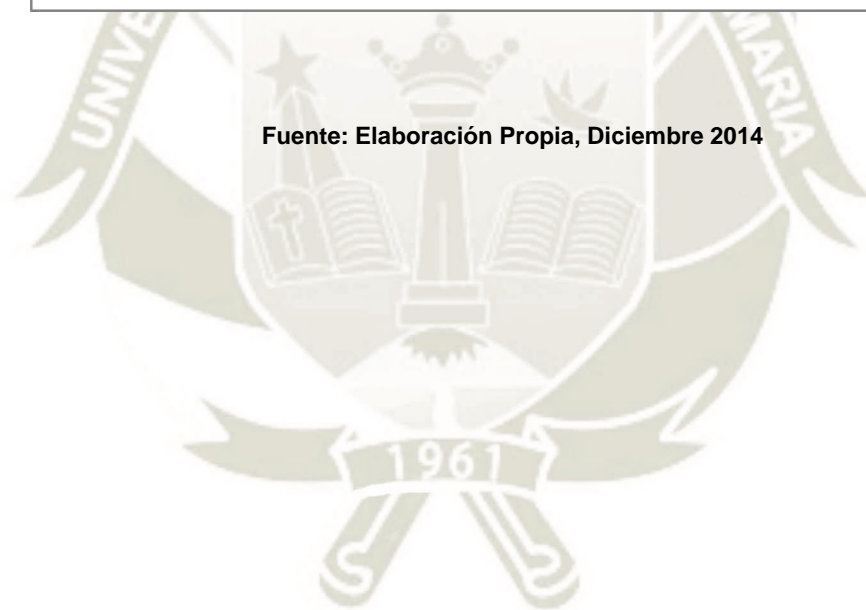
A pesar de que existe una opinión dividida, se percibe la existencia de algunas tradiciones relacionadas con la integración del personal para diferentes fines, las mismas que se realizan independientemente de las que existen a nivel de todo el Municipio.

GRÁFICO N° 21

QUÉ TRADICIONES IMPORTANTES EXISTEN



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014





4.- TERCER OBJETIVO: PRESUNCIONES BÁSICAS

CUADRO N° 22

EN QUÉ ENTORNO SU ÁREA DE TRABAJO ENCUENTRA MEJORES OPORTUNIDADES

ENTORNO	f	%
Económico	20	37.04
Político	21	38.89
Social	13	24.07
TOTAL	54	100.00

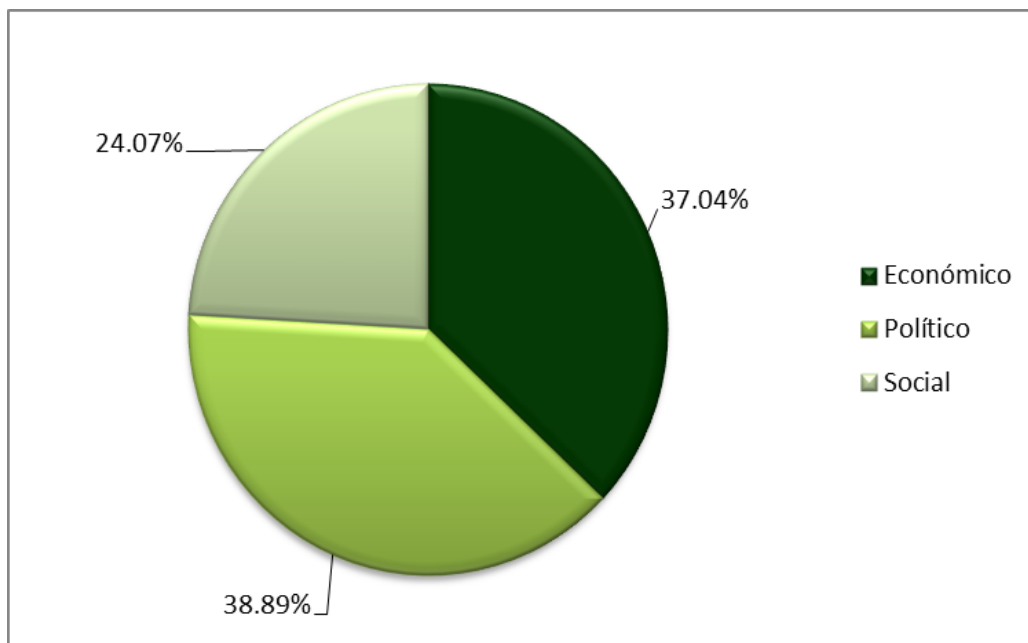
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La opinión mayoritaria acerca del entorno que ofrece mejores oportunidades a la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa está representado por el 38.89% que señala al entorno político, seguido de cerca por la opinión del 37.04% que afirma que es el entorno económico y finalmente el 24.07% que cree que es el entorno social.

Podemos deducir que esta tendencia obedezca al hecho de que políticamente hablando, las obras de desarrollo urbano son las que consolidan mejor la imagen de la Municipalidad y lo que buscan los funcionarios ediles es justamente tener la aceptación de la opinión pública. En el caso de la opinión que resalta el entorno económico, se infiere que siendo un área que realiza proyectos, los trabajadores consideran que éstos benefician económicamente a la comunidad arequipeña y a su desarrollo en general.

GRÁFICO N° 22

EN QUÉ ENTORNO SU ÁREA DE TRABAJO ENCUENTRA MEJORES OPORTUNIDADES



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 23

ASPECTOS EN LOS QUE SE BASAN LAS DECISIONES QUE SE REALIZAN EN SU ÁREA DE TRABAJO

ASPECTOS	f	%
La tradición	10	18.52
La moral	4	7.41
La autoridad	7	12.96
La razón	16	29.63
El debate	24	44.44
El ensayo	5	9.26
La ciencia	2	3.70

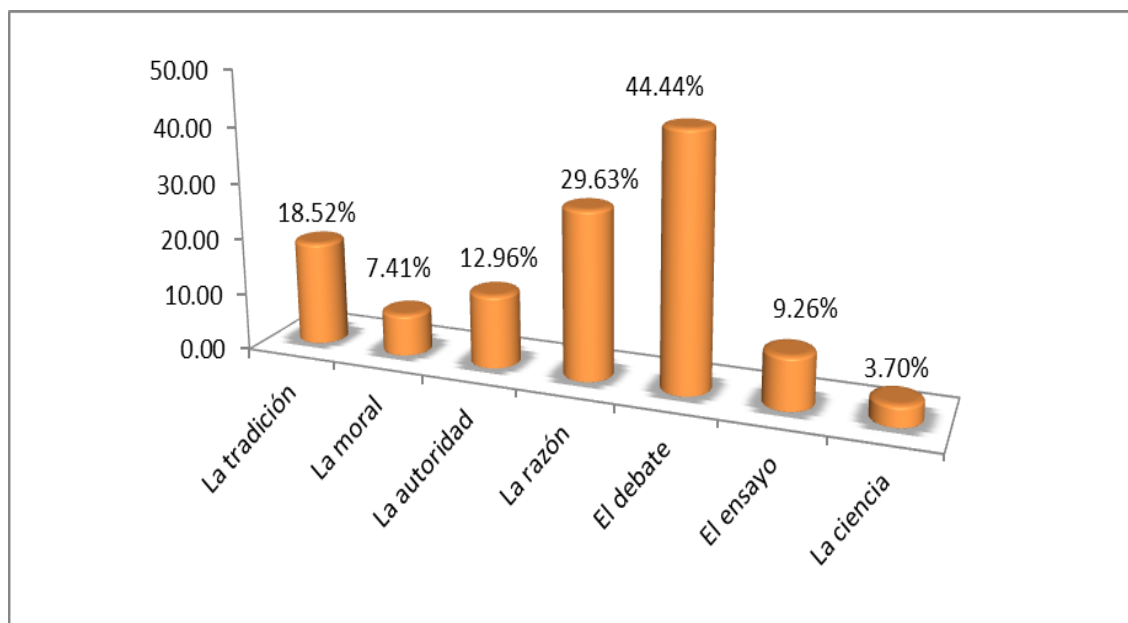
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El cuadro presenta las presunciones de los trabajadores entrevistados respecto a las decisiones que se toman en su área de trabajo en base a la realidad y la verdad, donde se resalta el debate con el 44.44%, seguido de quienes destacan la razón con un 29.63%, luego la tradición con el 18.52% y en menores porcentajes quienes mencionan la autoridad con el 12.96%, el ensayo con el 9.26%, la moral con el 7.41% y la ciencia con el 3.70%.

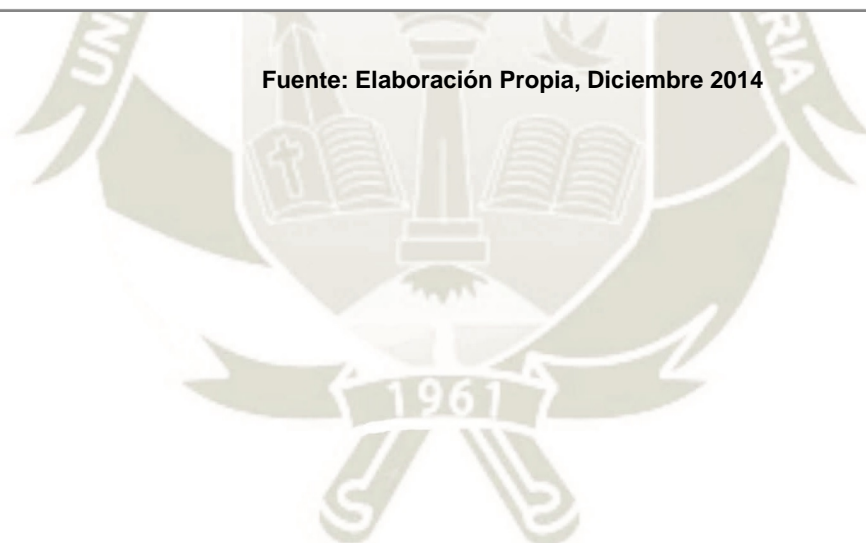
Se puede inferir que las decisiones se basan en el resultado final del debate o discusión sobre un tema, o por lo que una comisión de expertos decida. Estas acciones reflejan la importancia de una revisión analítica de los temas que tratan y no simplemente porque siempre se hicieron así las cosas, lo que garantiza resultados exitosos y es coherente con las funciones del área de trabajo.

GRÁFICO N° 23

ASPECTOS EN LOS QUE SE BASAN LAS DECISIONES QUE SE REALIZAN EN SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 24

PLAZOS DE LOS PLANES DE CADA NIVEL FUNCIONAL

PLANES	f	%
A corto plazo	36	66.67
A mediano plazo	14	25.93
A largo plazo	4	7.41
TOTAL	54	100.00

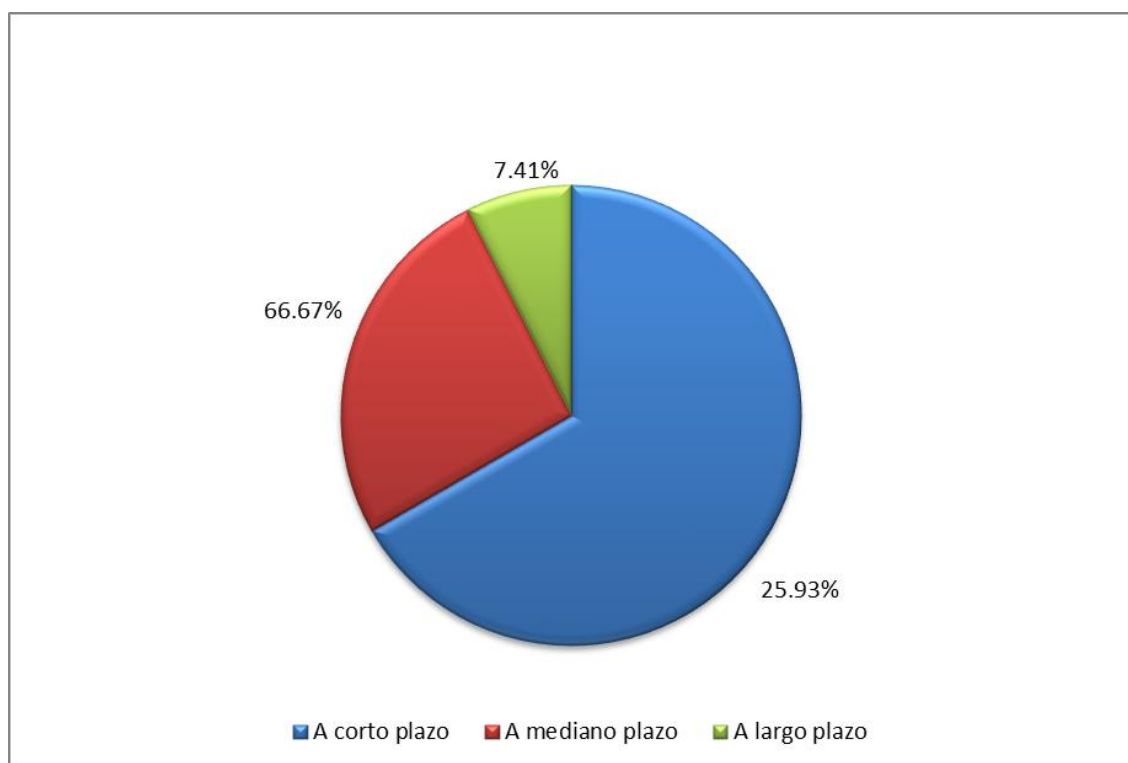
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Acerca de los plazos de los planes de cada nivel funcional, éstos son percibidos por los trabajadores como que en su mayoría se formulan a corto plazo con el 66.67%, seguido por quienes consideran que se trabajan planes a mediano plazo con el 25.93% y en mínimo porcentaje se tiene a los trabajadores que indican que se elaboran planes a largo plazo con el 7.41%.

De acuerdo a las funciones del área y aspecto del periodo de duración de la gestión municipal, la mayoría de planes se formulan para los siguientes 5 años y en menor porcentaje son formulados a plazos mayores. Por tanto, existe un conocimiento adecuado de los plazos de planificación en cada nivel funcional.

GRÁFICO N° 24

PLAZOS DE LOS PLANES DE CADA NIVEL FUNCIONAL



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 25

CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS DE EJECUCIÓN DE LAS TAREAS

PLAZOS	f	%
Sin discusión	8	14.81
Con una leve demora	40	74.07
Con mucha tolerancia	6	11.11
TOTAL	54	100.00

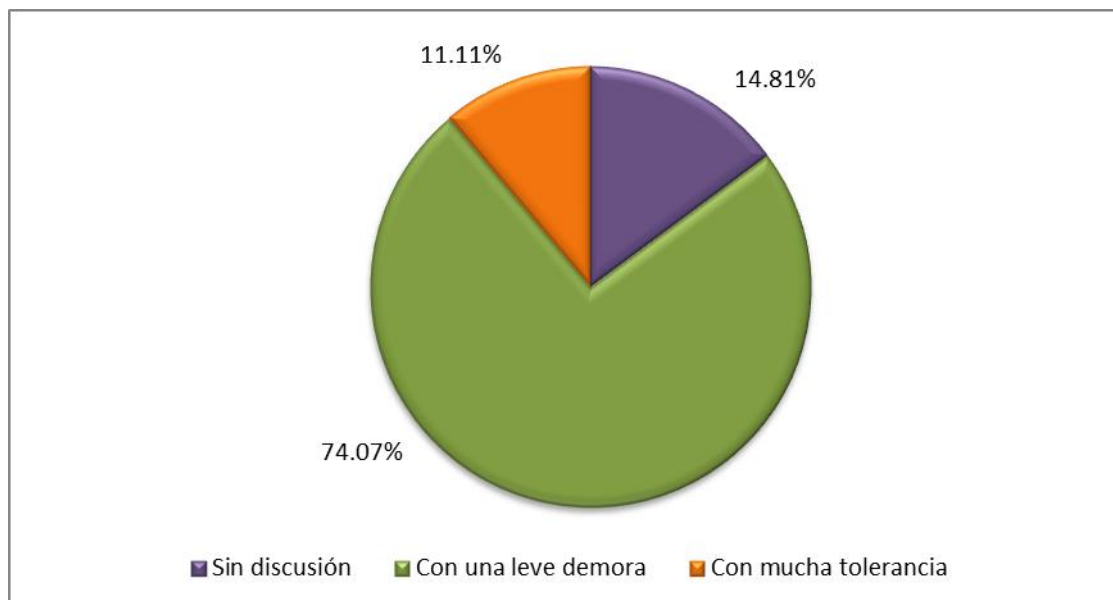
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Sobre el cumplimiento de los plazos de ejecución de las tareas por parte de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, los trabajadores son conscientes que existe una leve demora con el 74.07%, seguido en menores porcentajes por las manifestaciones que indican que se cumplen sin discusión con el 14.81% o existe mucha tolerancia con el 11.11%.

A pesar que los plazos en las entidades públicas se rigen en base a la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado tanto para procesos de selección como para ejecución de obras, es conocido el problema financiero que afrontan estas instituciones, de ahí “la leve demora”, que a su vez daría lugar a una concepción básica del tiempo de tipo policrónica donde pueden realizarse varias actividades simultáneamente.

GRÁFICO N° 25

CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS DE EJECUCIÓN DE LAS TAREAS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 26

SIGNIFICADO DE LA PUNTUALIDAD PARA SU ÁREA DE TRABAJO

PUNTUALIDAD	f	%
Se cumple exactamente	6	11.11
Puede haber hasta 5 minutos de retraso	38	70.37
Puede haber más de 5 minutos de retraso	10	18.52
TOTAL	54	100.00

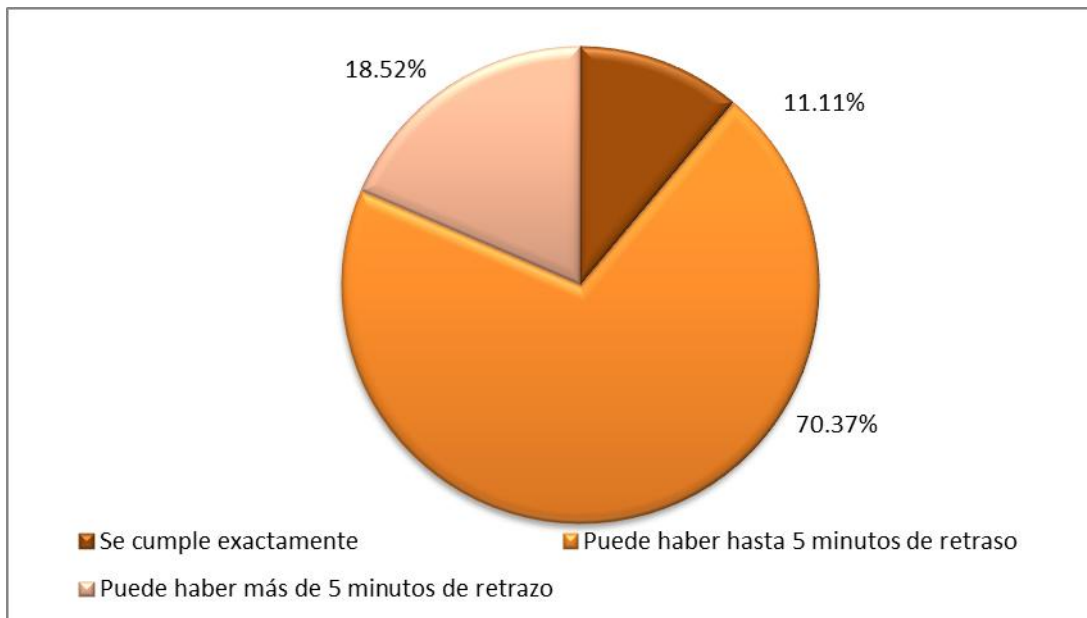
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

En relación al significado de la puntualidad, la presunción mayoritaria es que puede haber una tolerancia de 5 minutos con el 70.37%, seguido de un porcentaje de 18.52% que manifestó la presunción de tolerancia mayor a 5 minutos y en último lugar el 11.11% representando a quienes consideran que la puntualidad se cumple exactamente.

Se infiere que el lenguaje empleado para informar de la dimensión temporal considera una adecuada tolerancia de 5 minutos, lo que revela verdaderamente el cultivo de la puntualidad como valor profesional.

CUADRO N° 26

SIGNIFICADO DE LA PUNTUALIDAD PARA SU ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 27

DURACIÓN DE REUNIONES Y ENTREVISTAS

DURACIÓN	f	%
Muy extensas	6	11.11
Muy breves	20	37.04
Duran un tiempo prudencial	28	51.85
TOTAL	54	100.00

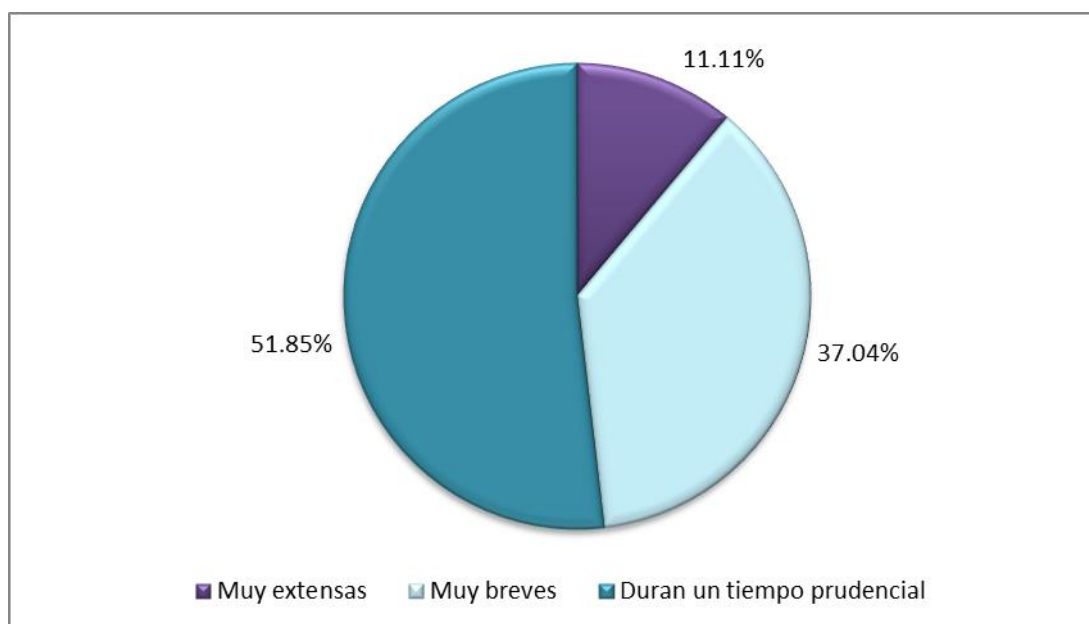
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La presunción mayoritaria sobre la duración de reuniones y entrevistas es que duran un tiempo prudencial con el 51.85%, luego se observa un porcentaje de 37.04% que corresponde a la presunción de que son breves, luego un 11.11% que presume que son muy extensas.

Deducimos que la presunción sobre la duración de reuniones y entrevistas responde a la necesidad de tiempo adecuado para hacer o resolver las cosas que se dan en el área. Este resultado ratifica el uso adecuado del tiempo.

GRÁFICO N° 27

DURACIÓN DE REUNIONES Y ENTREVISTAS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014



CUADRO N° 28 DE QUÉ DEPENDE EL TAMAÑO DE LAS OFICINAS

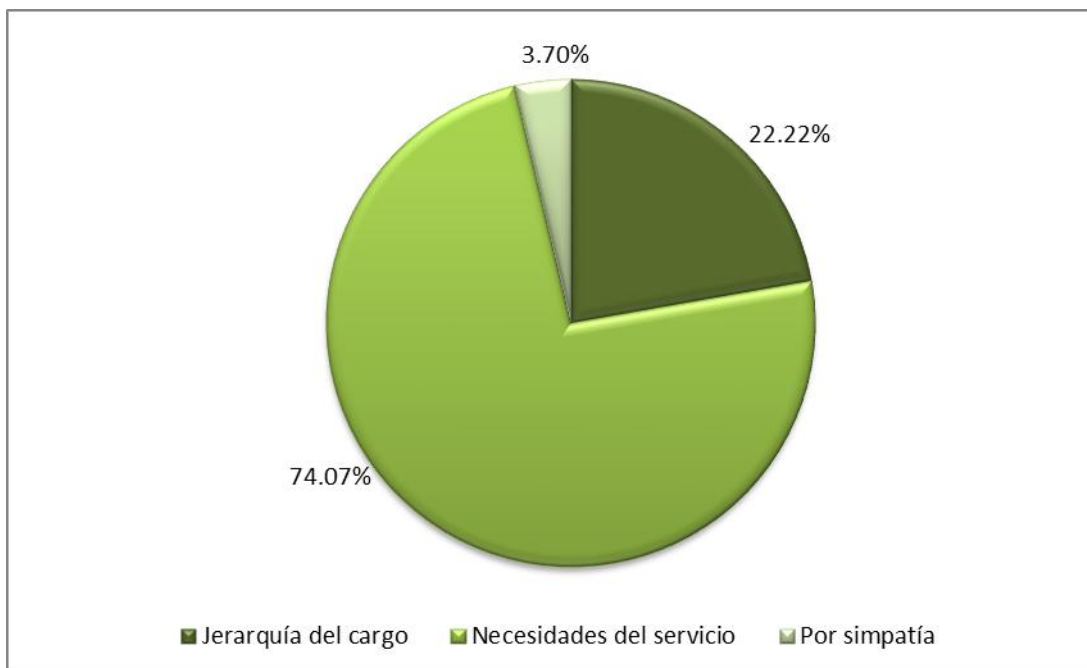
RAZÓN DE LA DEPENDENCIA	f	%
Jerarquía del cargo	12	22.22
Necesidades del servicio	40	74.07
Por simpatía	2	3.70
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

El mayor porcentaje de trabajadores entrevistados presume que la asignación de tamaño de las oficinas depende de las necesidades del servicio con el 74.07%, seguido de quienes afirman que depende de la jerarquía del cargo con el 22.22% y en menor porcentaje tenemos a quienes piensan que esta asignación es por simpatía con el 3.70%.

La formalización de las presunciones en cuanto a la asignación de espacios es básicamente funcional donde se respeta la disponibilidad de espacio privado, de grupo y público. Este es un aspecto positivo para la cultura organizacional.

GRÁFICO N° 28
DE QUÉ DEPENDE EL TAMAÑO DE LAS OFICINAS



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 29

ACTITUD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
FRENTE A UN PROBLEMA

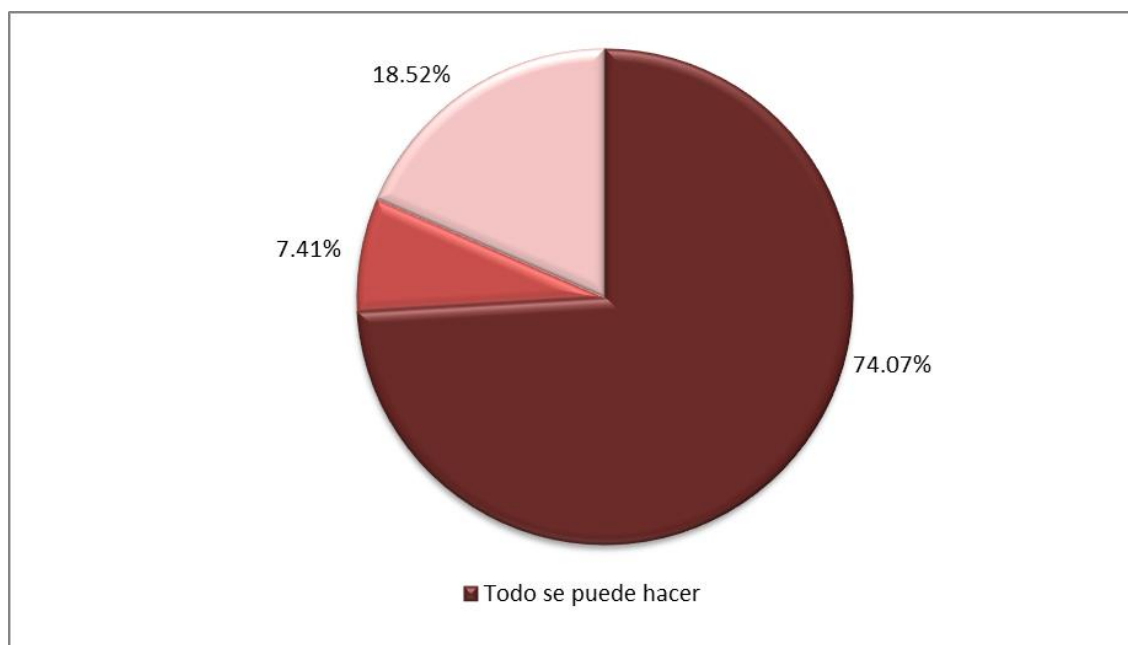
ACTITUD	f	%
Todo se puede hacer	40	74.07
Es difícil hacer las cosas	4	7.41
Las cosas se hacen en la medida de la capacitación	10	18.52
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

Respecto a la actitud de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Arequipa frente a los problemas se considera fundamentalmente en un 74.07% que todo se puede hacer, seguido de quienes señalan que las cosas se hacen en la medida de la capacitación con el 18.52%, y solo un mínimo porcentaje de 7.41% cree que es difícil hacer las cosas.

La postura que adoptan los miembros del área en estudio frente al entorno es activa en tanto consideran que el entorno y la actividad son dominables, por lo tanto, los obstáculos pueden superarse. Esta actitud positiva es importante para afrontar retos y cumplir con las metas y logros.

GRÁFICO N° 29
ACTITUD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA
FRENTE A UN PROBLEMA



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 30

QUÉ PRIMA EN LA REGULACIÓN DE PODER

REGULACIÓN	f	%
La autocracia	4	7.41
El paternalismo	4	7.41
La consulta	2	3.70
La participación	18	33.33
La delegación	12	22.22
La colegiación	14	25.93
TOTAL	54	100.00

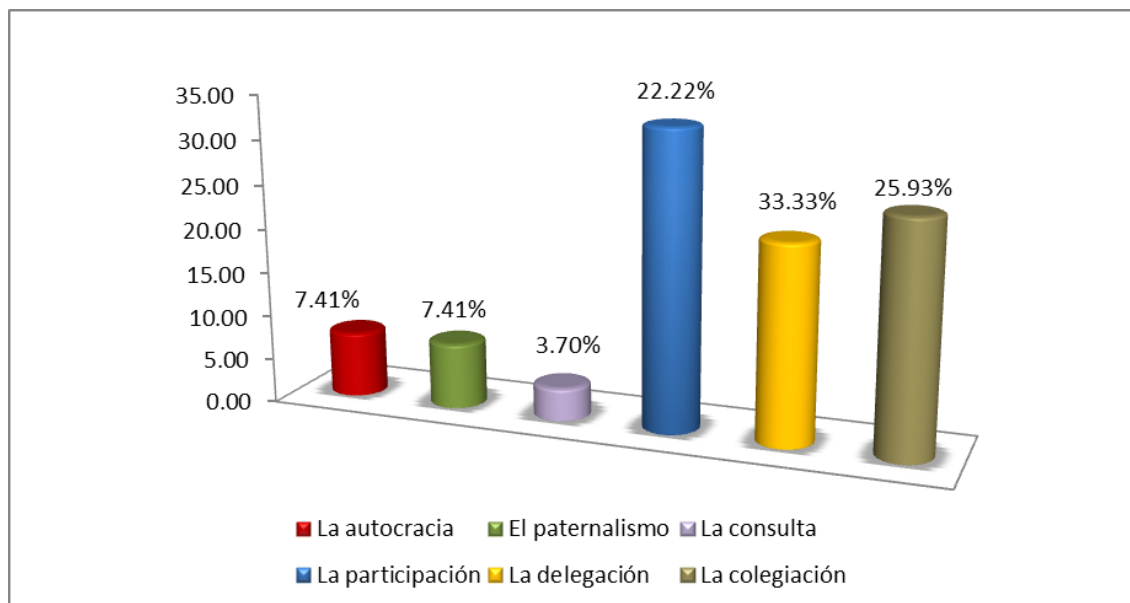
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La presunción que destaca sobre la regulación de poder es por participación en un 33.33%, seguido de la presunción que representa al 25.93% que indica que es la colegiación, luego el 22.22% que señala a la delegación, y en menores porcentajes tenemos a la autocracia y el paternalismo con el 7.41% cada uno y la consulta con el 3.70%.

Los datos obtenidos nos llevan a inferir que existe una dispersión de opiniones distribuidas entre la participación, la delegación y la colegiación, que en los diferentes casos revelan una presunción de compartición y capacidad, más no de centralización de poder.

GRÁFICO N° 30

QUE PRIMA EN LA REGULACIÓN DE PODER



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 31

RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

RELACIÓN	f	%
Muy buena	2	3.70
Buena	40	74.07
Regular	10	18.52
Mala	2	3.70
TOTAL	54	100.00

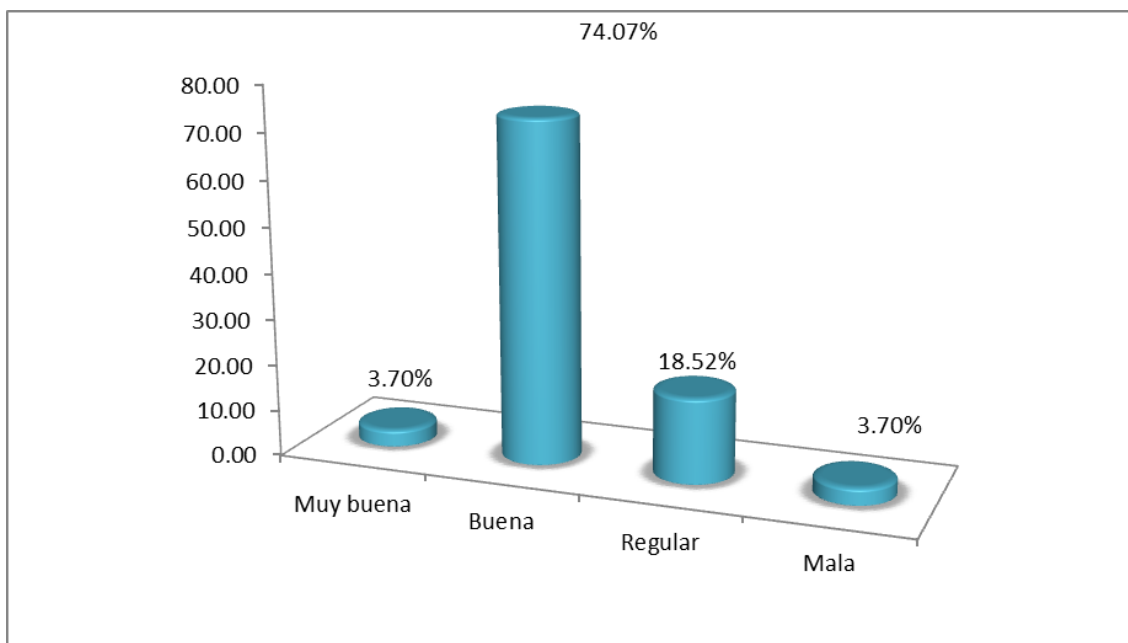
Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La relación entre los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad en estudio es percibida mayoritariamente con el 74.07% como buena, luego tenemos al 18.52% que afirma que la relación entre trabajadores es regular y una moda de 3.70% que considera que es muy buena o mala.

Se infiere que priman las relaciones colaterales basadas en el consenso y el bienestar del grupo, lo que es una fortaleza por los principios que inspiran.

GRÁFICO N° 31

RELACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 32

FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO

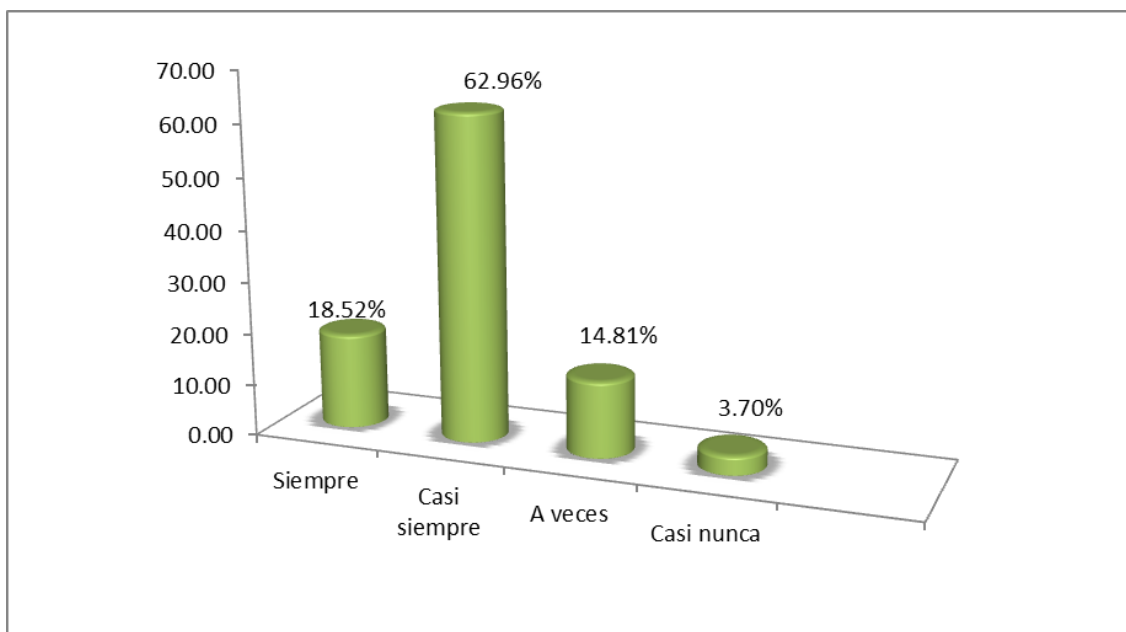
FACILIDAD PARA TRABAJO EN EQUIPO	f	%
Siempre	10	18.52
Casi siempre	34	62.96
A veces	8	14.81
Casi nunca	2	3.70
Nunca	0	0.00
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

A la pregunta si es fácil trabajar en equipo los trabajadores entrevistados respondieron en un porcentaje mayoritario de 62.96% casi siempre, luego tenemos el 18.52% afirmó que siempre es fácil trabajar en equipo, el 14.81% considera que sólo a veces y un 3.70% manifestó que nunca es fácil hacerlo.

Los datos reflejan una fortaleza cultural organizacional importante ya que los resultados obtenidos a través del trabajo en equipo son generalmente más sustanciales que los individuales, pues se optimiza el potencial de cada trabajador.

GRÁFICO N° 32
FACILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 33

RELACIÓN CON LOS JEFES DEL TRABAJO

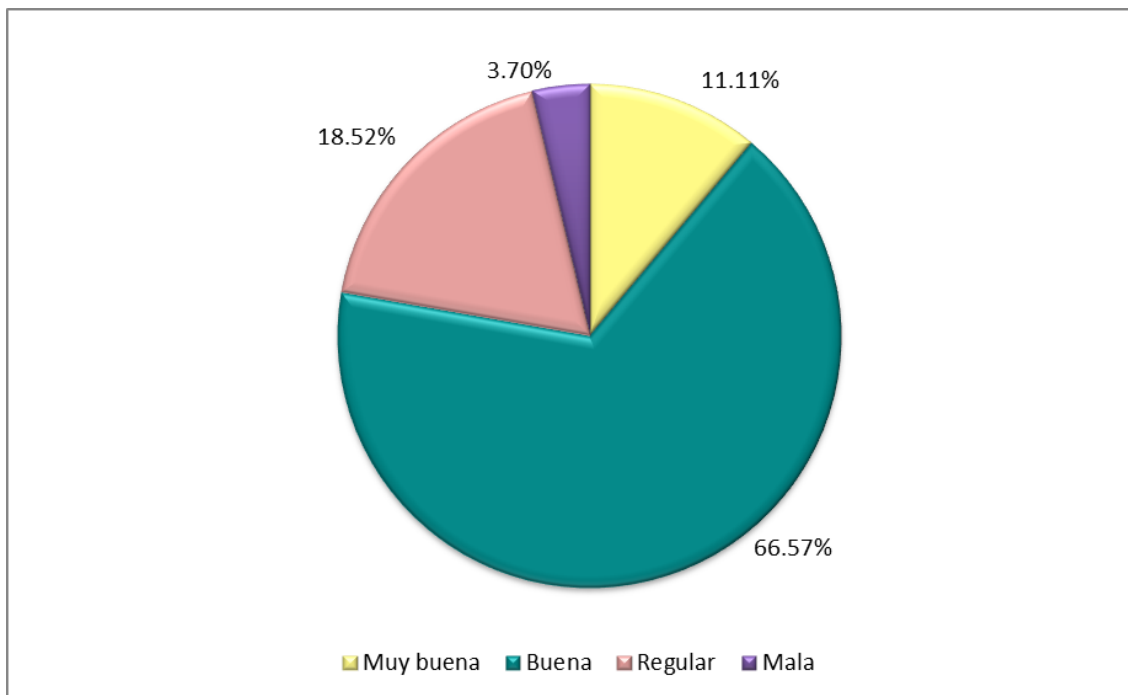
RELACIÓN	f	%
Muy buena	10	18.52
Buena	36	66.67
Regular	6	11.11
Mala	2	3.70
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

La relación de los trabajadores con los jefes de la Gerencia de Desarrollo Urbano es percibida mayoritariamente como buena con el 66.67% luego tenemos al 18.52% que manifiesta que la relación entre trabajadores y jefes es muy buena, el 11.11% considera que es regular y un 3.70% indica que es mala.

Los resultados del cuadro van de la mano con las relaciones de poder que se perciben en el área de trabajo, y al igual que en los cuadros anteriores identificamos otra fortaleza, pues un contundente 85.19% de trabajadores considera que existe una relación vertical favorable.

GRÁFICO N° 33
RELACIÓN CON LOS JEFES DEL TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

CUADRO N° 34

BASE DE LA COMPETENCIA EN SU CENTRO LABORAL

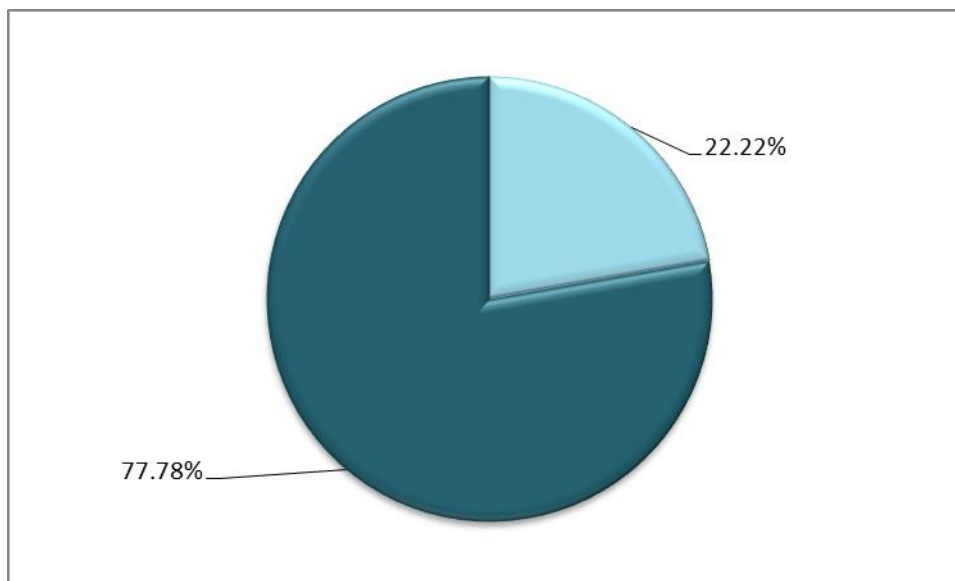
COMPETENCIA	f	%
El bienestar individual	12	22.22
El bienestar del grupo	42	77.78
TOTAL	54	100.00

Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014

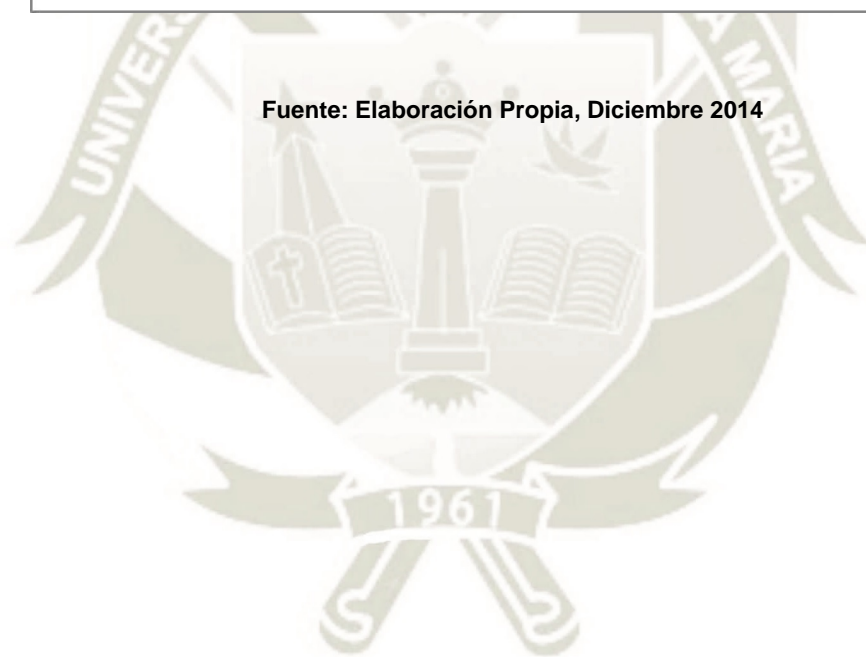
El mayor porcentaje de los trabajadores entrevistados representados por el 77.78% corrobora los datos obtenidos en cuadros anteriores que revelan la existencia de relaciones que buscan el bienestar del grupo de trabajo y que nos lleva a inferir una cultura de tarea que facilita el logro de metas. Cabe mencionar la presencia de un 22.22% que considera que la competencia obedece al bienestar individual.

GRÁFICO N° 34

BASE DE LA COMPETENCIA EN SU CENTRO LABORAL



Fuente: Elaboración Propia, Diciembre 2014





CONCLUSIONES

PRIMERA.- Los comportamientos explícitos de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa obedecen a una percepción positiva en cuanto a la comodidad del entorno físico y uso de tecnología, pero negativa respecto a la seguridad, capacitación tecnológica y difusión de información corporativa, considerando como mayor fortaleza a los recursos humanos que utilizando un lenguaje propio a nivel operativo desarrollan un buen trabajo regido por normas sistematizadas.

SEGUNDA.- En la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa existe dispersión en el compartimiento de valores morales y profesionales, pero también se observan algunas formas de aprendizaje propios que se manifiestan con la práctica de tradiciones y la existencia de normas consuetudinarias.

TERCERA.- Las presunciones del personal en estudio encuentran en los entornos político y económico las mejores oportunidades de la Gerencia de Desarrollo Urbano, las mismas que son aprovechadas con decisiones tomadas por consenso y son implementadas con una actitud positiva frente a los problemas.

CUARTA.- Los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa tienen la presunción de un manejo flexible del tiempo y distribución adecuada del espacio.

QUINTA.- El personal de la Gerencia en estudio considera que el poder se da por participación, generando buenas relaciones lineales y colaterales que conllevan al bienestar del grupo.



SUGERENCIAS

- 1° Implementar programas de incentivos y de capacitación a los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano en los cuales se definan los valores, la misión y la visión, para reforzar una cultura organizacional que se enfoque como una estrategia que efectiviza el aprovechamiento de oportunidades, mejora las condiciones actuales de manera sostenible y ayuda a enfrentar adecuadamente situaciones de crisis.
- 2° Considerando la comunicación interna como un factor determinante y sustancial en la transmisión de la cultura y la consecución de los objetivos organizacionales, se debe mejorar la suficiencia, claridad y control de la información transmitida sobre aspectos institucionales tales como historia, visión, misión, logros, normas y reglamentos; propiciando así, no solo su conocimiento, sino también la interpretación adecuada, para generar el consenso en la consecución del proyecto corporativo. Esto conduce a establecer una cultura fuerte y confiable.
- 3° Es necesario establecer una norma interna de recepción a los nuevos trabajadores. En primer término, quien reciba y entregue los documentos deberá ser la Oficina de Recursos Humanos o el Jefe del Área para consolidar la presencia de un líder que marca la pauta y crea mejores relaciones con los empleados y como consecuencia con los usuarios.
- 4° Deben implementarse programas de prevención de riesgos y capacitación tecnológica dirigidos a los trabajadores del área para desarrollar prácticas, conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para la realización de sus tareas, implantación de mejores formas de trabajo y agilización de los procesos, de tal manera que se optimicen resultados y se otorgue un valor agregado a su producción.

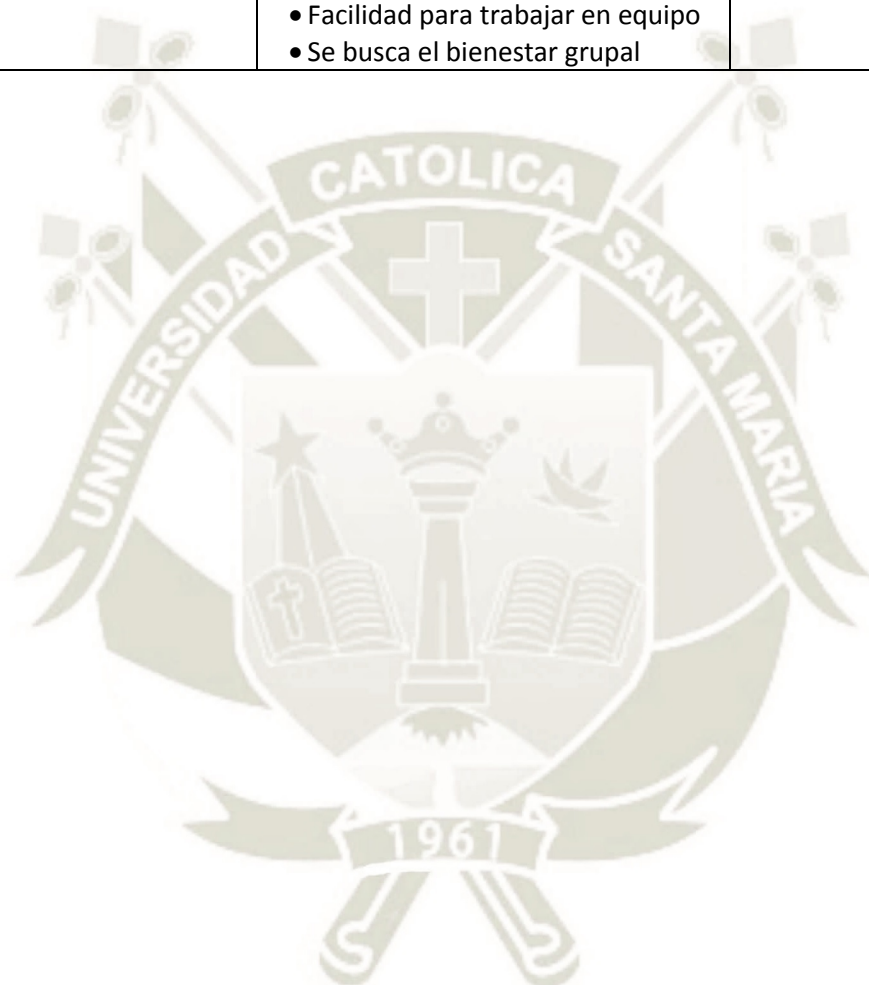
- 5° Enfatizar la acción cultural, haciendo de las tradiciones y rituales los pilares del cambio, del sentido de identificación y orgullo de pertenencia a su sección laboral, por lo que se debe fomentar la realización de ceremonias, actos litúrgicos, celebraciones cuando se obtengan logros significativos, entre otros.



CUADRO RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

ASPECTOS INSTITUCIONALES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Entorno físico	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura cómoda • Personal pulcro • Personal que usa el uniforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguridad de la infraestructura • No utilización del equipo de protección personal
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Para atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación en softwares especializados y procedimientos constructivos
Resultados empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Evaluación, planeamiento y culminación de las obras • Frecuencia de la información que recibe sobre misión, visión, logros y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Política financiera • Insuficiencia y poca comprensión de la información que recibe sobre misión, visión, tradiciones, logros y objetivos
Normas escritas	<ul style="list-style-type: none"> • Normas indicativas • Normas sistematizadas • Se entregan al personal cuando ingresa al trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo las conocen algunos trabajadores • Los documentos que se entregan al personal cuando ingresa al trabajo no lo hace Recursos Humanos o el Jefe del Área
Conducta verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores comparten un lenguaje propio a nivel operativo 	
Pautas de acción válidas dentro de la organización		<ul style="list-style-type: none"> • La dispersión de opiniones en los valores compartidos puede debilitar la cultura corporativa
Normas consuetudinarias y las costumbres	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica de tradiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca difusión de la existencia de comportamientos no normados pero que por costumbre se cumplen
Relación con el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentra las mejores oportunidades en el entorno político y económico 	
Naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se generan del debate • Cumplimiento de los plazos de ejecución de las tareas con leve demora • Existencia de puntualidad • Tiempo prudencial en la realización de reuniones y entrevistas 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuciones de oficinas de acuerdo a necesidades del servicio 	
Naturaleza de la actividad humana frente al entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud activa frente a los problemas 	
Naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • La regulación de poder se da por participación • Buena relación con los jefes y compañeros de trabajo • Facilidad para trabajar en equipo • Se busca el bienestar grupal 	



PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

I. INSTITUCIÓN

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA

II. JUSTIFICACIÓN

La importancia del capital humano para el éxito de las organizaciones es innegable, pues su comportamiento influye en su rendimiento y éste a su vez en la calidad de los servicios que brinda. En consecuencia las ideas, normas y valores que orientan su desempeño, constituyen factores indispensables para el logro de los objetivos corporativos.

En este sentido, considerando por una parte que la cultura organizacional es un componente que puede ser utilizado como herramienta estratégica para plasmar en realidad el proyecto corporativo, y por otra parte, teniendo en cuenta los resultados de la investigación realizada sobre los niveles de cultura corporativa del área en estudio, se propone un programa de mejoramiento de la cultura organizacional que permita modificar actitudes y comportamientos tanto a nivel directivo como del personal administrativo, técnico, profesional y operativo que propicie el cultivo de una cultura organizacional que optimice la productividad y compromiso institucional que repercuten en la calidad del servicio al usuario y consecuentemente en la imagen y reputación de la gerencia en estudio.

III. ALCANCE

El programa es de aplicación para todo el personal de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

IV. OBJETIVOS

- Mejorar la cultura organizacional de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

- Generar actitudes y comportamientos estables en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano que optimicen su productividad y compromiso institucional con su área de trabajo.

V. NECESIDADES QUE SE ATENDERÁN

De acuerdo a los resultados de la investigación “Niveles de la Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa”, se atenderán las deficiencias encontradas:

- Inseguridad de la infraestructura.
- No utilización del equipo de protección personal.
- Poca capacitación en softwares especializados y procedimientos constructivos.
- Insuficiencia y poca comprensión de la información que recibe sobre misión, visión, historia, tradiciones, valores, logros y objetivos.
- Las normas solo las conocen algunos trabajadores.
- Informalidad en la entrega de documentos al nuevo personal.
- La dispersión de opiniones en los valores compartidos.
- Poca difusión de la existencia de comportamientos no normados pero que por costumbre se cumplen

VI. ACTIVIDADES

NECESIDAD	ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la infraestructura • Utilización del equipo de protección personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar un comité de seguridad del área • Capacitación al personal sobre seguridad y prevención de riesgos en construcción • Implementación de un registro de frecuencia de accidentes
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en softwares especializados al personal administrativo, técnico y profesional.

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en procedimientos constructivos para el personal técnico, profesional y operativo.
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de difusión, insuficiencia y poca comprensión de la información sobre normas, misión, visión, tradiciones, valores, logros, objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de comunicación del área que elabore, difunda, monitoree y evalúe la información emitida.
<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en la entrega de documentos al nuevo personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de recepción del nuevo personal que incluya el protocolo y entrega de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> • La dispersión de opiniones en los valores compartidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un programa de motivación que estimule tanto la identificación del trabajador como su superación laboral. • Taller de capacitación para el fortalecimiento de valores organizacionales compartidos.

VII. METAS

- Involucrar al 100% de trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Implementar el 100% de actividades programadas en el programa.

VIII. RECURSOS

8.1. RECURSOS HUMANOS

Está conformado por los participantes, facilitadores y expositores especializados.

8.2. RECURSOS MATERIALES

Infraestructura: Ambientes adecuados proporcionados por la Gerencia de Desarrollo Urbano.

Mobiliario, equipos y otros.

Documentos técnico-educativo: material de estudio, certificados, encuestas.

IX. FINANCIAMIENTO

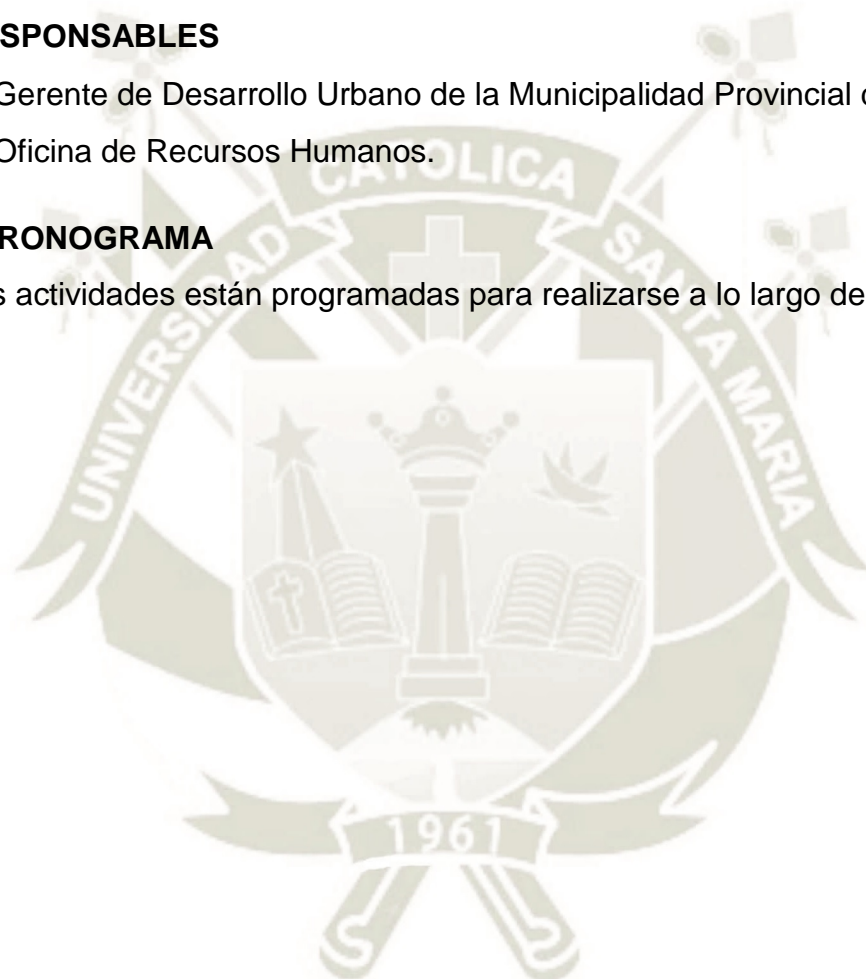
El monto será financiado en el 100% por la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

X. RESPONSABLES

- Gerente de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Oficina de Recursos Humanos.

XI. CRONOGRAMA

Las actividades están programadas para realizarse a lo largo del año 2015.





ANEXOS

PROYECTO DE TESIS:

- 1.- PLANTEAMIENTO TEÓRICO**
- 2.- PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**
- 3.- FUENTES DE CONSULTA**
- 4.- CÉDULA DE ENTREVISTA**
- 5.- CRONOGRAMA**



1.- PLANTEAMIENTO TEÓRICO

I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. Problema de Investigación

1.1. Enunciado del Problema

“Niveles de Cultura Organizacional en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Arequipa-2014”.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Campo, Área y Línea de Acción

- a. **Campo** : Ciencias Empresariales
- b. **Área** : Gerencia de la Construcción
- c. **Línea** : Cultura Organizacional

1.2.2. Análisis de la Variable

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES
NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL Espacios y/o formas de manifestación de la cultura que se corresponden analógicamente con la conciencia, el preconsciente y el inconsciente humano.	Comportamientos explícitos (conciencia)	• Entorno físico
		• Tecnología
		• Resultados empresariales
		• Normas escritas
		• Conducta verbal
	Valores (preconsciente)	• Pautas de acción válidas dentro de la organización
		• Normas consuetudinarias y las costumbres
	Presunciones básicas (inconsciente)	• Relación con el entorno
		• Naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los trabajadores
		• Naturaleza de la actividad humana frente al entorno
		• Naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización

1.2.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son los comportamientos explícitos que prevalecen en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa?
- ¿Qué valores se cultivan en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa?
- ¿Qué presunciones básicas se muestran en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad en estudio?

1.2.4. Tipo y Nivel de Investigación

El tipo de problema es descriptivo.

El tipo de investigación es cuantitativo y de campo.

El nivel de investigación es descriptivo, con un diseño transversal.

1.3. Justificación

Teórica.

La investigación propuesta, busca mediante la teoría de la cultura organizacional y los conceptos básicos de la globalización de mercados, caracterizar el modo de pensar y actuar de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, que podrían estar afectando sus metas y objetivos organizacionales. En consecuencia, no se trata de una investigación de clima organizacional, sino de cultura, pues mientras el clima hace referencia a las expectativas y demandas que los miembros de una organización tienen sobre ella y al grado de satisfacción de la misma en el funcionamiento de esa organización, la cultura se refiere al sistema de valores y presunciones básicas de los trabajadores que están presentes y conforman la organización y de las cuales se desprenden una serie de normas y pautas de conducta, con los que los individuos se

sienten más o menos identificados. Junto a esta primera diferencia, la segunda es consecuencia de la anterior: El clima laboral, vale decir, las expectativas, cambios o alteraciones y demandas del personal pueden producirse en un tiempo relativamente corto; en cambio, la cultura al referirse a los valores y creencias, el tiempo para introducir cambios es necesariamente más largo y complejo. Finalmente, los cambios producidos en el clima de las organizaciones al afectar a las expectativas de las personas tienen un carácter táctico, mientras que los cambios en el sistema de valores tienen un carácter estratégico, afectando la estructura misma de la organización.

Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se emplearán técnicas e instrumentos científicos de aceptación y uso en el mundo hispanoamericano con la finalidad de medir los niveles de la cultura organizacional de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa. En tal sentido, se busca caracterizar el comportamiento consciente, preconsciente e inconsciente que prevalecen en los trabajadores, que implican los valores que se cultivan y las presunciones básicas.

Práctica

De acuerdo con los objetivos de investigación, los resultados permitirán plantear sugerencias, tendientes a superar o mejorar las deficiencias en materia de cultura organizacional de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Trascendencia

El impacto o trascendencia de la investigación, va mucho más allá del ámbito de la Provincia de Arequipa, pues los resultados pueden servir para toda organización municipal que tenga las mismas características o los mismos problemas y/o debilidades que el municipio estudiado y de este modo, consolidar, impulsar o mejorar

la cultura organizacional para beneficio de las comunas y sus trabajadores.

Originalidad

No existen evidencias empíricas del tema motivo de investigación para la Municipalidad Provincial de Arequipa, por lo que resultaría ser un trabajo pionero y en consecuencia, las futuras investigaciones sobre el tema tendrán como base los resultados del presente estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Aproximaciones al concepto de Cultura Organizacional

¿Qué es la cultura organizacional? ¿De qué está compuesta? Éstas son las preguntas que es necesario responder con claridad antes de establecer las bases desde las cuales gestionar la cultura en una organización. Y no debe ser fácil tarea a juzgar por la cantidad de conceptualizaciones que pueden encontrarse en la bibliografía al uso.

Edgar H. Schein¹, a partir de la teoría etnográfica, define la cultura como un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Esas presunciones básicas, dice Schein, operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Para Justo Villafañe², en la cultura existen dos niveles: “el núcleo”, en el que habitan esas presunciones básicas, que son las que

1 Schein, E. H.: La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Plaza y Janes

2 Villafañe, J .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

realmente pueden explicar los comportamientos organizacionales, y “la periferia” que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales, y de sus análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de las citadas presunciones básicas.

Para José Antonio Garmendia³ la noción de cultura organizacional nace de la intersección de la teoría antropológico-funcionalista de la “cultura” (la organización se percibe como el principio básico para la consecución de objetivos) y de una concepción realista y dialéctica de la propia organización (concebida de forma flexible y adaptativa), intersección a partir de la cual surgen las tres concepciones de la cultura de la empresa:

- a. La cultura como cristalización del entorno.
- b. La cultura como diseño estratégico interno.
- c. La cultura como autoimagen de la organización.

En el primer caso la cultura es subsidiaria del entorno, el cual se constituye como el primer factor de influencia sobre la organización. Así, factores como el entorno institucional o entramado sociopolítico y normativo de las empresas tendrían un mayor peso que otros hechos, más genuinamente empresariales, como pueden ser ciertas características tecnológicas o estructurales.

La cultura puede ser también un instrumento de gestión. El conocido aforismo anglosajón *management by culture* destaca justamente esa potencialidad que tiene la cultura para adaptar, de manera contingente y flexible, la organización de una empresa a las tareas y actividades que desarrolla. La cultura favorecería, en este caso, el tipo de organización más idónea para la satisfacción de sus metas. Existen, en este sentido, dos claros paradigmas

³ Garmendia. J. A.: Desarrollo de la organización y cultura de la empresa, ESIC

dentro de la sociología del trabajo –el Sistema Mecánico de Gestión SMG, y el Sistema Orgánico de Gestión SOG⁴ - que se corresponden, también paradigmáticamente, con dos tipos de cultura organizacional que Garmendia sintetiza de la siguiente manera:

- SISTEMA MECÁNICO DE GESTIÓN
 1. Organización
 - La estrategia sigue a la estructura.
 - Organización funcional.
 - Centralización.
 - Línea más staff.
 2. Personal
 - Selección y evaluación formal.
 - Estilo directivo orientado al desempeño.
 - Comunicación descendente.
 - Motivación extrínseca.
 - Turnover
 3. Cultura
 - Débil.
 - Estamental.

- SISTEMA ORGÁNICO DE GESTIÓN
 1. Organización
 - La estructura sigue a la estructura.
 - Organización por productos.
 - Descentralización y delegación.
 - Línea y staff.
 2. Personal
 - Selección y evaluación informales.
 - Estilo directivo orientado a las relaciones.
 - Comunicación ascendente y transversal.
 - Motivación intrínseca.
 - Estabilidad y reciclaje.

⁴ Villafañe, J .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

3. Cultura

- Fuerte.
- Corporativa.

En el tercer caso, la cultura se entiende como “la autoimagen” o percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. Esa autoimagen identificada con la cultura organizacional resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización, y cuanto mayor sea ese consenso, más fuerte será la cultura. Es razonable pensar que mientras más positiva sea la autoimagen mejores serán los resultados empresariales y la capacidad de proyectar esa percepción positiva al exterior de la compañía.

Para Charles Handy y Roger Harrison⁵ la cultura es una suerte de “ideología corporativa” que se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto amplio de factores que pueden ser agrupados en cuatro variables generales:

- Sus formas de pensamiento y aprendizaje.
- Las relaciones de poder dentro de la organización.
- Las formas de influencia y cambio.
- Los instrumentos de motivación y recompensa.

A partir de esas variables, Harrison primero, y Handy después, establecen una tipología que comprende cuatro tipos diferentes de cultura organizacional: cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona.

Para Andrew Mayo⁶ la cultura, que es la manera que tiene cada organización de hacer las cosas, es el resultado de la interrelación de seis factores de naturaleza muy diversa, entre los que se

⁵ Villafañe, J .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

⁶ Mayo.A: Managing Careers. Strategies for Organizations, IPM

mezclan aquellos de naturaleza intangible y difícil observación con otros que se expresan de manera explícita en documentos internos de la organización y en comportamiento observables. Estos componentes de la cultura que apunta Mayo son:

- Los valores y las creencias.
- Las normas de comportamiento.
- Las políticas escritas de la organización.
- La motivación vertical.
- Los sistemas y procesos formales e informales.
- Las redes internas existentes en la organización.

Según Villafañe⁷, aunque no sea un punto de vista muy ortodoxo para explicar lo qué es la cultura organizacional, hace ya tiempo que las organizaciones, al igual que las personas, poseen una suerte de “psique organizacional” que alberga todo tipo de materiales (comportamientos, experiencias, creencias, rituales, costumbres, etc.), algunos de los cuales se manifiestan expresamente y son observables, por lo que se puede actuar fácilmente sobre ellos y constituyen lo que podríamos denominar “la conciencia organizacional”. Otros, sin embargo, sólo se manifiestan implícitamente, o lo hacen a través de comportamientos manifiestos que encierran significados y actitudes latentes, son sólo observables de manera refleja y se alojan en el inconsciente organizacional. Ambos tipos de materiales configuran la cultura de una organización.

Entre los primeros se encuentran, por ejemplo, la manera de gestionar el poder y la participación en la organización. Las formas de enseñar y formar a sus nuevos miembros, los premios y los castigos, las ceremonias organizacionales, la apariencia física de las personas, el lenguaje, etc. Los segundos se refieren a ciertas presunciones, sobre los clientes, los compañeros de trabajo, los

⁷ Villafañe, J. .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

jefes; sobre el valor del tiempo o del espacio explican también la visión de la organización sobre el éxito o el fracaso; constituyen referencias no escritas sobre lo que está bien o lo que no se debe admitir.

Existen incluso, en un estudio intermedio, entre la conciencia y el inconsciente organizacional, algunos de estos materiales que también expresan la cultura, como, por ejemplo, ciertas pautas de comportamiento, ciertas costumbres, que constituyen interesantes accesos a los significados concretos de la cultura y que se corresponderían con el nivel preconscious de la psique organizacional.

De todos estos materiales –conscientes, inconscientes y preconscious- y de muchos otros, de similar naturaleza, está hecha la cultura organizacional; cultura que podría definirse como la construcción social de la identidad de la organización, porque lo que está muy claro es que entre cultura e identidad organizacional existe una relación biunívoca, es decir de igual naturaleza.

Al definir la cultura como la construcción social de la identidad quiere decir que la organización, las personas que la habitan, construyen significados, dándole un sentido particular a los hechos que definen esa identidad. Este hecho no está muy alejado de la antropología cultural. Lo mismo ocurre con los integrantes de una organización, siempre y cuando hayan asumido, hayan construido, sus rasgos de identidad como una forma cultural diferenciada.

Como conclusión, la definición que recoge los elementos anteriormente señalados sería la siguiente: “Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los

subgrupos de la organización presta por un lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines”.

2.2. Componentes de la Cultura Organizacional

Haciendo una extrapolación de esa concepción psicosocial de la cultura organizacional que hace posible concretar los componentes culturales básicos se puede hablar de tres grandes factores de la cultura:

- La identidad corporativa (el “somos”).
- El sistema de valores corporativos (el “pensamos”).
- La unidad estratégica (el “hacemos”).

En esas tres dimensiones –ser, pensar, hacer- es donde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización. No de forma automática, directa, siempre explícita, claro está, sino de múltiples y diversas maneras que tienen que ver con los niveles en los que la cultura se expresa o de las funciones que ésta cumple en cada momento.

Cada uno de estos tres componentes puede ser observado, a partir de un conjunto muy amplio de indicadores culturales, ya que todos ellos construyen, día a día, la cultura organizacional.

La historia de la organización, en su dimensión cultural, suele ir asociada a la figura del fundador y, si existe, a la declaración fundacional misma; a sus “productos pioneros”; a la relación a lo largo del tiempo con determinados “clientes”; a la “evolución tecnológica” de la empresa; a los “momentos difíciles y vicisitudes” superados exitosamente y, en general, a los grandes o pequeños

“mitos organizacionales” que existen en cualquier organización y que son recordados y ensalzados por sus miembros. Estos y otros retales culturales son un rico material para el estudio de la cultura organizacional.

La estructura y organización interna es otro factor que generalmente expresa la cultura de una empresa. En este sentido Garmendia⁸ es más radical, ya que, concibiendo la cultura como una metáfora de la misma organización, llega a firmar que “una organización es cultura y no sólo tiene cultura” y que la cultura es “la organización de la organización”.

De la misma forma que la metáfora de la máquina –nos dice Garmendia- implicaba la bondad de una organización que procura incorporar al personal como recurso adaptivo, la metáfora de la cultura se expresa a través del binomio O + RH (Organización y Recursos Humanos). El sentido de tal metáfora es la consideración del personal como capital de la empresa antes que como un costo.

Los hechos observables que traducen la cultura a través de la cultura organizacional interna suelen ser el propio “diseño orgánico y funcional” de la empresa, los “procesos de toma de decisiones”, sus “políticas organizacionales” y muy especialmente la de los recursos humanos, los “sistemas de selección y evaluación de su personal”.

Las relaciones jerárquicas y gestoras existentes en el seno de la organización constituyen otra genuina manifestación cultural que puede ser observada y analizada a través de variables como el “estilo directivo”, el cual puede estar fundamentalmente orientado, tal como afirman Castresana y Blanco⁹, hacia la tarea (en función del grado en que el directivo oriente sus esfuerzos y los de sus

⁸ Garmendia, J. A.: Tres culturas. Organización y Recursos Humanos, ESIC

⁹ Castresana, J. L. y Blanco.: Dirección inteligente, dirección flexible, ESIC

subordinados hacia comportamientos caracterizados por iniciar, organizar y dirigir) o hacia las relaciones (en el que prevalecen actitudes como escuchar, confiar, animar, etc.); los “procesos de delegación, y cómo éstos definen qué y en quién delegan los máximos responsables de la compañía; el liderazgo” y los mecanismos de influencia internos para gestionar el poder y la autoridad en el seno de la organización.

El grado de cohesión y configuración organizacional es otro componente de la cultura que nos puede servir para su análisis a través de la valoración de aspectos como la existencia de “valores compartidos” en la organización de cuyo consenso dependerá la fortaleza o debilidad de su cultura; “la motivación”, los “incentivos” y, en general, todas aquellas variables que afectan y condicionan el “clima interno”.

La gestión de la comunicación interna y la propia valoración de ésta es otro aspecto muy esclarecedor de la cultura en función de hechos como la “orientación dominante” de esa comunicación – descendente, ascendente, horizontal, transversal- los “canales e instrumentos” de información y comunicación interna, los cuales son los que, en definitiva, convierten las buenas intenciones en actuaciones y compromisos concretos de la organización.

La disposición espacial y la ubicación geográfica de la compañía también aportan una información útil acerca del tipo de cultura organizacional a través de cuestiones como la “adecuación a las personas”; la “gestión del espacio”; la propia “concepción de los edificios organizacionales” su “integración” en el entorno urbano o medio ambiental.

La imagen externa y la proyección social de la compañía son también sendos índices culturales que se concretan en hechos como la “identidad visual”, los “estilos de comunicación”, la “política

de patrocinio”, las “marcas”, el grado de “permeabilidad social” de la empresa, sus “actitudes ante la comunidad” (ecología, medio ambiente, consumidores, etc.) y muchos otros comportamientos y actuaciones que expresan la naturaleza de esa cultura organizacional.

2.3. Niveles de Cultura Organizacional¹⁰

Si aceptamos la analogía de Villafañe como la “psique organizacional” expuesta al principio del marco para explicar la concepción de la cultura, y las evidencias parecen avalar dicha analogía, deberemos concluir también que existen diversos estudios o niveles de manifestación de esa cultura que se corresponderían, analógicamente, con la conciencia, el preconscious y el inconsciente humano. La metáfora visual del árbol resulta muy útil para explicar esos niveles de la cultura y de la psique.

Un árbol tiene por encima de la superficie de la tierra una buena parte de todo su ser; por esta razón, no sólo es visible y nos permite identificarle y distinguirlo de otros árboles por las características de su tronco y de sus hojas, sino que, además, podemos acceder a él con facilidad, para su poda o cualquier otro cuidado suplementario.

Existe otra zona intermedia del árbol, que se encuentra entre la zona visible y las raíces; no se puede ver pero, como se trata de una parte muy próxima a la superficie, es posible acceder a ella simplemente escarbando un poco en la tierra.

Finalmente están las raíces, más o menos profundas en función de la naturaleza de cada árbol, pero a las que, en cualquier caso, no es posible acceder directamente y tampoco son visibles porque, a veces, se ramifican muchos metros por debajo de la superficie.

¹⁰ Villafañe, J. La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

Si tenemos que manipular una parte débil del árbol la dificultad de esa acción será proporcional al nivel en el que haya que intervenir; así, en la parte de la superficie la dificultad será mínima porque el acceso al árbol es directo y visible. En la zona intermedia será necesario un cierto trabajo, pero es posible acceder a ella. Si la intervención es en las raíces, estaremos ante la máxima dificultad, porque ni hay visibilidad ni posibilidad de acceso directo.

Llevando esta ejemplificación al tema que me centra, la cultura tiene, como ya hemos visto tres niveles:

a) El de los comportamientos explícitos, los cuales son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos fácilmente. Este nivel se correspondería con la conciencia. Entre estos comportamientos explícitos se encuentran entre otros:

- El entorno físico.
- La tecnología.
- Los resultados empresariales.
- Las normas escritas.
- La conducta verbal y no verbal.

b) Los valores, que suponen pautas de comportamientos, confrontables sólo por consenso, más o menos conscientes y cuyo significado es explícito en algunas ocasiones e implícito en otras en las que se puede descifrar con una actitud de observación reflexiva y analítica. Este nivel en el que se encuentran los valores equivaldría a la estructura preconscious de la psique. Entre estos valores se encuentran

- Las pautas de acción validadas dentro de la organización.
 - Las normas consuetudinarias y las costumbres.
- c) Las presunciones básicas o los supuestos subyacentes que se encuentran en el nivel más profundo de la cultura y, en consecuencia, son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar porque su naturaleza latente impide un acceso directo a las mismas. Constituyen el “inconsciente organizacional”. Entre estas presunciones básicas se encuentran, según Edgar H. Schein:
- La relación con el entorno.
 - La naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización.
 - La naturaleza del género humano.
 - La naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización.

Según Edgar Schein, el método para conocer los niveles debe considerar lo siguiente:

A. Presunciones de la empresa sobre sí misma y sobre su entorno. Cuáles son las opiniones más generalizadas acerca de:

- Su identidad y función básicas: ¿quiénes somos como empresa? (productos, servicios, clientes, etc.); ¿cuál es nuestra misión?; ¿Qué función social cumplimos?
- En qué entorno encuentra la empresa sus mejores oportunidades: en el económico, en el político, en el tecnológico, en el social, etc.
- Qué postura adopta la empresa en dichos entornos: de dominación, armónica, de sumisión.

B. Presunciones de la empresa sobre la realidad y la verdad.

En función de las cuales se adoptarán decisiones correspondientes a tres visiones de la realidad:

- De acuerdo a la presunción dominante en la empresa sobre la “realidad”, se adoptarían tres tipos de decisiones:
 - ✓ La “realidad física” caracterizada por la objetividad de los datos y que conlleva un tipo de decisión basada en cuestiones de hecho.
 - ✓ La “realidad social”, en la que las decisiones son verificadas mediante consenso (estados de opinión, costumbres, etc.).
 - ✓ La “realidad subjetiva” donde las decisiones se verifican a partir de experiencias igualmente subjetivas (opiniones personales, gustos, actitudes, etc.).

C. Presunciones de la empresa sobre el tiempo. El tiempo es un parámetro con múltiples dimensiones, y algunas de éstas pueden tener un carácter simbólico dentro de la organización. En principio es necesario conocer las principales presunciones sobre el tiempo y cómo se estructura –presunciones simbólicas y no simbólicas- para explicar ciertos comportamientos de la empresa. Para ello conviene determinar al menos:

- La orientación temporal de los diferentes grupos de la organización hacia el pasado, el presente o el futuro.
- El consenso sobre el significado del tiempo en el interior de la organización respecto a:
 - ✓ Los plazos de la planificación en cada nivel funcional (quién y qué cosas se planifican temporalmente; qué entendemos por corto o largo plazo...).
 - ✓ La medida del tiempo para la realización de tareas (cuánto tiempo se necesita para hacer las cosas).

- ✓ El lenguaje empleado para informar de la dimensión temporal (¿con cuántos minutos de retraso se puede llegar puntual a una cita?).
- La concepción básica sobre el tiempo que predomine en la organización: “lineal o monocrónica”, cuando se concibe el tiempo como una línea infinitamente divisible pero en la cual no se puede hacer más de una cosa a la vez; “policrónico”, definido antes por lo que se hace que por el tiempo empleado en ello, y en el que cabe realizar varias actividades simultáneamente; o “cíclico”, cuando se entiende que el tiempo lo constituyen fases, cada una de las cuales tiene su propio tempo que depende de la actividad y no de la realización de determinadas tareas.

D. Presunciones de la empresa sobre el espacio. Al menos puede hablarse de tres categorías de presunciones acerca del espacio:

- Las normas de distancia emanadas del sentido social del espacio en función del cual existen, según Hall, cuatro clases de distancia:
 - ✓ Distancia Íntima: es el espacio del contacto-, y la distancia en la que se está apartando oscila entre 15 y 45 centímetros.
 - ✓ Distancia Personal: donde hay proximidad desde los 45 a los 75 centímetros y separación entre esta distancia y 1.2 metros. En la distancia de la conversación cara a cara.
 - ✓ Distancia Social: en la que hay proximidad entre uno y dos metros y entre los dos y tres metros y medio se está apartando. Es la distancia de la conversación en grupo.
 - ✓ Distancia Pública: donde la proximidad se encuentra entre los 3,5 y los 7 metros y por encima de esta

distancia uno está apartado. Es la distancia del conferenciante, para el que la audiencia ya es algo indefinido.

- El significado simbólico del espacio, el cual puede ser la expresión de la jerarquía, de la igualdad, de la privacidad...en el seno de la empresa.
- La disponibilidad espacial, que puede considerarse, de acuerdo a las presunciones básicas de la cultura corporativa: infinita, limitada o mínimamente disponible.

E. Presunciones de la empresa sobre la naturaleza del género humano. Aunque existen multitud de teorías a este respecto, básicamente pueden resumirse en dos presunciones relativas a:

- La naturaleza humana básica, en función de la cual los seres humanos son malos (perezosos, improductivos...), buenos (trabajadores, generosos...) o neutros.
- La mutabilidad del propio ser humano, el cual es perfectible. Evaluar culturalmente los criterios internos de promoción y selección de personal; los de control y rendimiento; los de recompensa y castigo.

F. Presunciones sobre la naturaleza de la actividad humana frente al entorno. Se trata de averiguar la postura que los miembros de la organización adoptan frente al entorno, la cual puede ser:

- Activa, cuando el entorno y la actividad son dominables (orientación hacia el hacer).
- Reactiva, basada en la idea de que la naturaleza nos domina y que nada se puede hacer (orientación hacia el ser).
- Armoniosa, que corresponde con la presunción de que el desarrollo del ser humano está en la naturaleza, su medio vital (orientación hacia el ser en transformación).

La formalización de estas presunciones necesita averiguar cuáles han sido los principales obstáculos que ha tenido que superar la empresa desde su creación y analizar qué medios empleó para ellos.

G. Presunciones sobre la naturaleza de las relaciones humanas y el poder dentro de la organización. Existen tres paradigmas para analizar las relaciones humanas dentro de una organización:

- Las “relaciones lineales”, basadas en principios como la tradición, la jerarquía, la familia...
- Las “relaciones colaterales”, basadas en el consenso y el bienestar del grupo.
- Las “relaciones individuales y de competencia”, basadas en el bienestar individual.

En cuanto a la regulación del poder en el seno de la empresa, ésta responderá a alguna de estas seis presunciones:

- La autocracia (“el poder está para ejercerlo”).
- El paternalismo (“el poderoso debe ocuparse de los desfavorecidos”).
- La consulta (“cualquier opinión es útil”).
- La participación (“el poder debe compartirse como mejor convenga”).
- La delegación (“el gobierno para los más capaces”).
- La colegiación (“el poder debe compartirse”).

2.4. Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional cumple cuatro funciones básicas en una organización a través de manifestaciones muy concretas y cuyos resultados están siendo comprobados por aquellas compañías que han abordado firmemente un proceso interno de adecuación cultural a sus proyectos empresariales.

Estas funciones y esas manifestaciones son, en síntesis, las siguientes:

a) Construye la identidad organizacional.

- Diferenciándola de las otras organizaciones.
- Favoreciendo el consenso sobre la misión.

b) Cohesiona internamente a la organización.

- Identificando a sus miembros.
- Creando sentido de pertenencia y orgullo organizacional.
- Legitimando las formas de influencia y poder.
- Determinando las formas idóneas de aprendizaje.

c) Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial.

- Haciendo converger los intereses individuales y organizacionales.
- Promoviendo la interacción de los valores personales con los de la empresa.

d) Determina el clima interno.

- Mejorando las condiciones para el desempeño.
- Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación.
- Contribuyendo a resolver problemas internos.

Para Justo Villafañe¹¹, entre la identidad y la cultura organizacional existe una relación biunívoca, ya que ambos fenómenos tienen una misma naturaleza. La cultura es, en este sentido, un factor que contribuye poderosamente a construir la identidad de la

11 Villafañe, J .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

organización, ya que supone quizá el principal elemento de diferenciación en relación, por ejemplo, a otras organizaciones de igual actividad sectorial.

Construir una cultura organizacional fuerte resulta, en estos momentos en los que la indiferenciación es uno de los peores males de las empresas, una gran inversión, porque es un gran antídoto frente a esa indiferenciación.

La cultura refuerza también la identidad organizacional al favorecer el consenso sobre la misión. Cuando en una empresa existe una cultura fuerte, es decir, con valores compartidos, firmemente arraigados entre sus miembros, se puede presentar divergencias en los procedimientos y en las vías para conseguir las metas empresariales, pero no en el significado de la misión.

La segunda función indiscutible de la cultura de una empresa es su capacidad de cohesión interna, de identificación de sus miembros como si éstos fueran portadores de un símbolo indeleble que les confiere un cierto sentido de pertenencia, que puede convertirse en “orgullo organizacional” a poco que esa empresa fomenten los significados más nobles de su cultura.

Otra forma de cohesión es la capacidad de legitimación del poder y la influencia interna que tiene la cultura. Los conflictos en estos ámbitos surgen casi siempre cuando se producen contradicciones entre la forma de expresión del poder o la influencia y la cultura vigente en la organización.

La cultura regula no tanto las relaciones de poder como la expresión y la escenificación de ese poder. Un patrón autocrático puede tener el mismo poder e influencia reales que uno paternalista u otro más proclive a la participación; sin embargo, la representación simbólica de su poder es la diferencia culturalmente

importante: “el poder está para ejercerlo” en el primer caso, “el poderoso debe ocuparse de los desfavorecidos”, en el segundo “el poder debe compartirse”, en el tercero, serían la expresión verbal del valor cultural de cada organización respecto al poder.

Con la formación sucede algo parecido. La cultura la condiciona, constituyéndose a veces como el factor más decisivo, los sistemas y los métodos de aprendizaje que una organización adopta, hasta el punto de convertirse en un criterio de excelencia didáctica que determina las formas de aprendizaje más idóneas.

La tercera función de la cultura organizacional es la de favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial, y esto sólo es posible, en palabras de Thevenet¹² a partir de la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura.

La implicación de las personas en el proyecto de la empresa, es el gran problema y la gran oportunidad para casi cualquier empresa en estos momentos. El reto es hacer aflorar todas las potencialidades que los seres humanos tienen dormidas, muchas veces premeditadamente dormidas, es cierto, y encauzarlas en la misma dirección por la que transita el proyecto empresarial, ¿Cómo se consigue esa implicación?

Arrumbadas las teorías clásicas de la motivación y la satisfacción en el trabajo, traducidas básicamente en la mejora de los incentivos económicos y las condiciones laborales superficiales (horarios, reducción de jornadas, derechos laborales, etc.), parece razonable intentar implicar al personal por caminos más ligados al desarrollo emocional y afectivo de los individuos, y es ahí donde el fomento

¹² Thevenet, M.: Auditoria de la cultura empresarial, Díaz de Santos

de una cultura organizacional que entronice la “participación” como un supravvalor compatible y complementario con el resto de los valores de la organización aparece como la vía más razonable para lograr la implicación.

La participación en el desenvolvimiento de las empresas, de los partidos políticos, de los movimientos sociales en general, se ha convertido en las sociedades modernas en un valor emergente, uno de los pocos con capacidad de movilización. Pero la participación de la empresa exige crear un clima, unas condiciones, una cultura al fin y al cabo que animen a los individuos a la intervención.

La cultura es, por último, un claro determinante del clima interno que puede contribuir a crear un consenso generalizado en la organización respecto a las condiciones en el desempeño de las tareas profesionales siempre que sea utilizada como un mecanismo de autorregulación. Con el absentismo, por ejemplo, nunca acabará ninguna política coercitiva porque las formas del absentismo son casi infinitas, pero sí una actitud del entorno hostil hacia esas prácticas.

2.5. Variables culturales¹³

Las variables culturales son las características organizativas que sirven para definir y clasificar una cultura organizacional, las cuales van a ser utilizadas en la intervención operativa sobre esa cultura. El receptorio de variables culturales que podría establecer con estas finalidades es muy numeroso, tan numeroso como inconveniente a la hora de aplicar dichas variables en el análisis y la intervención de la cultura.

¹³ Villafañe, J. .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

Villafañe considero pertinente tres variables que se corresponden con los factores axiológicos, estratégicos y dinámicos de la cultura organizacional. Son éstas:

- a) La ideología de la organización.
- b) La orientación estratégica de la organización.
- c) La dinámica cultural.

a) La ideología de la organización

La ideología de una organización es el conjunto de factores axiológicos de la cultura que explican el comportamiento de esa organización. Interna y externamente, al haberse convertido dichos factores en pautas de actuación validadas para sus miembros.

Cuatro factores axiológicos resultan suficientes, para determinar la ideología organizativa a través de la cual se expresa el comportamiento organizativo desde el punto de vista cultural:

- Los valores supraculturales de la organización.
- Sus formas de pensamiento y aprendizaje.
- Las relaciones de influencia y poder.
- Los instrumentos de motivación y recompensa.

Los valores supraculturales son los atributos de carácter general que definen la cultura genéricamente a partir de ciertos rasgos, como la estructura de las relaciones en el seno de la organización; los valores profesionales, los cuales se refieren a una dimensión más operativa que los valores entendidos como creencias o presunciones básicas; la formalidad o informalidad del diseño orgánico; los criterios de eficacia profesional; el valor del individuo en la organización, etc.

Las formas de pensamiento y aprendizaje que determinan, en el primer caso, el tipo de mentalidad de sus miembros y los criterios paradigmáticos empleados en la solución de problemas y en el desempeño y, en el segundo caso, los métodos que consideran idóneos para formar y reciclar a los miembros de la organización.

Las relaciones de influencia y poder que explican estas dos variables culturales en el seno de la organización a partir del modo en que se gestiona el poder, de cómo se adquiere influencia, de que depende el éxito, cuáles son los factores que determinan los cambios internos en la organización.

Los instrumentos de motivación y recompensa constituyen otro factor explicativo de la ideología organizacional, a partir de la constatación de los criterios que imperan en cada organización para incentivar a sus miembros y de lo que éstos valoran.

En función de cómo se manifiesten en cada organización estos cuatro factores se puede establecerse la siguiente tipología de la cultura organizacional:

- Cultura del poder.
- Cultura de la función.
- Cultura de la tarea.
- Cultura de la persona.

Hay que advertir que cualquier cultura real es siempre una combinación de estos cuatro paradigmas, ya que no existe una cultura pura. Pero resulta útil la formalización de cada uno de ellos porque sólo así podrá hacerse operativo el análisis mediante cuestionario.

b) La orientación estratégica de la organización

El proyecto empresarial viene definido, por la filosofía organizacional, por las orientaciones estratégicas y por las políticas de gestión. Esta segunda variable de la cultura se refiere al segundo de estos aspectos, es decir, a los factores estratégicos que individualizan y diferencian culturalmente a una organización.

Esta orientación estratégica es la prioridad que establece una compañía para cumplir sus metas empresariales: es un conjunto de principios de acción que van a orientar las políticas de gestión en una dirección predominante. Las orientaciones más comunes son:

- La orientación hacia el cliente.
- La orientación hacia las personas.
- La orientación hacia los resultados.
- La orientación hacia la innovación.
- La orientación hacia los costos.
- La orientación hacia la empresa.
- La orientación hacia la tecnología

Cada una de ellas se caracteriza por un conjunto de propiedades que la definen en términos operativos; así, por ejemplo, la orientación hacia el cliente no se puede quedar en una declaración de intenciones sino que exigirá a la compañía que adopte este principio como orientación estratégica disponer de un conjunto de infraestructuras que posibiliten en la práctica dicha orientación (una red de distribución suficiente, buenos servicios postventa, una cuidada atención al cliente, una interrelación continua con el mercado, etc.).

Cuando esta orientación es asumida por la mayor parte de la organización hasta el punto de convertirse en la principal

guía para el desenvolvimiento profesional y el desempeño, con el paso del tiempo llega a transformarse en una auténtica cultura (cultura de la innovación, cultura tecnológica, etc.) que impregna por completo la vida organizacional.

Existen compañías de las que se dicen que son, por ejemplo, muy “ingenieriles” cuando se requiere resaltar su decidida orientación estratégica hacia la tecnología. En este caso, esas particularidades que les confieren ese carácter de empresas de ingenieros se tornan en valores culturales, los cuales tienen otra naturaleza a los que hemos visto al definir la ideología de la organización, pero definen, igual que aquéllos, la cultura organizacional.

Esta variable, permite enfocar el análisis de la cultura, una vez seleccionada la orientación estratégica básica –o las orientaciones estratégicas básicas, ya que pueden ser más de una-, sobre aquellos atributos específicos de cada orientación con el fin de descubrir las fortalezas y debilidades en relación a dichos atributos y descubrir las peculiaridades propias de cada organización.

c) La dinámica cultural

Esta tercera variable se refiere a los factores dinámicos que determinan el desarrollo de la cultura en el seno de la organización. Al hablar de los factores dinámicos me refiero a todos aquellos hechos contingentes que van a conformar un modo particular de desenvolvimiento cultural y que, en consecuencia, sirvan para definir una cultura independientemente de sus comportamientos organizativos (la ideología organizacional) o estratégicos (orientación estratégica).

Para formalizar la dinámica cultural de una organización son suficientes cuatro de estos factores dinámicos:

- La densidad cultural.
- La cohesión cultural.
- La relación con el entorno.
- La singularidad cultural.

La densidad cultural viene determinada por los valores organizacionales –axiológicos y estratégicos- compartidos por los miembros de la organización. En función de la densidad cultural puede hablarse de culturas fuertes o débiles.

Una cultura fuerte se caracteriza, por la existencia de un claro e indiscutible liderazgo interno; una gran cantidad de valores compartidos, el hondo arraigo de esos valores, la capacidad de la cultura para orientar procedimientos y rituales entre los integrantes de la organización y entre sus stakeholders; una decidida apuesta por los recursos humanos, el fomento y desarrollo de las capacidades disponibles; la existencia de símbolos que favorecen el sentido de pertenencia de la organización.

Por el contrario, una cultura débil, resultado de una baja densidad cultural, se caracteriza por una dirección estratégica poco clara, pocos valores y escasamente arraigados, estructuras inadecuadas al medio y a las propias posibilidades, desconfianza y descuido de los recursos humanos, inexistencia de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos y normas funcionales.

La formalización de la densidad cultural exige concretar aquellas variables de segundo nivel dependientes de ella

que nos va a servir para su análisis y posible intervención. Estas variables las he reducido a las tres siguientes:

- Los valores compartidos.
- El liderazgo.
- La identificación organizacional.

Los valores compartidos, tal como su nombre indica, son aquellas creencias y principios fuertemente arraigados en el seno de la organización y que les son comunes a casi todos sus miembros, lo que hace que su cambio sea lento y dificultoso.

Aunque puede haber valores muy heterogéneos entre sí, estos pueden ser agrupados en tres conjuntos: los “valores profesionales”, que tienen que ver con la actividad productiva y el desempeño; los “comportamientos culturales”, que expresan la ideología organizacional, y las “presunciones básicas”, que definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno.

La tercera variable de la densidad cultural es la identificación organizacional, que se refiere a la correspondencia emocional entre el individuo y la organización a la que pertenece. Esta identificación se encuentra directamente relacionada con la conducta de la organización, especialmente con sus empleados; aunque también su comportamiento ante la comunidad y sus intereses pueden influir poderosamente en el grado de identificación organizacional de aquellos (conducta medioambiental, compromiso con la comunidad, etc.).

El camino para lograr esa identificación con la corporación parte, según García y Dolan, de la integración de la

dirección estratégica y la política de personas, integración que se concentra en las siguientes cuatro condiciones:

- Coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace.
- La importancia de “dar moral” y sentido al trabajo profesional bien hecho (antiguamente “motivar”).
- La renegociación del “contrato psicológico”.
- La autorregulación equitativa entre lo que se da y lo que se recibe.

El segundo factor dinámico de la cultura es la cohesión cultural existente en la organización, variable esta que tiene también que ver con los valores y, para ser más preciso, con la concentración o la fragmentación de esos valores, lo que dará lugar a una cultura concentrada o fragmentada respectivamente.

La cohesión cultural puede desagregarse en las siguientes tres variables de segundo nivel:

- La extensión de los valores.
- Las subculturas.
- La voluntad organizacional.

Cuando la extensión de los valores es máxima y son compartidos por la práctica de totalidad de personas y grupos de la organización, se habla de una cultura concentrada; si, por el contrario, y aunque existan valores compartidos, éstos lo son sólo en determinados niveles jerárquicos o funcionales, estaremos ante una cultura fragmentada.

Aunque la extensión de los valores organizacionales depende de múltiples factores internos de difícil

generalización, sí pueden apuntarse algunos hechos que la favorecen:

- El grado de centralización de la gestión cultural.
- La comunicación interfuncional.
- La imagen cultural de la alta dirección.

Una gestión cultural centralizada siempre es una garantía ante la fragmentación.

La comunicación interfuncional es otro factor que favorece la extensión de los valores organizacionales y la concentración de la cultura porque facilita el conocimiento entre las diferentes áreas funcionales de la compañía, conocimiento que es la condición previa para la colaboración adhocrática entre esas áreas y el intercambio cultural.

La imagen cultural de la alta dirección, según apunta Federico Gan¹⁴ constituye otro factor que puede favorecer o impedir la extensión de los valores culturales si esa dirección es objeto de críticas con argumentos contrastados (“no predicar con el ejemplo”) es incapaz de comunicar lo esencial o incurre en favoritismos y agravios comparativos que, a la postre, fragmentan la organización.

El índice más evidente de esa fragmentación cultural es la existencia de subculturas en la organización. Una subcultura es un espacio dentro de la organización (un área funcional o un nivel jerárquico generalmente) en el que se aprecia una mayor densidad de algunos valores específicos que propician un modo diferenciado de entender la organización y que suele tener su expresión en determinadas conductas grupales.

¹⁴ Gan F., Desarrollo de Recursos Humanos, Apostrofe

Las subculturas, en general, tienen mala prensa entre los especialistas culturales; sin embargo, las subculturas no son ni buenas ni malas; incluso pueden suponer un plus de cohesión organizativa siempre que no se opongan a ésta. Además, pretender eliminar todo atisbo de diferenciación cultural en una organización puede resultar un reduccionismo negativo.

Las variables más usadas para evaluar una subcultura, según Gan¹⁵, son:

- El nivel de integración en la organización de personas y funciones.
- Las zonas de instalación e influencia dentro de la organización.
- Sus prioridades en cuanto a la acción.

Al hablar de subculturas es conveniente señalar la diferencia entre esta noción y la de “isla cultural”, que es un espacio de la organización compuesto por personas no satisfechas con una situación dada que se orientan hacia la mejora del conjunto de la organización o de una tarea concreta.

La tercera variable de segundo nivel que explica la cohesión cultural es la voluntad organizacional, que podría definirse como la conciencia colectiva de sentirse un solo equipo profesional independientemente de los roles o responsabilidades que cada uno de sus miembros ejerza en la organización.

La voluntad organizacional puede evaluarse a partir de algunos factores como:

15 Gan F., Desarrollo de Recursos Humanos, Apostrofe

Predominio de los valores organizacionales sobre los jerárquicos o funcionales.

- Armonía entre las prioridades organizacionales y las de las áreas funcionales.
- Solidaridad organizacional y apoyo mutuo.
- Transversalidad.

El tercer factor dinámico de la cultura organizacional de una organización es su relación con el entorno. La cultura permite o impide los intercambios de la organización con el entorno en el que ésta se desenvuelva. Cuando una cultura favorece la apertura del entorno, la organización recibe nuevas influencias y suele ser más propensa al cambio y a la innovación, en este caso estamos ante una cultura abierta. Si por el contrario, la cultura se desarrolla de espaldas al entorno, el resultado suele producir un control interno muy acusado y una gran disciplina, esto es propio de una cultura cerrada.

Según Mike Burke¹⁶ existen dos ejes que permiten definir y clasificar las cuatro mentalidades culturales que según este autor explican otras tantas relaciones de una organización con su entorno. Estos dos ejes son:

- El grado de apertura o aislamiento del entorno.
- La tendencia a la innovación y al cambio o al orden establecido y la disciplina.

El cuarto y último factor dinámico es la singularidad cultural, que puede definirse a partir de dos variables de segundo nivel:

- La originalidad de los contenidos de cultura.

16 Villafañe, J .La gestión profesional de la imagen corporativa, Pirámide

- El poder de prescripción.

A partir de dichas variables se puede hablar de una cultura autónoma cuando posee contenidos originales, prescriptivos y se autorregula, o cultura refleja si la cultura mimetiza contenidos culturales ajenos y su capacidad de prescripción y de autorregulación es escasa.

La originalidad de los contenidos de la cultura, como los de cualquier otra dimensión humana, depende de la capacidad heurística y de la creatividad de la organización. Existen, no obstante, determinadas condiciones y circunstancias organizativas que favorecen esa originalidad:

- La capacidad de autorregulación de la cultura, es decir, de renovación de sus materiales culturales.
- La matización permanente del sentido de los valores organizacionales por parte de la alta dirección.
- El pensamiento divergente.

El poder de prescripción de la cultura es su capacidad de influir en el entorno en el que la organización se desenvuelve (competidores, stakeholders) y trasladar actitudes y valores a esos colectivos. Los factores que elevan ese poder prescriptor son:

- Los rituales y las ceremonias (celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos).
- La existencia de símbolos tangibles (una identidad visual diferenciadora, un interiorismo y un diseño de espacios que transmita un estilo organizacional propio).
- El uso de metalenguajes.

- La difusión entre sus miembros de leyendas y mitos (fundadores, líderes carismáticos, historia de la organización).
- Una comunicación de calidad entre la dirección y los empleados.

2.6. Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organizacional y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclaramos.¹⁷

Cuando se habla sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

¹⁷ www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.).

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Sin embargo, muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

- Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.
- Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa.

- Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

A veces no es fácil que un gerente general pueda determinar si su organización posee un buen clima organizacional. Para ello, debe:

- Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, focus groups, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema.
- Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.
- Si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

2.7. Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa¹⁸

La Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, es un Órgano de Línea encargada de programar, dirigir, ejecutar, controlar y supervisar la realización de Proyectos de Pre Inversión, Inversión, liquidación de obras públicas; normar y

¹⁸ www.muniarequipa.gob.pe/

controlar edificaciones privadas, habilitaciones urbanas y el saneamiento físico legal de los asentamientos humanos de la provincia; así como normar controlar el ornato y convirtiéndose en unidad formuladora.

Esta Gerencia cuenta con las siguientes Sub Gerencias: Sub Gerencia de Obras Públicas y Edificaciones Privadas; y Sub Gerencia de Asentamientos Humanos y Catastro.

Son funciones generales de la Gerencia de Desarrollo Urbano:

- Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de desarrollo físico y mantenimiento de la infraestructura vial, urbana y ornato de la ciudad;
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentos de carácter nacional y municipal que norman el desarrollo urbano en general; así como el uso y conservación de las edificaciones públicas y privadas;
- Dirigir, ejecutar y controlar la ejecución de proyectos de inversión de obras de infraestructura vial y urbana en beneficio de la comunidad;
- Prestar asistencia técnico-legal para el saneamiento físico legal de los Asentamientos Humanos de la provincia;
- Dirigir, ejecutar y controlar los procesos de habilitaciones urbanas y subdivisiones de tierras, en concordancia con las normas y disposiciones legales vigentes;
- Poner en vigencia y controlar el desarrollo del Plan Director de Arequipa Metropolitana, mediante el Plan de Acondicionamiento Territorial; así como los Planes de Desarrollo Urbano, Desarrollo Rural, Plan de Desarrollo de Asentamientos Humanos, en coordinación con la Sub Gerencia de Planificación de la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización;
- Fiscalizar el cumplimiento de los Planes y normas de carácter provincial señalando las infracciones; así como imponiendo las sanciones correspondientes;

- Organizar y coordinar con la Gerencia de Planificación, Presupuesto y Racionalización la elaboración y desarrollo del Catastro Urbano Metropolitano de la ciudad;
- Resolver los procedimientos administrativos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) y los que conlleven a las sanciones emitiendo la Resolución correspondiente según sea el caso;
- Iniciar de oficio, o por disposición superior, procedimientos sancionadores en relación a los asuntos de su competencia;
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Regularización de Habilitaciones Urbanas y Edificaciones, así como de los Reglamentos sobre Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificaciones; y de los revisores Urbanos;
- Dirigir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo de la Gerencia;
- Proponer a la instancia superior la conformación de la Comisión de Recepción de Obras Públicas;
- Otras que le asigne la Gerencia Municipal y que sean de su competencia.

a) Objetivo General:

Planificar, conducir, supervisar y ejecutar las actividades técnico administrativas de Desarrollo físico – urbanístico: saneamiento físico – legal; Mantenimiento de la infraestructura vial urbano y el Ornato de la Ciudad.

b) Objetivo Específico:

Es responsable de la realización de Proyecto de Inversión en Obras Publicas: normar y controlar edificaciones privadas, habilitaciones urbanas y saneamiento físico legal de los Asentamientos Humanos de la Provincia; así como normar, controlar el ornato, publicidad comercial, anuncios y propaganda de la localidad.

3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Habiendo revisado estudios de investigación en las bibliotecas de la ciudad y en Internet, no se encontraron trabajos similares, pero sí se encontraron algunos documentos relacionados con el tema:

“EVALUACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAUCARPATA, AREQUIPA 2012”

Autor: RODRÍGUEZ BARRIGA, Álvaro Adrián

Entre los principales resultados se encontró que el personal tiene un nivel bueno de conocimiento de la gestión y organización de la institución, conoce aceptablemente la estructura, identifica claramente tanto las relaciones jerárquicas como la configuración corporativa y reconoce claramente las acciones que la comuna proyecta externamente. Sin embargo, también se detectaron que los conflictos laborales y falta de incentivos son puntos débiles que deben reforzarse.

“RELACIÓN ENTRE CULTURA, CLIMA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE SALUD CIUDAD DE DIOS – MINSA – AREQUIPA, 2007”

Autor: Paredes Ego-Aguirre, Enrique Alonso

Entre los principales resultados se encontró que la cultura del Centro de Salud de Dios se caracterizó por tener un nivel medio (fortaleza-debilidad) y la presencia de sub-culturas; mientras que el clima se caracterizó por tener un nivel medio (adecuado-inadecuado), la existencia de micro-climas y su ubicación en el Sistema III-consultivo. Sin embargo, también se encontró una relación directa entre la Cultura y la Eficacia, así como entre el Clima y la Eficacia, con la diferencia que esta segunda presentó un nivel de relación más alto.

“INFLUENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS RESULTADOS DE MEJORA CONTINUA DE CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE MAX SALUD – LAMBAYEQUE, 2003”

Autor: CABREJO PAREDES, José Luis

El movimiento de la calidad, en la última década, ha ingresado a las operaciones diarias de las organizaciones de salud en todo el mundo. La idea general es que la cultura organizacional influye en la gente y altera las acciones y percepciones.

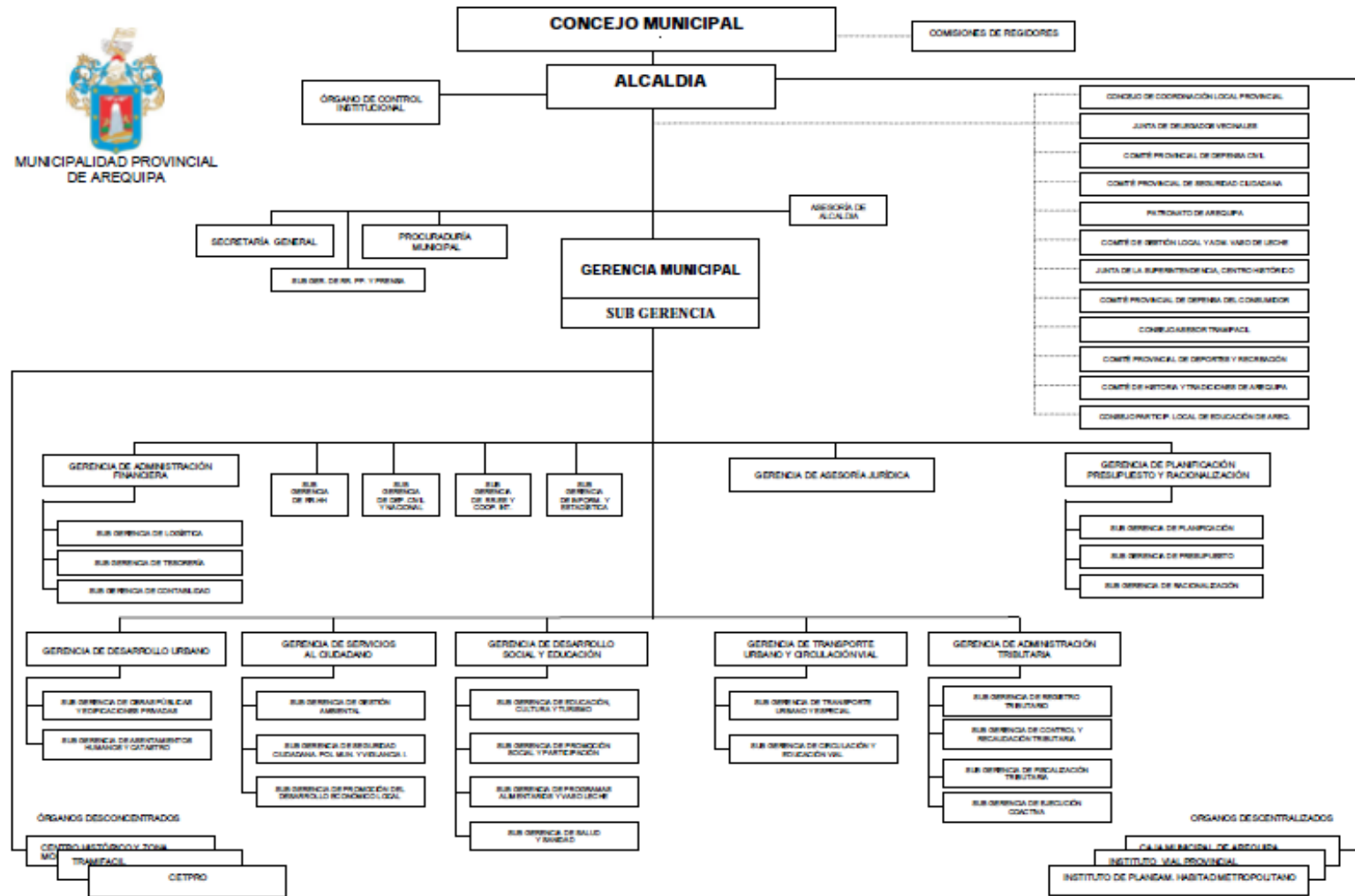
Los resultados de este estudio son parte de uno más amplio que fue realizado en el año 2003 en la “Microrred Frutal” situada en la costa rural del Perú.

Los hallazgos revelan que el tipo de Cultura Organizacional predominante es la Cultura Orientada a la Tarea (entre el 38% al 43%) que se presenta por igual en cada uno de los cuatro establecimientos de salud; además, secundariamente presentan influencia de un segundo tipo de cultura.

4. OBJETIVOS

- Precisar los comportamientos explícitos que prevalecen en los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Identificar los valores que se cultivan en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.
- Detectar las presunciones básicas que se muestran en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

ESTRUCTURA ORGANICA – MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AREQUIPA – APROBADA CON O.M. N° 557



CUADRO PARA ASIGNACIÓN DEL PERSONAL

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO: GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL DE TRABAJADORES	TIPO DE TRABAJADOR	CARGO DE CONFIANZA	GRADO DE INSTRUCCIÓN
Gerente	01	Funcionario	SI	Superior
Especialista Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Técnico Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Secretaria	01	Administrativo	NO	Técnico
Auxiliar de Sistema Administrativo	01	Administrativo	NO	Técnico

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DEL PERSONAL

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:
PRIVADAS

SUB GERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS Y EDIFICACIONES

CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL DE TRABAJADORES	TIPO DE TRABAJADOR	CARGO DE CONFIANZA	GRADO DE INSTRUCCIÓN
Sub Gerente	01	Funcionario	SI	Superior
Ingeniero Civil	02	Profesional	NO	Superior
Arquitecto	02	Profesional	NO	Superior
Especialista Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Técnico Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Topógrafo	01	Administrativo	NO	Técnico
Técnico en Ingeniería	01	Administrativo	NO	Superior
Secretaria	01	Administrativo	NO	Técnico
Oficinista	01	Administrativo	NO	Técnico
Obrero	27	Operativo	NO	Primaria y/o secundaria completa

CUADRO PARA ASIGNACIÓN DEL PERSONAL

DENOMINACIÓN DEL ÓRGANO:

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ORGÁNICA:

SUB GERENCIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y CATASTRO

CARGO ESTRUCTURAL	TOTAL DE TRABAJADORES	TIPO DE TRABAJADOR	CARGO DE CONFIANZA	GRADO DE INSTRUCCIÓN
Sub Gerente	01	Funcionario	SI	Superior
Arquitecto	02	Profesional	NO	Superior
Especialista Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Especialista en Urbanismo	01	Administrativo	NO	Superior
Técnico Administrativo	01	Administrativo	NO	Superior
Técnico en Ingeniería	03	Administrativo	NO	Superior
Secretaria	01	Administrativo	NO	Técnico
Auxiliar de Sistema Administrativo	01	Administrativo	NO	Técnico



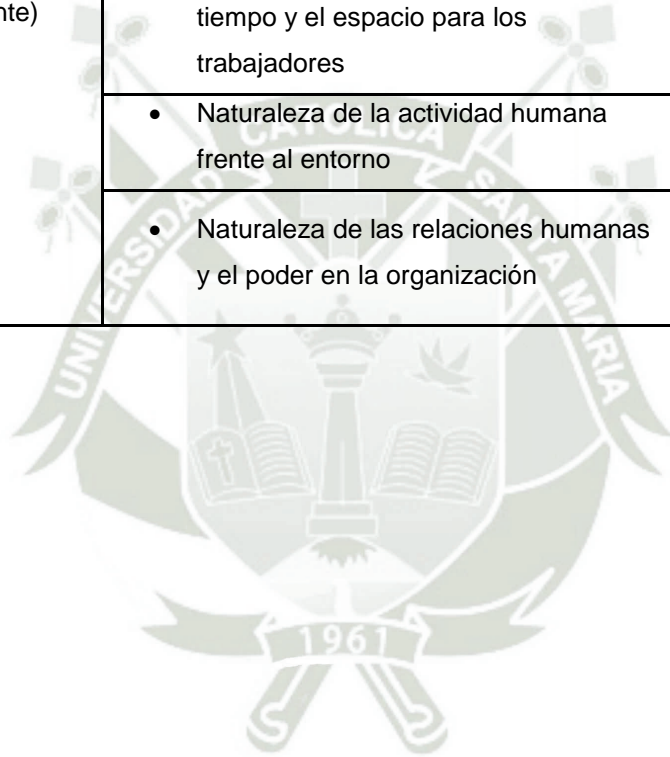
2.- PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
<p>NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Espacios y/o formas de manifestación de la cultura que se corresponden analógicamente con la conciencia, el preconscious y el inconsciente humano.</p>	<p>Comportamientos explícitos</p> <p>(conciencia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Entorno físico 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 1 y 2
		<ul style="list-style-type: none"> Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 3 y 4
		<ul style="list-style-type: none"> Resultados empresariales 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 5, 6, 7 y 8
		<ul style="list-style-type: none"> Normas escritas 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 11, 12, 13, 14 y 15
	<p>Valores</p> <p>(preconscious)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conducta verbal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 9 y 10
		<ul style="list-style-type: none"> Pautas de acción válidas dentro de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 16
		<ul style="list-style-type: none"> Normas consuetudinarias y las costumbres 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 17 y 18

	Presunciones básicas (inconsciente)	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 19
		<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 20, 21, 22, 23, 24 y 25
		<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de la actividad humana frente al entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 26
		<ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista 	Cédula de Entrevista Preguntas N°: 27, 28, 29, 30 y 31



2.2. MATERIALES DE VERIFICACIÓN

Para el presente trabajo de investigación se empleará una Laptop Core i5 y el software Microsoft Office 2010.

2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1. Ubicación Espacial

Municipalidad Provincial de Arequipa, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

2.3.2. Ubicación Temporal

El trabajo de investigación se llevará a cabo en el periodo comprendido entre julio de 2012 y diciembre de 2014.

2.3.3. Unidades de Estudio

2.3.3.1. Población

La población está constituida por 54 trabajadores (entre personal en planilla y contratado), distribuidos de la siguiente forma:

En planilla	22	40.70 %
Contratados	32	59.30 %
Total	54	100.00 %

2.3.3.2. Muestra

Dado que la población no es muy numerosa y por la naturaleza de la variable de estudio, no se trabajará con muestra, sino con toda la población de la Gerencia de

Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. Organización

- Solicitud de autorización del responsable de área.
- Coordinación con el personal de la Municipalidad.

2.4.2. Recursos

- **Recursos Humanos:**
Investigador
- **Recursos físicos:**
Planes de gestión de la Municipalidad
Servicio de Internet
Computadora Core i5
Ambiente particular de trabajo.
- **Recursos Económicos:**
La investigación será financiada por el investigador.

2.4.3. Estrategia para el Tratamiento Estadístico

Todos los indicadores serán evaluados mediante cuadros de frecuencia absoluta y determinación porcentual. Se usará la estadística inferencial.

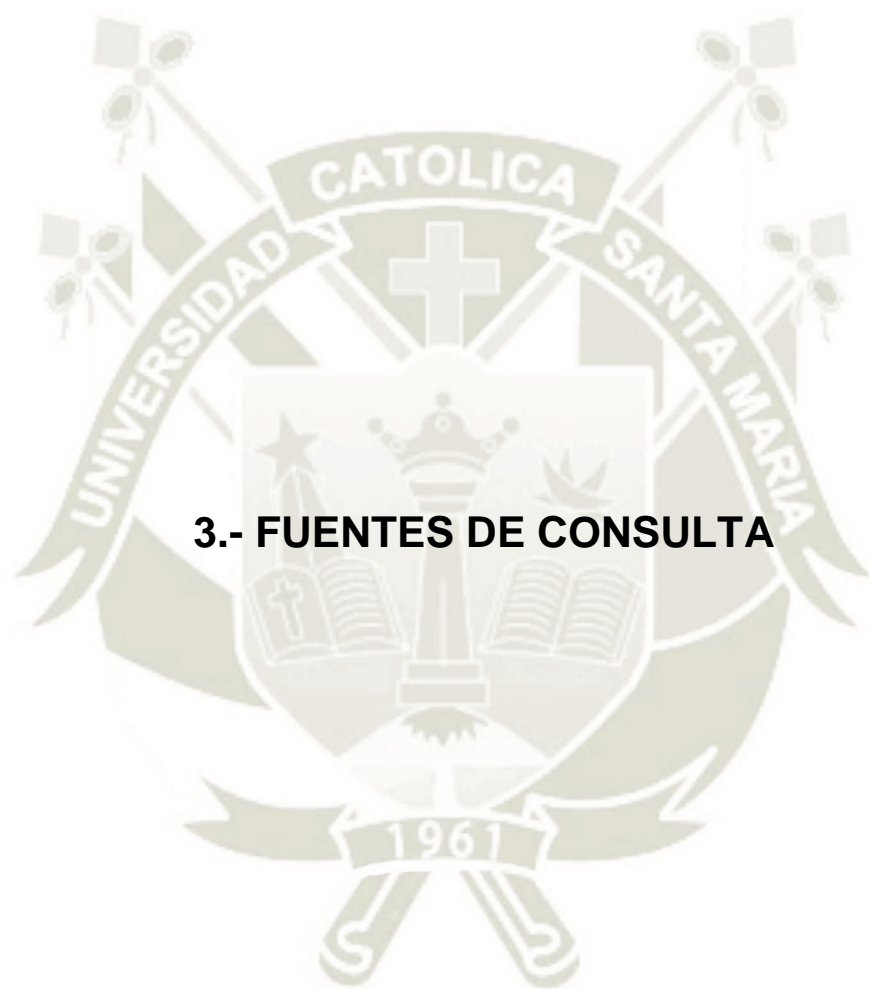
2.4.4. Sistematización

- Tabulación: Se utilizarán cuadros numéricos de acuerdo con la necesidad de cruzar indicadores
- Clasificación: La información recolectada a través del instrumento será ordenada en una matriz de sistematización.
- Recuento: Los datos serán clasificados manualmente y posteriormente se utilizarán matrices de conteo y hojas de cálculo Excel 2010.

2.4.5. Cuadros y Gráficas

Teniendo en cuenta la matriz de tabulación y los cálculos estadísticos se elaborarán cuadros y gráficos estadísticos con los cuales la información quedará claramente organizada y sistematizada





3.- FUENTES DE CONSULTA

BIBLIO-HEMEROGRAFÍA

1. FLORES GARCÍA RADA, Javier (1997): "*Cultura Organizacional*". Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Lima.
2. GARMEDIA, José Antonio (1990): "*Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*". Editorial ESIC. Madrid.
3. Gordon, Judith (2008): "*Creando una Cultura Organizacional. Comportamiento Organizacional*". 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
4. HERNÁNDEZ JAIME, Josefina (2007): "*Un Diagnóstico de Cultura Organizacional en una Institución Educativa. El caso de la SEPI-UPIICA*". México.
5. MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana (2010): "*Caracterización de la Cultura Organizacional en Empresas Colombianas*". Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá.
6. PAREDES NÚÑEZ, Julio E (2010): "*Manual para la Investigación Científica*". 8va. Edición. UCSM. Arequipa.
7. PAREDES NÚÑEZ, Julio E (2011): "*Manual para la Formulación del Proyecto de Tesis*". UCSM. Arequipa.
8. SCHEIN, Edgar H. (2010): "*La Cultura Empresarial y el Liderazgo*". 2da. Edición. John Wiley & Sons Inc. EE.UU.
9. SCHEINSOHN, Daniel (1998): "*Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*". Fundación OSDE. Argentina.
10. VALENCIA ARRIBAS, Francisco (2006): "*Cultura de Empresa y Clima Laboral*". ITEAP Instituto Técnico de Estudios Aplicados. Málaga, España.
11. VILLAFAÑE, Justo (2008): "*La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*". Editorial Pirámide S.A. Madrid.
12. ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro y RODRÍGUEZ RAMÍREZ, Alfonso (2008): "*Gestión de la Cultura Organizacional*". Editorial: Universidad del Valle . Cali, Colombia.

REVISTAS

Revista DirCom y Ediciones la Crujía. Argentina.

Michael Ritter : La Cultura Organizacional.

WEBSITE

1. http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_organizacional
2. <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Seminarios/Cultura%20Organizacional.htm>
Peter S. Delisi: Cultura Organizacional
3. ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad...organizacional/Semana04-02.pdf
Enrique Agostini Ruiz: La Cultura Organizacional
4. <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
Gladys Rivera: Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad
5. <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagnostico-de-la-cultura-organizacional>
Carlos Corrales Díaz: Diagnóstico de la Cultura Organizacional
6. <http://www.slideshare.net/gerardo788/cultura-organizacional-8062488>
María Guadalupe Navarro Torres: Cultura Organizacional
7. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/diaorgaex.htm>
Teresa Cruz Cordero: El diagnostico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa
8. <http://es.scribd.com/doc/61686536/37/>
Robert Miranda Castillo: Niveles de la Cultura Organizacional
9. <http://www.quedelibros.com/libro/9823/Cultura-Organizacional-1.html>
Cultura Organizacional.
10. www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html
La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional
11. www.muniarequipa.gob.pe/



4.- CÉDULA DE ENTREVISTA

CÉDULA DE ENTREVISTA

El objetivo de esta entrevista es analizar los niveles de la cultura organizacional de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa. Por favor, lea atentamente las preguntas y conteste con sinceridad.

I. DATOS GENERALES

EDAD **SEXO** M () F () **TIEMPO DE SERVICIOS**

II. COMPORTAMIENTOS EXPLÍCITOS

1. Cómo considera la adecuación de la infraestructura de la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa a las necesidades de sus trabajadores. (Puede marcar más de una opción).

- () Cómoda () Segura () Cuida de la Limpieza
 () Buena iluminación () Ventilación Adecuada () Cuida la Decoración
 () Ninguna Otros

2. Cómo califica la presentación del personal de esta área

- () Pulcra () Usa el uniforme () Utiliza equipo de protección personal
 () Ninguna Otros

3. La Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa utiliza tecnología en:

- () La administración interna () La atención al usuario
 () Ninguna Otros

4. ¿Recibe capacitación en el área tecnológica?

- () Frecuentemente () Con poca frecuencia () Casi nunca () Nunca

5. Cuáles cree que son las fortalezas de su área:

- () Tecnología () Recursos Humanos () Política financiera
 () Imagen () Atención al usuario () Innovación
 () Trato al personal Otros

6. Cuáles cree que son las debilidades de su área:

- () Tecnología () Recursos Humanos () Política financiera
 () Imagen () Atención al usuario () Innovación
 () Trato al personal Otros

7. ¿Qué logros importantes recuerda de su área de trabajo?

.....

8. La información que recibe acerca de visión, misión, objetivos, logros... es: (Seleccionar una opción por fila)

- a. () Frecuente () Poco frecuente () No recibe
 b. () Suficiente () Insuficiente
 c. () Comprensible () Poco comprensible

9. Cree que en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Provincial de Arequipa, los trabajadores emplean y comparten un lenguaje propio:

- () En todos los niveles () Algunos niveles () No emplean

10. ¿Recibe información para la realización de tareas?

- () Frecuentemente () Con poca frecuencia () Casi nunca

11. La forma en que se redactan las normas es:
 Imperativa Indicativa Otros
12. En cuanto a las normas y/o reglamentos de su área, los conoce:
 Todos Algunos Ninguno
13. Quién le facilitó estos documentos:
 Su jefe Compañero de trabajo Oficina de RRHH.
 Otros
14. En qué momento le alcanzaron estos documentos:
 A su ingreso al trabajo Después de un mes Otros
15. El nivel de formalización de las normas es:
 Sistematización Compendio No hay formalización

III. VALORES

16. Qué valores cree que se cultivan en Gerencia de Desarrollo Urbano de la
 Municipalidad Provincial de Arequipa:
 Honestidad Justicia Igualdad
 Lealtad Honradez Solidaridad
 Puntualidad Responsabilidad Eficiencia
 Compañerismo Respeto Otros
17. ¿Existen acciones o comportamientos que no se encuentran normados pero que se
 cumplen por costumbre?
 Sí No
 Si respondió afirmativamente, mencione algunos

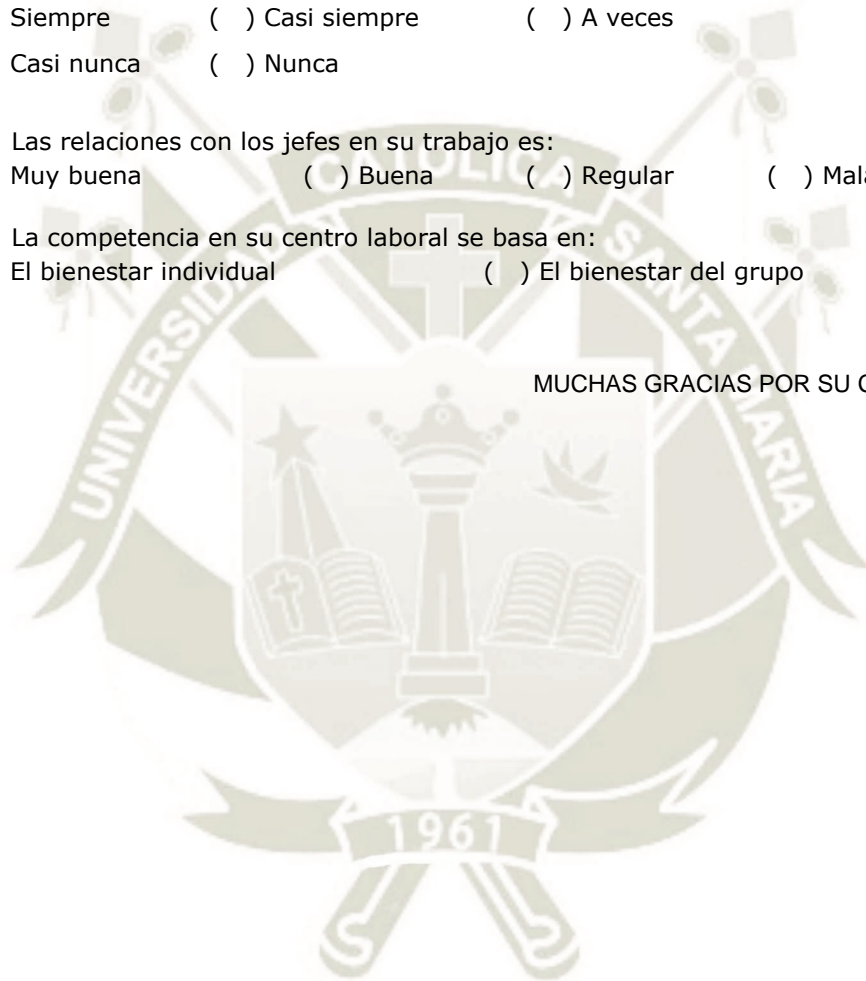
18. ¿Qué tradiciones existen en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad
 Provincial de Arequipa?

IV. PRESUNCIONES BÁSICAS

19. En qué entorno cree que su institución encuentra sus mejores oportunidades:
 Económico Político Social Otros
20. Las acciones que se realizan en su área de trabajo se basan en:
 La tradición La moral La autoridad La razón
 El debate El ensayo La ciencia
21. Los plazos de los planes en cada nivel funcional son mayoritariamente:
 A corto plazo A mediano plazo A largo plazo
22. Los plazos para la ejecución de tareas se cumplen:
 Sin discusión Con una leve demora Con mucha tolerancia
23. Qué significa la puntualidad para su área de trabajo:
 Se cumple exactamente Puede haber hasta cinco minutos de retraso
 Puede haber más de cinco minutos de tolerancia
24. Cree que la duración de las reuniones o entrevistas de trabajo son:
 Muy extensas Muy breves Duran un tiempo prudencial
25. Según su parecer, el tamaño de las oficinas depende de:
 Jerarquía del cargo Necesidades del servicio Por simpatía

26. Qué actitud percibe en los trabajadores de su área frente a los problemas:
 Todo se puede hacer
 Es difícil hacer las cosas
 Las cosas se hacen en la medida de la capacitación
27. Según su parecer, la regulación del poder se da por:
 La autocracia El paternalismo La consulta
 La participación La delegación La colegiación
28. Las relaciones entre compañeros de trabajo es:
 Muy buena Buena Regular Mala
29. Cree que es fácil trabajar en equipo
 Siempre Casi siempre A veces
 Casi nunca Nunca
30. Las relaciones con los jefes en su trabajo es:
 Muy buena Buena Regular Mala
31. La competencia en su centro laboral se basa en:
 El bienestar individual El bienestar del grupo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



5. CRONOGRAMA DE AVANCE

Actividades	Semestre II - 2012					Semestre I - 2014						Semestre II - 2014					
	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Identificación de la idea de investigación																	
Elaboración de proyecto																	
Aprobación del proyecto																	
Ejecución del proyecto																	
Tratamiento estadístico																	
Elaboración del Informe																	
Presentación del Informe																	

