

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO:

“DISEÑO DE UN PROGRAMA BASADO EN CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS.”

ELABORADO POR:

HENRY PAULO MACHICADO ARHUATA

MARICRUZ ALEJANDRA MOLLINEDO PAREJA

TUTORA ACADEMICA: MSC. PAOLA ANDREA CARDENAS MORALES

TUTORA INSTITUCIONAL: LIC. CLARA MANRIQUEZ CANCHILLO

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

Con todo nuestro cariño y amor a Dios, por darnos la oportunidad de vivir y estar con nosotros en cada paso que damos y finalmente a nuestros padres que fueron nuestra inspiración y fortaleza para poder alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres que aunque no estén ambos presentes en este mundo siempre nos han guiado desde el cielo o desde nuestro propio hogar a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su apoyo y su aliento hoy hemos logrado uno de nuestros más grandes anhelos.

Le agradecemos a Dios por ser siempre nuestra fortaleza en momentos de debilidad y por ayudarnos a aprender de nuestros errores.

Finalmente agradecemos a nuestra mentora por habernos guiado con paciencia y por enseñarnos que la constancia es la mejor herramienta para lograr las metas.

MARICRUZ ALEJANDRA MOLLINEDO PAREJA

En primer lugar agradecer a dios por mantener con salud y amor a mi familia.

Con cariño a mis padres por haberme proporcionado educación, comprensión, amor y apoyo incondicional cuyos ejemplos de vida inspiraron en el desarrollo del presente trabajo, por un lado mi papá Lic. Fernando Machicado que con su guía, ética y sapiencia marcó un gran referente de estudio y dedicación. Por otro lado a mi mamá Dora Arhuata que con su perseverancia, tenacidad y dedicación grabó un modelo a seguir.

A la tutora Lic. Paola Cárdenas por su instrucción, paciencia y excelente tutela a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A los Licenciados: Clara Manríquez, José Carlos Lima, Hugo flores, y Cristhian Silva por brindarnos la oportunidad de trabajar y aprender de ellos en el Ministerio de Autonomías.

HENRY PAULO MACHICADO ARHUATA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo dirigido tiene el objeto de realizar una investigación de la cultura organizacional en el ministerio de autonomías-administración central, para así conocer los aspectos más relevantes que abarcan esta temática y a su vez plantear un programa que pueda mejorar el desenvolvimiento laboral del personal de la institución.

La competitividad es el principal elemento que obliga a que se desarrollen instrumentos y herramientas gerenciales que permitan convertir a las organizaciones en sistemas capaces de afrontar cualquier cambio en el entorno, es así que esta preocupación ha repercutido en algunas instituciones del estado que se han dirigido a procesos de modernización institucional.

No obstante en la actualidad el tema de la cultura organizacional es un tópico poco explorado, particularmente en la administración pública boliviana por lo que profundizar el conocimiento del tema podría representar un aporte a estas instancias.

De tal manera se a optado por ampliar esta temática, buscando identificar los factores que generan barreras en el desarrollo de una cultura organizacional optima del ministerio de autonomías, también proponer una serie de políticas y actividades que generen una construcción solida en los integrantes de la institución, los cuales están enfocados en los principales elementos de la cultura organizacional.

Para la metodología de investigación se han utilizado los métodos de investigación analítica y deductiva además las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta a través de preguntas cerradas y abiertas.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	8
1.6 ALCANCE.....	8
1.6.1 ALCANCE GEOGRÁFICO.....	8
1.6.2 ALCANCE TEMÁTICO.....	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENCIAS TEÓRICAS.....	10
2.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	10
2.1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.3 CONCEPTO DE SISTEMA.....	11
2.1.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES.....	11
2.1.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	11
2.1.6 CULTURA.....	12
2.1.6.1 CONCEPTO DE CULTURA.....	12
2.1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.7.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.7.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.7.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.7.4 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18

2.1.7.5	VENTAJAS DE UNA ORGANIZACIÓN CON CULTURA DEFINIDA.....	19
2.2	REFERENCIAS LEGALES DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS.....	20
2.2.1	MARCO NORMATIVO DEL MINISTERIO DE AUTONOMIAS.....	23
2.3	REFERENCIAS ORGANIZACIONALES.....	26
2.3.1	ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN.....	26
2.3.2	MISIÓN.....	26
2.3.3	VISIÓN.....	27
2.3.4	OBJETIVOS DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS.....	27
2.3.5	PRINCIPIOS Y VALORES.....	28
2.3.6	ORGANIGRAMA.....	30
2.3.7	RECURSOS HUMANOS.....	31

CAPITULO III: METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN

3.1	TIPO DE INTERVENCIÓN.....	33
3.2	UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO.....	33
3.3	DETERMINACION DEL TAMAÑO Y DE LA MUESTRA.....	33
3.4	METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.5	INSTRUMENTOS DE RELEVACION DE INFORMACION.....	34
3.6	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	35

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1	INTRODUCCIÓN.....	36
4.2	PROCEDIMIENTO.....	37
4.3	OBSERVACIÓN.....	38
4.4.	DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	39
4.4.1	VALORES Y CREENCIAS.....	39
4.4.2	RITOS Y CEREMONIAS.....	51
4.4.3	NORMAS.....	56
4.4.4	LENGUAJE Y SIMBOLOS.....	60
4.4.5	OTROS ASPECTOS DE LA CULTURA.....	68
4.5	CONCLUSIÓN GENÉRICA.....	74

CAPITULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1	INTRODUCCIÓN.....	75
5.2.	OBJETIVOS.....	75
5.2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	75
5.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	76
5.3	VENTAJAS.....	76
5.4	RESULTADOS ESPERADOS.....	76
5.5.	DIAGRAMA DE ISHICAWA.....	78
5.6.	IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS.....	79
5.7.	PROPONER LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	81
5.8.	PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA EL PROGRAMA.....	82
5.9.	CUADRO DE RESUMEN DE LAS POLÍTICAS.....	97

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIÓN GENERAL.....	101
	CUADRO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
6.2	RECOMENDACIONES.....	109

ANEXOS

Anexo N° 1:	ENCUESTA.....	111
Anexo N°2 :	FICHAS DE OBSERVACION.....	115



INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Dirigido se realiza en el marco del Convenio suscrito entre el Ministerio de Autonomías y la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras de la Universidad Mayor de San Andrés, aprobado el 4 de mayo de 2015, en la modalidad de Trabajo Dirigido por esta Casa Superior de Estudios.

Se realiza el presente trabajo a través de la intervención de manera directa efectuando el trabajo dirigido en el Ministerio de Autonomías, se pretende contribuir a la Dirección General de Asuntos Administrativos – Unidad Financiera, mediante el desarrollo de actividades donde se aplicarán los conocimientos obtenidos en la formación universitaria y las prácticas realizadas en la Institución precedentemente mencionada.

La presente investigación pretende constituirse en un aporte a la gestión organizacional del Ministerio de Autonomías, específicamente en la administración central. Por lo cual se optó por el tema: **“DISEÑO DE UN PROGRAMA BASADO EN CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS.”**.

Este planteamiento fue desarrollado en la perspectiva de que sus resultados se constituyan por una parte en un factor que contribuya a la construcción de una cultura organizacional caracterizada por la integración, participación y satisfacción del personal inmersos dentro las actividades de la Unidad Financiera.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.5. ANTECEDENTES

Como precedentes teóricos dentro del tema de cultura organizacional podemos citar los siguientes aportes:

- Elton Mayo.- Reconocimientos a aspectos subjetivos informales de la realidad organizacional, búsqueda de factores que inciden en el desempeño de un trabajador. Concluyó que el ambiente del grupo al cual pertenece el trabajador incide significativamente en la percepción que este tiene a cerca de los aspectos objetivos de la organización.

A partir de la década de los ochenta se registraron los siguientes aportes:

- Lloyd Warner.- Introdujo metodologías antropológicas al estudio de factores subjetivos a la organización e inicia el estudio de la cultura organizacional desde la postura antropológica.
- William Ouchi.- Propone la teoría Z que se centra en promover los empleos fijos, la alta productividad, alta satisfacción y moral en los empleados. También realiza estudios de como la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía, donde se desarrollan comparaciones entre organizaciones norteamericanas y japonesas.
- Edgar Schein.- Propone tres ángulos distintos pero ligados entre sí para observar la cultura: Artefactos-creaciones, Valores y creencias fundamentales.



En la década de los noventa se registraron los siguientes aportes:

- a) Gary kreps.- Aporta con un nuevo enfoque de cultura organizacional; concibe la cultura como una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados, como la tecnología, estructura, liderazgo, clima, entre otros. A su vez sirve para expresar la comunicación socio–antropológica.

La globalización está originando en los investigadores comprometidos con la investigación organizacional reconsiderar la noción de “Identidad Cultural” y cuestionar los modos tradicionales de ver su antecedente, el constructo “Cultura”. Dado que el contexto en el que se mueven las organizaciones llega a ser cada vez más complejo y simultáneamente, más diverso culturalmente.

Los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos siempre han tenido gran importancia convirtiéndose en permanentes amenazas para estas organizaciones, siendo que la competitividad sea el principal elemento que ha obligado a que se desarrollen instrumentos y herramientas gerenciales, que permitan convertir a las organizaciones en sistemas sociales con las condiciones necesarias para poder afrontar todo el cambio del entorno.

En el caso de Bolivia este fenómeno no ha sido excluyente, el interés de mejorar las organizaciones inició en entidades privadas, las cuales se preocupaban por mantener altos niveles de rendimiento, efectividad y eficiencia, pero sobre todo para mantener a sus organizaciones en condiciones de poder afrontar los continuos cambios que se producen en el entorno.



En los últimos años esta preocupación también trascendió a las instituciones del Estado (sector público), en las cuales se ha producido procesos de modernización institucional, como en el Instituto Nacional de Estadística (INE), Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), Aduana Nacional (AN), Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y otros, buscan implementar una administración que permita adaptarse y mantenerse eficientes a los cambios actuales.

Por otra parte, la cultura organizacional de la administración pública, se ha basado, durante largo tiempo, en la noción de control-verificación. Esto ha supuesto un sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico-administrativo que regulaban tales acciones. Este tipo de cultura tenía sentido en el contexto cotidiano donde las actividades eran de carácter casi exclusivamente regulativo; sin embargo, en el momento actual carece de valor, incluso interfiere el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano.

Es así, que la temática de cultura organizacional ha llamado nuestra atención en la intervención que se realizó en el Ministerio de Autonomías, debido a que en la administración pública boliviana ha existido un descuido respecto este tema.



1.6. JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de gestión y estudios organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional.

Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología y las relaciones humanas que dedicaban su tiempo a dictar estudios del aspecto humano de las organizaciones en general y era precursora de la cultura organizativa.

Dados los continuos cambios que se dan en el entorno de todas las empresas, sean de orden público o privado, el reto de conservar a la organización con las condiciones y atributos suficientes favorecerán a una mejora significativa en el desarrollo de las funciones manteniéndose estables, eficientes y productivos ante cualquier cambio del entorno.

Por lo cual el presente trabajo pretende ser un aporte para la institución en base al desarrollo organizacional a partir de un enfoque general de la cultura organizacional, el cual permita diseñar un programa para mejorar el desenvolvimiento laboral del personal en el Ministerio de Autonomías.



1.7. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se identificaron los siguientes factores incidiendo de forma negativa al Ministerio de Autonomías:

- Existe poca identificación institucional de parte del personal con respecto al logro de resultados del Ministerio de Autonomías.
- Se han visto ocasiones donde los funcionarios no cooperan oportunamente entre sí, en especial cuando las labores involucran otras áreas dentro del Ministerio de Autonomías.
- Prevalcen procesos burocratizados, los cuales tienden a generar falta de compañerismo, desconfianza en el personal y falla en el trabajo de equipo.
- Existen situaciones en las que se ha apreciado retraso en la ejecución de las funciones que realizan algunos funcionarios.
- Se carece de un enfoque compartido institucional entre funcionarios de distintas áreas del Ministerio de Autonomías.

Tomando en cuenta estos factores interrelacionados al tema de cultura organizacional planteamos el siguiente problema:

El Ministerio de Autonomías posee dos características principales: por un lado, una cultura organizacional informal (No está plasmada en ningún tipo de documento) el cual se forma a partir de las relaciones entre los miembros de la organización; y por otro lado una cultura tradicional (Conserva rasgos anticuados heredados de otras organizaciones) que están arraigados en los funcionarios de esta institución.



Estas características influirían en un correcto desenvolvimiento laboral de los funcionarios y a su vez en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Lo que nos conduce al siguiente planteamiento: **¿Es posible que, diseñando un programa basado en la cultura organizacional se ayude a mejorar el desenvolvimiento laboral del personal y del Ministerio de Autonomías?**

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa basado en la cultura organizacional que ayude a mejorar el desenvolvimiento del personal del Ministerio de Autonomías, de tal manera que los objetivos institucionales puedan ser alcanzados con mayor prontitud.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de la cultura vigente del Ministerio de Autonomías.
- Identificar qué factores generan barreras dentro del desarrollo de una cultura organizacional y cuáles deben ser mantenidos.
- Proponer políticas y actividades que generen la construcción de una cultura sólida en los integrantes del Ministerio de Autonomías.
- Enfocar la propuesta en los elementos culturales que se desean en el futuro para la institución.
- Priorizar la educación, capacitación y desarrollo del personal orientado al programa de cultura planteado.



1.5 RESULTADOS ESPERADOS

El presente documento pretende marcar un referente para el desarrollo de las entidades públicas, proponiendo un programa basado en la cultura organizacional, por otra parte se pretende establecer un documento referente instaurado en un análisis minucioso de la cultura organizacional actual, que sirva a la institución como apoyo en cuanto al tema y así contribuir a un buen desarrollo y crecimiento como entidad pública.

Este planteamiento fue desarrollado en la perspectiva de que sus resultados se constituyan en un factor que contribuya a la construcción de una cultura organizacional caracterizada por integración y participación inmersas dentro de las actividades que realiza el Ministerio de Autonomías.

1.6. ALCANCE

2.6.1 ALCANCE GEOGRÁFICO

El actual trabajo pretende hacer una revisión fundamentada sobre las culturas variadas y dispersas que se presentan dentro del Ministerio de Autonomías, por la accesibilidad a los ambientes se cubrirá solo la Administración Central, ubicada en inmediaciones de la ciudad de La Paz.

1.6.2 ALCANCE TEMÁTICO

El alcance temático se basa en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas predominando las áreas de comportamiento organizacional y recursos humanos. Adicionalmente a estos temas también se ha evidenciado una relación entre los temas de clima organizacional y el flujo



de la comunicación en una organización, los mismos que han tenido una influencia en el desarrollo del presente trabajo.

Su interacción con distintas áreas, es sinérgica y compleja, como se detalla a continuación:

- **Relación clima organizacional y cultura organizacional.-** La cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento, por lo tanto la cultura es el factor permanente del cual el clima procede, mientras la cultura es más constante el clima es más variable.
- **Relación comunicación y cultura organizacional.-** La cultura organizacional y la comunicación pasan a ser aspectos indisolubles e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos organizacionales. La comunicación es un elemento del cual la alta gerencia es responsable de cultivarla diariamente y reforzarla en sus equipos de trabajo, para que penetre en toda la cultura organizacional y se manifieste en la Visión, Misión y Valores a través de los funcionarios.
- **Relación comportamiento organizacional y cultura organizacional.-** La organización debe buscar adaptarse a la gente ya que el aspecto humano y su comportamiento es un factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización y de la construcción de una cultura adecuada.
- **Relación recursos humanos y la cultura organizacional.-** Las prácticas de los recursos humanos tienen que encajar en la cultura, para que puedan ser efectivas y retenidas con el tiempo, las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influyen a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENCIAS TEÓRICAS

2.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Según Hitt, Black y Porter en su libro "Administración" conceptualizan la administración como "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".¹

Para Adalberto Chiavenato en "Introducción a la Teoría General de la Administración"; "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".²

2.1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

"Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema en el que mediante el grupo social se desarrollen de manera efectiva y coordinada para el alcance de los objetivos de la misma. Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos."³

¹Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8.

²Chiavenato Adalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.

³UNESR (2011), la organización como sistema unesr2010-2, Venezuela, recuperado de:
<http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/>



2.1.3 CONCEPTO DE SISTEMA

“Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda el sistema, para producir información, energía o materia.”⁴

2.1.4 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES.

El hombre actual pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para vivir, aprender, desarrollarse, trabajar, etc. y lo hace con distintos objetivos, aunque esencialmente es ganar un salario y obtener otros beneficios.

Desde un punto de vista más amplio, “las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos”⁵. Esto quiere decir que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen ya que una organización es un organismo social activo y sujeto a múltiples cambios.

2.1.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del

⁴Héctor Marín Ruiz, “Administración del capital humano”, recuperado de: <http://hector.marinruiz.com.mx/>

⁵ Chiavenato Idalberto, “Administración de recursos humanos”, Segunda edición, McGraw-Hill, 1994, Pág. 8



personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”⁶

2.1.6 CULTURA

Citando algunos autores y conceptos útiles para el presente trabajo que se centran sobre el tema de cultura mencionamos a:

Linton (“*El árbol de la Cultura*”1955): Cultura es la suma de conocimientos y modelos de comportamiento que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad particular.

Goudenough (“*Religions in Antiquity: Essays in Memory of Erwin Ramsdell Goodenough*”1968): Cultura es aquello que realmente necesitamos saber o creer en una determinada sociedad de manera que podamos proceder de una forma que sea aceptable para los miembros de esa sociedad. Es más bien la forma que tienen las cosas en la mente de la población y los modelos de la misma para percibirlas, relacionarlas e interpretarlas.

2.1.6.1. CONCEPTO DE CULTURA

El término cultura, que proviene del latín “*cultus*”, hace referencia al **cultivo del espíritu humano** y de las facultades intelectuales del hombre. Su interpretación ha ido mutando a lo largo de la historia, la cultura ha sido asociada a la civilización y al progreso.

⁶ Idalberto Chiavenato, “Administración de Recursos Humanos”, 5ta Edición, Editorial Mc-Graw Hill, 1999, Pág. 13.



Podemos citar como concepto propio que:

“Cultura es una manifestación de conocimientos, hábitos, costumbres y creencias adquiridos por los hombres en uno o varios grupos sociales a través de los años. En general, la cultura es una recopilación de expresiones de una sociedad determinada, por lo tanto las costumbres, prácticas, rituales, tipo de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura”.

2.1.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.7.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe una gran variedad de conceptos de cultura organizacional, Gámez Afirma: “No existe consenso pleno respecto a lo que podremos entender como cultura organizacional, de tal manera que existen alrededor de 200 conceptos de cultura, iniciando desde el enfoque antropológico hasta el de la organización.”⁷

Entre los principales conceptos podemos mencionar los siguientes:

- Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.
- Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura de las instituciones académicas representa los patrones incrustados del comportamiento

⁷ Rosalinda Gámez Gastélum, “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas”. 1ra Edición, Editorial Eumed, 2007, Pag.66.



organizacional y los valores, supuestos, creencias o ideologías compartidas entre los miembros con respecto al trabajo.

- Tierney (1988) indica que una institución está ceñida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

Es así que la definición más adecuada de cultura organizacional para el presente trabajo es:

“Es un grupo complejo de valores, creencias, políticas, supuestos y comportamientos, que se manifiesta en los símbolos, las historias, el lenguaje, ritos y ceremonias que constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.”

2.1.7.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Una forma fácil de entenderlos elementos de la cultura organizacional desde una percepción visual es a través de la metáfora de un iceberg visto desde una embarcación, el cual tiene dos partes, una pequeña que permanece fuera del agua y se la puede ver y otra más grande que no se ve porque está sumergida.

La parte visible son aquellas cosas que podemos ver de forma física, e incluye los valores organizacionales, la misión y visión (los cuales por lo general se colocan en cuadros a la entrada de las organizaciones), las políticas, los procesos, etc. es decir cosas que se pueden observar, leer o tocar.



Estos elementos visibles forman una parte importante de la cultura, pero existen otros elementos que son aún más importantes, se trata de los que no son percibidos a simple vista.

En la parte no visible de la organización tenemos elementos tales como los valores reales es decir cómo la gente percibe las creencias, las actitudes, las relaciones interpersonales, las normas grupales, símbolos, etc.

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural y a su vez de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal".

Los principales conceptos que aglutinamos sobre los elementos de cultura organizacional en el presente trabajo son:

- a) **Valores.**- Son ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y que repercuten en su comportamiento. Los valores tienen que ver con las pautas deseables de conducta individual y colectiva, dentro de la organización.⁸

Se podría considerar como uno de los elementos más importantes de la organización ya que sobre ellos se fundamenta los cimientos de cualquier cultura organizacional.

^{8y9}Acacio Edmundo Macip Toral, "Mínimas capacidades culturales a desarrollar en un mundo globalizado", 3ra Edición, Editorial Lulucom, 2007, Pág.78



b) **Creencias.**- Son todas las ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, guían el comportamiento humano en sintonía con las necesidades del quehacer organizacional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización.⁹

c) **Ritos y Ceremonias.**- Son las secuencias constantes de las actividades que se realizan en una organización para reforzar los valores de la misma, por medio de ellos los empleados o funcionarios pueden expresarse y la cultura de la organización se manifiesta de una forma fluida.

d) **Símbolos.**-Es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada.

A su vez permiten a las personas interpretar, comprender, proyectar roles dentro de una organización y son creados de forma que muestran los ideales de comportamiento.

En el presente trabajo se agrupo los símbolos en las siguientes categorías: materiales (infraestructura, premios, objetos, banderas), conceptuales (fechas, lemas, personajes,) y visuales (logotipos, afiches, imágenes).

e) **Lenguaje.**- El medio a través del cual los conceptos, elementos, valores, creencias, etc., son comunicados.

Cada organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una



determinada cultura o subcultura, este se transmite a través de las historias y otras manifestaciones.

- f) **Normas.**- Son reglas escritas en los reglamentos institucionales que definen la conducta de sus integrantes.

2.1.7.3. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según José Vargas Hernández la cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales¹⁰:

- a) Única y distintiva.- Cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones.
- b) Implícita.- Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan subcultura.
- c) Integrada.- Compuesta por un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- d) Estabilidad-dinamicidad.- En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- e) Simbólica.-Es una representación de los elementos culturales.
- f) Tendencia a la perpetuidad.- Las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- g) Es intangible.-No es palpable pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, ala que afecta.
- h) Aceptación.- Mantiene una aprobación por la mayor parte de los miembros de una organización.
- i) Sistema abierto.-Está conformado por varios sistemas en estrecha comunicación con su entorno.

¹⁰José Vargas Hernández, “La Culturocracia organizacional en México”, Editorial Edumed, 1ra Edición, 2007, Pág. 173.



2.1.7.4. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En un estudio realizado a más de 200 empresas, John Kotter y James Heskett, investigadores de la Escuela de Administración de Harvard, trataron de definir los factores que hacen que algunas culturas organizacionales tengan más éxito que otras.

Los resultados del estudio mencionan que la cultura tiene un impacto cada vez mayor en el desempeño de las organizaciones. Llegando a cuatro conclusiones principales:¹¹

1. La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la organización, a largo plazo.
2. La cultura organizacional, quizás, sea un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las organizaciones en la próxima década.
3. No son raras las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en organizaciones que están llenas de personas mejor preparadas intelectualmente.
4. Se puede lograr que las culturas organizacionales sean modificadas, aunque sean relativamente difíciles, refuerzan más el desempeño.

A pesar de todos los recursos que dispongan las organizaciones necesitan de las personas para operar adecuadamente, es decir para que una organización sea altamente productiva es necesario tener un contexto organizacional favorable el cual es generado por su cultura.

¹¹ John Kotter y James Heskett, “Cultura de Empresa y Rentabilidad”, 5ta edición, editorial Díaz de Santos, 1992, pág. 86



2.1.7.5. VENTAJAS DE UNA ORGANIZACIÓN CON CULTURA DEFINIDA

Entre las principales ventajas citamos a las siguientes:

- 1) **Establecer identidad.-** La cultura de una organización se convierte en ventaja competitiva cuando los miembros logran sentirse identificados con la organización, por el hecho de compartir los mismos valores y las mismas creencias, lo cual les permite generar estrategias para adaptarse a los desafíos del ambiente y hacer frente a las demandas actuales.
- 2) **Reforzar la estabilidad social de la organización.-** La cultura ayuda a normar los comportamientos de sus miembros, a conocer qué es lo que debe y no debe hacerse, y comprende una serie de reglas no escritas, pero que son conocidas por el personal y que ayuda a que las cosas se desarrollen de una manera adecuada generando una estabilidad social en la organización.
- 3) **Conducción del comportamiento.-** Es a través de las normas y valores establecidos progresivamente que se puede definir los límites o parámetros deseables del comportamiento en provecho de los objetivos institucionales.
- 4) **Generar compromiso.-** Un funcionario inmerso en una cultura organizacional formal y sana estará comprometido con la institución debido al clima positivo que se genera.



2.2. REFERENCIAS LEGALES DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS

a) Constitución Política Del Estado

En fecha 7 de febrero de 2009, con la promulgación de la Constitución Política del Estado, se establece el mandato político del Ministerio de Autonomías, de acuerdo al siguiente detalle:

- Art. 271. I.- La Ley Marco de Autonomías y Descentralización regulará el procedimiento para la elaboración de Estatutos autonómicos y Cartas Orgánicas, la transferencia y delegación Competencial, el régimen económico financiero, y la coordinación entre el nivel central y las entidades territoriales descentralizadas y autónomas.
- Art. 273. La Ley regulará la conformación de mancomunidades entre municipios, regiones, y territorios indígena originario campesinos para el logro de sus objetivos.

b) Ley N° 031 Marco de Autonomías y Descentralización Andrés Ibáñez

El Artículo 125 de la Ley N° 031, del 19 de julio del 2010, Ley Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibáñez”, crea el Servicio Estatal de Autonomías como entidad pública descentralizada bajo tuición del Ministerio de Autonomía. Así mismo el numeral 2 del Artículo 127 de la misma Ley, establece que la estructura del Servicio Estatal de Autonomías está conformada por las direcciones, jefaturas y unidades técnico-operativas, establecidas mediante decreto supremo.

De acuerdo a la Ley N° 031, el Servicio Estatal de Autonomías asumirá atribuciones asignadas al Ministerio de Autonomía en el Decreto Supremo N° 29894, siendo necesario ajustar la estructura organizativa y denominación de este Ministerio, acorde al régimen de autonomías vigente en el país.



c) D.S. 29894

Los artículos 29 y 30 del Decreto Supremo N° 29894, del 7 de febrero del 2009, organización del órgano ejecutivo, establece la denominación, estructura y atribuciones del Ministerio de Autonomía, entre las que se encuentran la de asumir acciones operativas para la coordinación entre el Órgano Ejecutivo y las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas; la formulación y desarrollo de políticas orientadas a la implementación de la organización territorial del Estado contemplado en la Constitución Política del Estado.

Establece las principales atribuciones y funciones del Ministerio de Autonomías y de su máxima autoridad ejecutiva.

- Las atribuciones del Ministerio de Autonomía, en el marco de las competencias asignadas al nivel central por la Constitución Política del Estado, son las siguientes:
 - a) Formular; desarrollar e implementar políticas orientadas a fortalecer y profundizar el proceso de descentralización política y administrativa con autonomías, concertado con actores políticos, sociales, culturales, económicos, en coordinación con las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.
 - b) Asumir acciones operativas para la coordinación entre el Órgano Ejecutivo y las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.



- c) Ejercer la Secretaría del Consejo Nacional para las Autonomías - CNA conformado por Representantes del Órgano Ejecutivo y de las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas, como instancia de deliberación y concertación sobre aspectos inherentes a la implementación del régimen de organización territorial del Estado y de descentralización política y administrativa con autonomías contemplado en la Constitución Política del Estado.
- d) Formular y desarrollar políticas orientadas a la implementación de la organización territorial del Estado contemplada en la Constitución Política del Estado.
- e) Formular y evaluar la implementación de políticas nacionales de gestión territorial en las Unidades Territoriales en el marco de la organización territorial establecida en la Constitución Política del Estado, en coordinación con las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.
- f) Formular, impulsar e implementar políticas de desarrollo institucional democrático de las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas en coordinación con éstas.
- g) Diseñar e implementar un sistema nacional de acreditación competencial.
- h) Diseñar, proponer y coordinar con las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas, el Ministerio de Planificación



del Desarrollo y el Ministerio de Economía y Finanzas públicas, políticas y mecanismos que permitan la sostenibilidad fiscal financiera de las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.

- i) Desarrollar un sistema de seguimiento y monitoreo al desempeño de la gestión pública institucional, competencial y fiscal financiera de las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.
- j) Formular, propiciar y evaluar el desarrollo de políticas nacionales de Interculturalidad en la gestión pública de las Entidades Territoriales Autónomas y Descentralizadas.
- k) Conocer y resolver los procesos administrativos de, creación, modificación y delimitación de la Unidades Territoriales en el marco de la legislación vigente.

2.2.1. MARCO NORMATIVO DEL MINISTERIO DE AUTONOMIAS

1. Ley N°1178 Administración y Control Gubernamental.

Regula los sistemas de Administración y Control Gubernamental de los recursos del Estado, a través de la adecuada programación, organización y ejecución de políticas, normas y procedimientos, aplicados también en el ámbito municipal.

Para programar y organizar las actividades:



- a) Sistemas de Programación de Operaciones (SPO).- El SPO traducirá los objetivos y planes estratégicos de cada entidad, concordantes con los planes y políticas generados por el Sistema Nacional de Planificación, en resultados concretos a alcanzar en el corto y mediano plazo, en tareas específicas a ejecutar, en procedimientos a emplear y en medios y recursos a utilizar, todo ello en función del tiempo y del espacio; esta programación será de carácter integral, incluyendo las operaciones de funcionamiento y los proyectos de inversión pública.
- b) Sistema de Organización Administrativa (SOA).- El SOA se definirá y ajustará en función de la Programación de Operaciones y tiene como objetivo evitar la duplicidad de objetivos y atribuciones mediante la adecuación, fusión o supresión de las respectivas Entidades.

Para ejecutar las actividades Programadas:

- a) Sistema de Administración de Personal (SAP).- El SAP en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.
- b) Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS).- El SABS establecerá la forma de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, en el marco de las prioridades y necesidades institucionales.



- c) Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP).- El STCP manejará los ingresos, el financiamiento o crédito público y programará los compromisos obligaciones y pagos para ejecutar el presupuesto de gastos.
- d) Sistema de Contabilidad Integrada (SCI).- El SCI incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios; con base en los datos financieros y no financieros generará información relevante y útil para la toma de decisiones por las autoridades que regulan la marcha del Estado y de las entidades.

Para controlar las actividades:

- a) Sistema de Control Gubernamental (SCG).- El SCG tendrá por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.



2.3. REFERENCIAS ORGANIZACIONALES

2.3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN

El Ministerio de Autonomías nace con el objetivo de orientar y consolidar el diseño autonómico en el país, constituyéndose en un brazo articulador, inclusivo y participativo, que basa su accionar en las políticas públicas autonómicas del Estado. Impulsa, además, el fortalecimiento y/o la organización de entidades territoriales autónomas, que son las Gobernaciones Departamentales, los municipios y las autonomías indígena originaria campesinas, así como las autonomías regionales, a fin de fomentar gradualmente el autogobierno y la mejora en el ejercicio de las competencias que les son inherentes, promoviendo el acceso a la participación, la justicia social y sobre todo, la distribución equitativa de los recursos generados por el Estado.

Esta institución pública fue creada mediante Decreto Supremo 29894 de 9 de febrero de 2009 modificado por Decreto Supremo 802 de 23 de febrero de 2011.

2.3.2. MISIÓN

Impulsar el proceso autonómico y la organización de las unidades territoriales, profundizando la descentralización de las ETA's e implementando con gradualidad el autogobierno, mejorando las capacidades para el ejercicio de sus competencias en la construcción del Estado Plurinacional, promoviendo de esta forma el acceso a la participación, la justicia social, una distribución



equitativa de los excedentes que genera el Estado, el disfrute del bienestar social y el fortalecimiento de la unidad y el desarrollo de la sociedad boliviana.

2.3.3. VISIÓN

En el año 2016 somos una institución líder, eficaz, eficiente, transparente y estratégica en la consolidación del Estado Plurinacional Autónomo, Comunitario, Productivo y Solidario, orientador de las políticas públicas autonómicas, referente nacional del proceso autonómico, articulador, inclusivo y participativo, de comunicación y coordinación fluidas, con estructura organizacional adecuada, recursos humanos capacitados y especializados, con tecnología de punta y reconocida por la población boliviana por sus servicios de calidad, en la búsqueda del vivir bien.

2.3.4. OBJETIVOS DEL MINISTERIO DE AUTONOMÍAS

Objetivos de gestión institucional 2016 según el Plan Estratégico Institucional (PEI):

1. Asistir técnicamente a los órganos legislativos y orientar a los órganos ejecutivos de los Gobiernos Autónomos Departamentales, Municipales y de AIOC en la elaboración de normativa, implementación, conformación y funcionamiento de las estructuras establecidas en sus instrumentos constitutivos difundiendo información a la población y promoviendo normativa consistente con el modelo autonómico por el NCE.



2. Profundizar el funcionamiento del Consejo Nacional de Autonomías, los Consejos de Coordinación Sectorial, instancias regionales de planificación y gestión del territorio, como espacios de cohesión de políticas públicas en el marco de la implementación de la Agenda 2025 enfatizando en el ejercicio de competencias para la promoción del desarrollo económico productivo, fortaleciendo la organización territorial y la delimitación basada en la voluntad democrática.
3. Fortalecer el accionar del Ministerio de Autonomías y sus representaciones departamentales con enfoque de gestión por resultados y gestión de conocimientos, contando con un equipo de servidores/as públicos altamente calificado y sensible hacia la sociedad y los procesos de transformación.
4. Contar con representaciones departamentales sólidas, capaces de desarrollar procesos locales.

2.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES

El Ministerio de Autonomías desarrolla sus actividades en el marco de los siguientes principios y valores:¹²

- Autogobierno
- Bien común
- Complementariedad
- Compromiso
- Equidad de género

¹²Recuperado de página web del Ministerio de Autonomías, <http://www.autonomias.gob.bo>

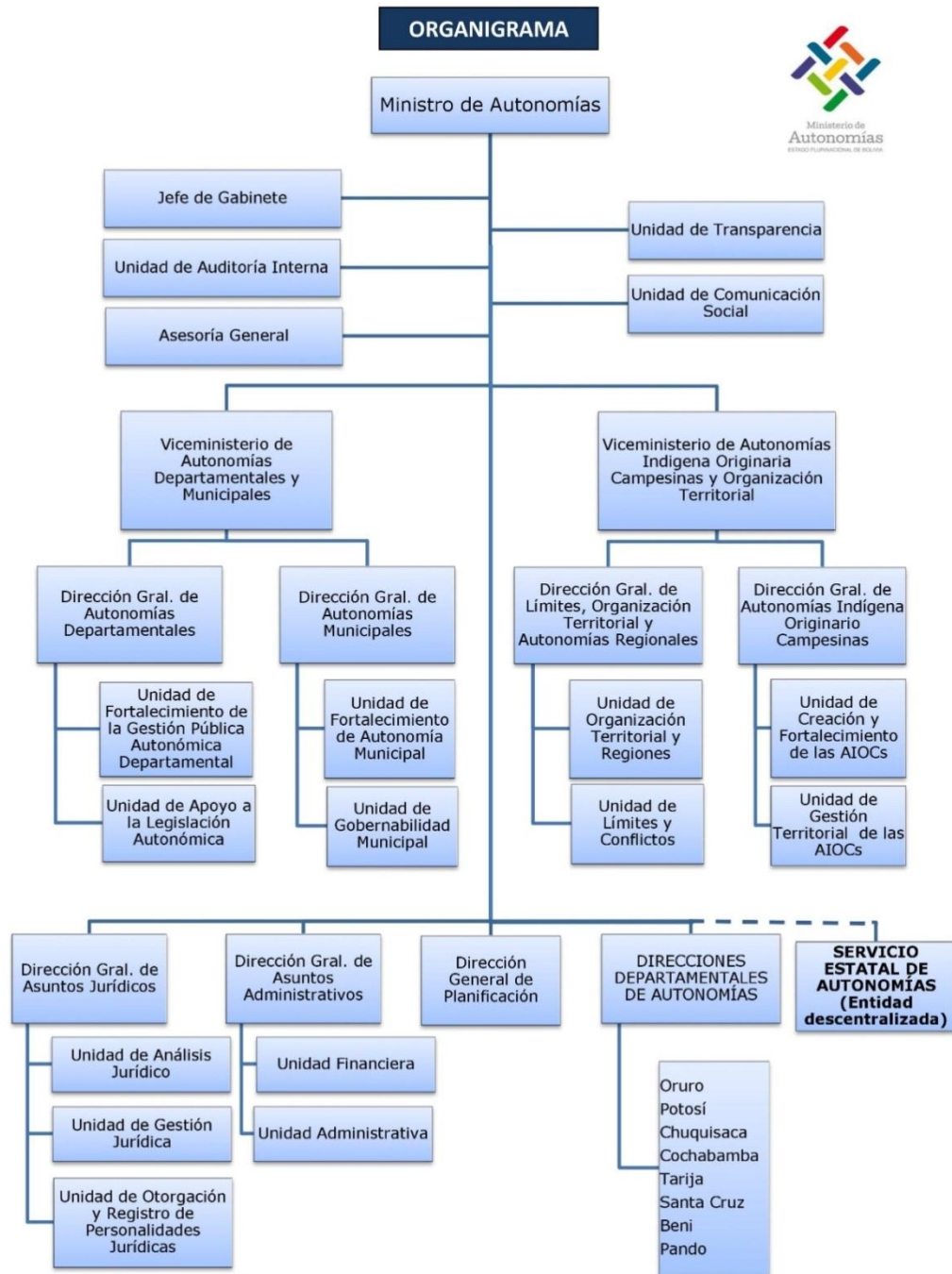


- Gradualidad
- Igualdad
- Interculturalidad
- Lealtad
- Participación y Control Social
- Pluralismo
- Reciprocidad
- Solidaridad
- Subsidiariedad
- Transparencia
- Unidad



2.3.6. ORGANIGRAMA

Cuadro 1





2.3.7. RECURSOS HUMANOS

El Ministerio de Autonomías, cuenta con un plantel de 115 personas entre servidores públicos de planta y consultores de línea independientemente de la fuente que los cubre. En la oficina nacional, se tienen 85 servidores como personal de planta, 3 consultores con cargo al TGN y 15 consultores apoyados por la cooperación internacional.¹³

La Resolución Ministerial No. 017/2009 de fecha 16 de marzo de 2009, crea las Direcciones Departamentales de Autonomía situadas en las ocho capitales del interior.

Los equipos humanos en las coordinaciones presentan una similitud en su estructura, todas cuentan con consultores del Tesoro General de la Nación (TGN) en mayor proporción que su personal de planta. En cuatro de las ocho coordinaciones prestan servicios consultores. Solo una dispone de un consultor apoyado por la cooperación internacional.

En la oficina nacional del ministerio, 25 funcionarios tienen formación a nivel licenciatura, 20 con maestría y/o diplomados, 30 a nivel de técnico medio y superior y 10 que llegaron hasta la educación media.

Las áreas de especialización, de 40 profesionales que trabajan en las ocho coordinaciones, el 45% se encuentra en el área de ciencias sociales, 15% las áreas de economía y comunicación social, 12.5% en

¹³ PEI 2011-2015, Ministerio de Autonomías.



ciencias políticas y 7.5% en el área de planificación. Se nota una ausencia en áreas específicas como descentralización y/o autonomías.

En cuanto a la formación de recursos humanos, la composición en cada departamental permite apreciar el nivel académico alcanzado, la gráfica muestra el número de personas para cada nivel.

En el ministerio, 25 profesionales se encuentran en el área económica, 15 en ciencias políticas, 10 en ramas sociales, 10 en comunicación social y 3 en planificación. Al igual que en las coordinaciones departamentales, se nota la ausencia de especialidad en gerencia pública y descentralización.

Todas las coordinaciones departamentales cuentan con profesionales a nivel de licenciatura, personal con especialidad o diplomado de la misma manera a excepción de una, profesionales con maestría o algún posgrado se encuentran en cinco de ocho departamentales. Personal con niveles técnico medio o superior y con formación hasta educación media se encuentran en el 50% de las coordinaciones.



CAPITULO III

METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN

3.1 TIPO DE INTERVENCIÓN

El tipo de intervención que se realizó es de “Diagnóstico y Propuesta”, por lo cual se adicionó al análisis un programa de solución al problema planteado.

3.5 UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO

Para toda investigación es importante determinar el universo o población, la cual está determinada por sus características definitorias, es decir el conjunto de elementos que posea esta característica denominada población, por lo que el presente trabajo de investigación se enfocó exclusivamente en los funcionarios públicos de planta en la administración central del Ministerio de Autonomías ubicado en la ciudad de La Paz.

3.6 DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la obtención del tamaño de la muestra, se aplicó la siguiente formula:

$$n = \frac{N \cdot O^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + O^2 \cdot Z^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población⁸⁵ (funcionarios públicos de planta que trabajan en la administración central)



O= Desviación estándar de la población:0.5

Z= Nivel de confianza asignado: 1,65 (90% de nivel de confianza)*

e= Limite aceptable de error 9%* (0.09)

*Valor otorgado al criterio del encuestador.

n= 43

El tamaño de la muestra resultante es de 43 funcionarios.

3.7 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación se emplearon de forma interrelacionada los métodos de investigación analítica y deductiva.

El método analítico porque se obtuvieron elementos claves para ser descompuestos en sus partes observando las causas, naturaleza y efectos, a partir de los resultados obtenidos por los instrumentos de relevación de información.

El método deductivo porque se ordenará la información tratando de extraer conclusiones de carácter particular desde la acumulación de datos generales.

3.7 INSTRUMENTOS DE RELEVACION DE INFORMACION

Los instrumentos elegidos para capturar la información primaria requerida por la investigación fueron:



a) **La observación.**

Específicamente se utilizaron Observación Directa y la Indirecta; La directa porque se puso en contacto personal con el objeto de la investigación, e indirecta porque se obtuvo conocimiento del fenómeno a través de otras observaciones realizadas en distintas investigaciones.

b) **La encuesta**

Se aplicó la encuesta a 43 funcionarios públicos de distintas unidades dentro del Ministerio de Autonomías. Estas encuestas fueron basadas sobre hechos y opiniones, cuyo cometido es averiguar lo que los funcionarios piensan acerca del tema de investigación y los elementos que se relacionan a este.

3.8 PROCESAMIENTO DE DATOS

Por la facilidad para interpretar el sistema de procesamiento y análisis de datos se utilizó el de programa SPSS.

Los resultados se obtuvieron mediante la aplicación del procedimiento a funcionarios del sector público de distintas unidades operativas, dentro del Ministerio de Autonomías.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se ha elaborado con la información obtenida a través de la aplicación de un modelo de encuesta, con un total de 34 preguntas, que se ha diseñado específicamente para los funcionarios del Ministerio de Autonomías - Administración Central(ver anexo N° 1 pág.111).

La encuesta se estructura en cinco grandes bloques, cada uno de ellos contiene varias preguntas sobre un tema concreto, relacionados con la Cultura Organizacional.

Los cinco grandes bloques son:

1. Valores y creencias.
2. Ritos y Ceremonias.
3. Normas.
4. Lenguaje y Símbolos.
5. Otros aspectos de la Cultura.

La encuesta se ha realizado a un total de 43 Funcionarios de las diferentes áreas del Ministerio de Autonomías – Administración Central.

Los resultados obtenidos de las valoraciones emitidas por los encuestados se muestran de forma gráfica.



4.2. PROCEDIMIENTO

El Ministerio de Autonomías cuenta con muchas áreas de trabajo y debido a la dificultad de tabularlas todas en una misma gráfica, se elaboraron cuatro grandes grupos para que el análisis de estas sea más oportuno y bajo el criterio de que son áreas que mantienen una relación más cercana por diversos factores, estos grupos son:

- 1) Unidad de Apoyo 1
 - Unidad Financiera
 - Unidad Administrativa
- 2) Unidad de Apoyo 2
 - Unidad de Planificación
 - Unidad de Análisis jurídico
 - Unidad de Gestión Jurídica
 - Unidad de Otorgación de Registro de Personalidades Jurídicas
 - Unidad de Auditoría Interna
- 3) Unidad de Apoyo Ejecutiva
 - Despacho
 - Unidad de Comunicación Social
 - Unidad de Transparencia
- 4) Unidad Ejecutora
 - Unidad de Organización Territorial y Regiones.
 - Unidad de Límites y Conflictos.



- Unidad de Fortalecimiento y Creación de las Autonomías Indígenas Originarias Campesinas (AIOC).
- Unidad de Gestión Territorial de las Autonomías Indígenas Originarias Campesinas (AIOC).
- Unidad de Fortalecimiento de la Función Pública Autonómica Departamental.
- Unidad de Apoyo a La Legislación Autonómica.
- Unidad de Fortalecimiento de Autonomía Municipal.
- Unidad de Gobernabilidad Municipal.

4.3. OBSERVACIÓN.

La unidad financiera es una de las principales áreas del Ministerio de Autonomías, teniendo una amplia interrelación con el resto de las áreas debido a que la totalidad de los movimientos económicos son realizados por esta unidad, se pudo percibir que no existe una cultura organizacional definida, ya que los funcionarios en su mayoría provienen de otras instituciones y por lo tanto los hábitos institucionales no son los mismos.

Como consecuencia de la diversidad de culturas provenientes de los funcionarios, la comunicación y la ejecución de trámites se tornan dificultosas y lentas, especialmente con las áreas distribuidas en el interior del país, del mismo modo cabe aclarar que el área Administrativa y Contable presentaron problemas similares por lo que se vieron obligadas a solicitar la documentación mediante notas internas, debido al lento proceder de las departamentales.



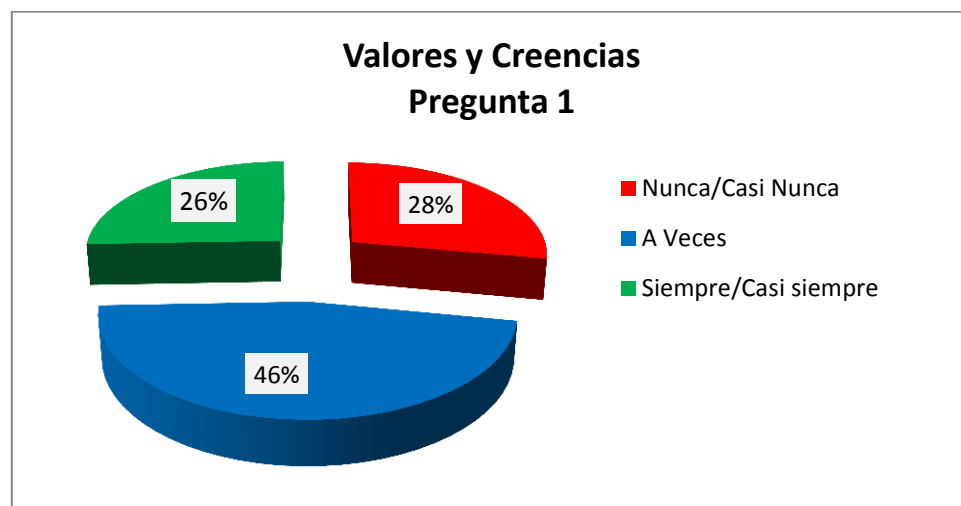
Estos factores diferenciales fueron percibidos mediante la observación realizada en el interior de los ambientes del Ministerio de Autonomías, por tal motivo se presentó la necesidad de realizar una encuesta con el fin de profundizar el análisis de la cultura organizacional vigente dentro del Ministerio de Autonomías (ver anexo N°2 Pag.116)

4.5. DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

4.5.1. VALORES Y CREENCIAS

1.-Valoración de la iniciativa propia en la institución.

¿La iniciativa propia es valorada en la institución?

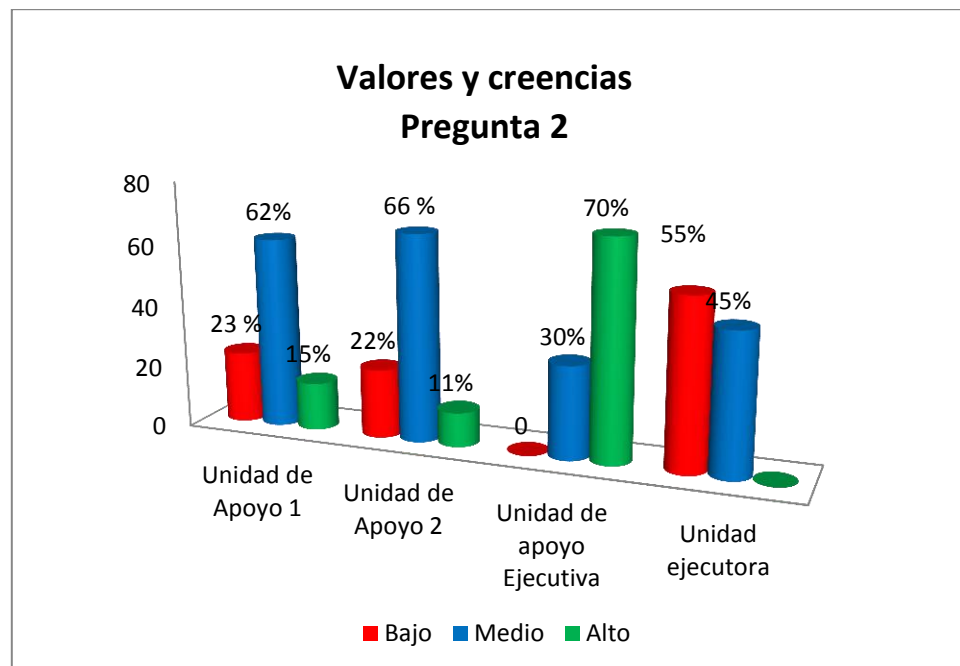


La pregunta formulada hace notar que la mayor parte de los encuestados dicen que la Iniciativa es valorada en la Institución solo en algunas ocasiones, es evidente que la intervención de los funcionarios es limitada ya que las decisiones más importantes son tomadas en juntas que se llevan a cabo entre jefes y directores. Posteriormente, cada jefe de Unidad informa a los funcionarios que

están a su cargo sobre el tema que fue objeto de debate en dichas reuniones.

2.- Puntualidad institucional.

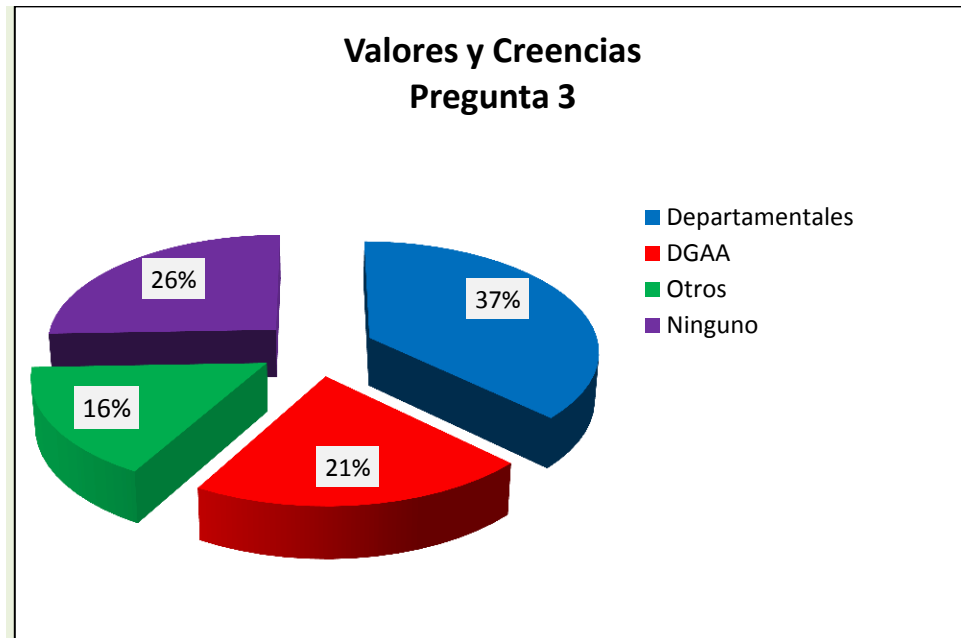
¿Cuál considera que es el grado de puntualidad en la institución?



Como la gráfica lo muestra la Unidad de Apoyo Ejecutiva es la que presenta mayores problemas de puntualidad, mientras que la Unidad Ejecutora (Jefatura de Gabinete, Ministro) es la que menos problemas presenta en la institución, esto claramente hace ver que el problema no está presente en las Autoridades más significativas, sino que el retraso es frecuente en el grado jerárquico que colabora directamente con ellos y esto representa un problema a nivel laboral, porque se origina especulaciones acerca de privilegios obtenidos gracias al cargo ya que aparentemente gozan de “cierta tolerancia” porque trabajan directamente con las máximas autoridades.

3.-Impuntualidad laboral.

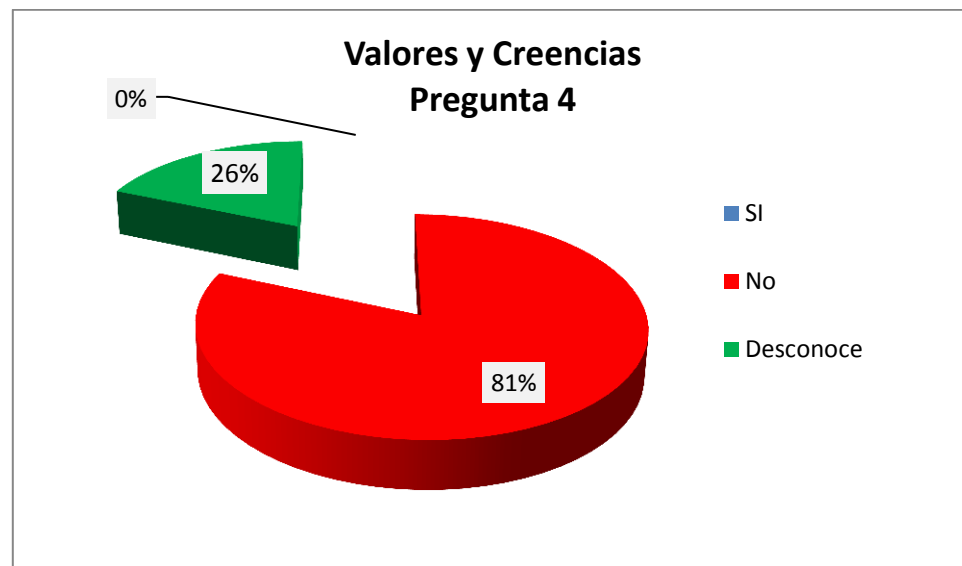
¿Con que unidad de trabajo tiene problemas de impuntualidad en la ejecución de alguna función o proceso que afecte su trabajo?



La Impuntualidad en la ejecución de los trabajos es un problema bastante frecuente en las instituciones públicas y en este caso la unidad que presenta mayor retraso a la hora de ejecutar sus funciones se encuentra en el interior del país (Las departamentales), seguido por la unidad compuesta por la DGAA (Dirección General de Asuntos Administrativos), una solución a esto sería un ajuste en la normativa interna acerca de los plazos de presentación de documentos y una concientización respecto al tema de impuntualidad como valor interno.

4.- Innovación institucional.

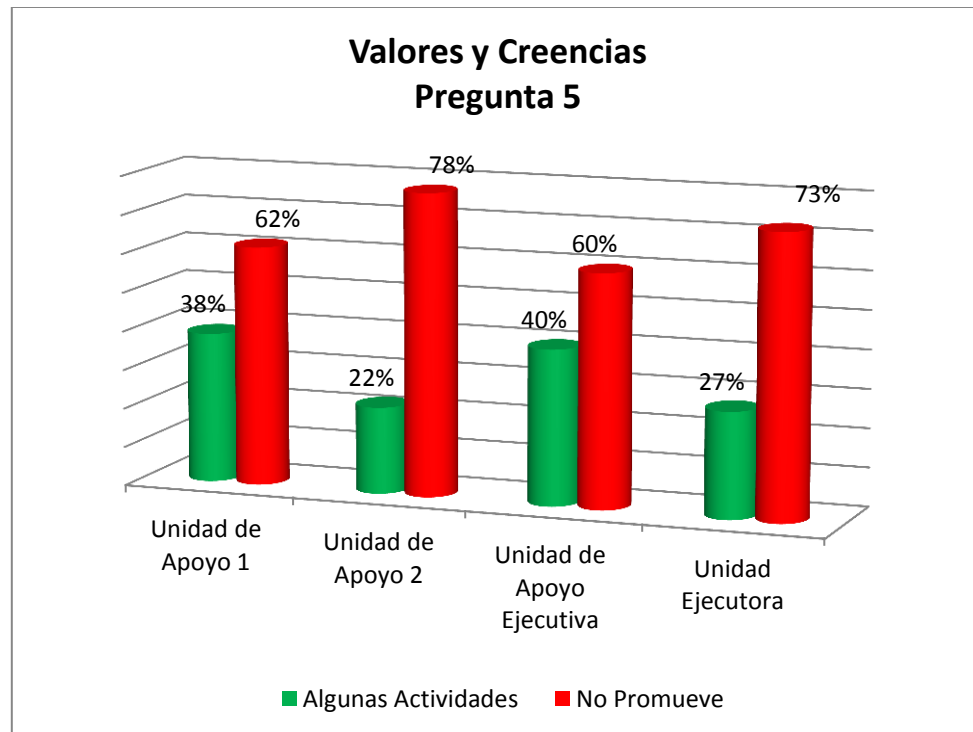
¿Ha notado que alguna propuesta innovadora implantada en la institución haya sido recompensada?



Un alto porcentaje de encuestados respondió “no” en relación las propuestas innovadoras que hayan sido implantadas dentro de la Organización y que éstas hayan sido recompensadas, lo que sin duda muestra una gran falencia en cuanto a incentivos laborales, una política de incentivo laboral también motivaría a los funcionarios a enfocarse en constantes propuestas para mejorar el desarrollo del trabajo y a pensar en la institución más como en un equipo, que como un medio de ayuda económica, de esta forma la institución contaría con un desarrollo laboral mucho más fluido y con funcionarios mucho más comprometidos con la Institución.

5.- Compañerismo.

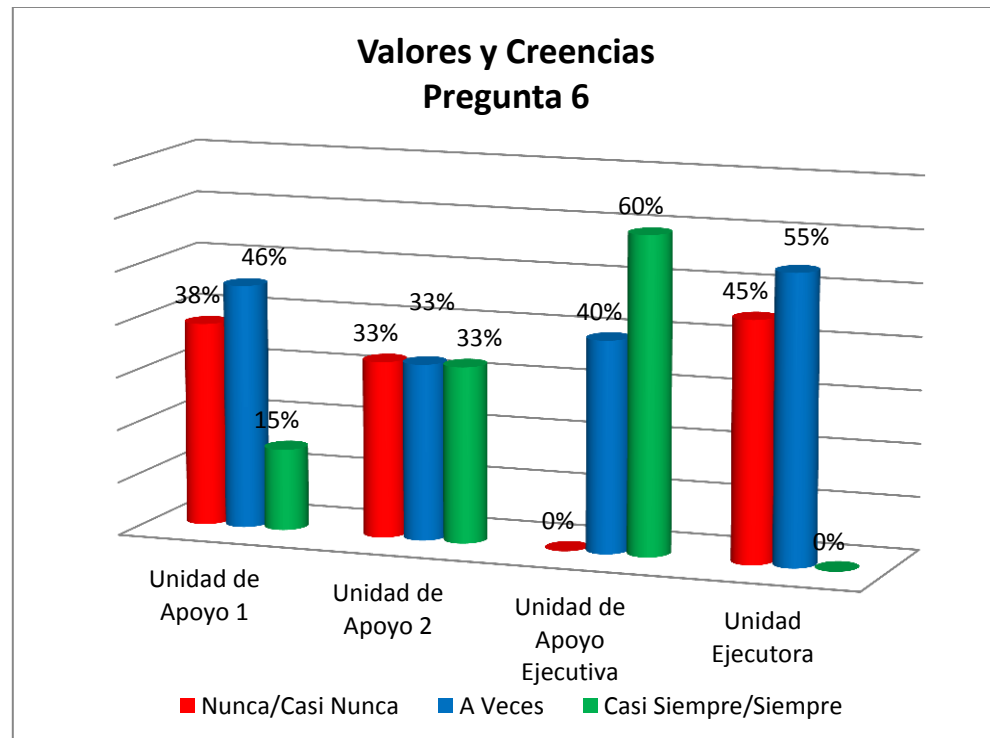
¿Cómo promueve la institución el compañerismo entre sus funcionarios?



Según la gráfica, la mayoría afirma que son muy pocas las actividades que se realizan con el fin de promover el compañerismo entre funcionarios, esto implicaría que los integrantes de la institución no se conocen entre sí por lo tanto el trabajo se hace dificultoso y tardío porque este se realizaría con personal desconocido, lo que resalta que las políticas referidas a la integración en la Institución son escasas o inexistentes, el desarrollo de dichas políticas podría ayudar a los funcionarios a tener un trato mejor entre ellos y la confianza de solicitarse entre sí la información o herramientas requerida para la realización de sus funciones.

6.- Trabajo equitativo.

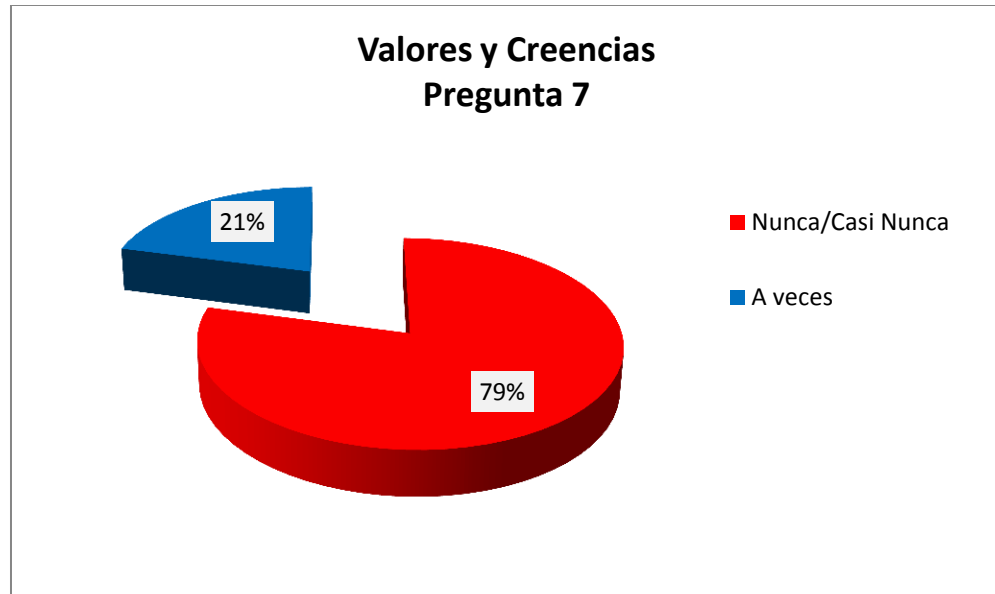
¿La institución propicia que el trabajo sea equitativo entre sus funcionarios?



La equidad laboral hace parte esencial del respeto y la protección a los derechos humanos así como del desarrollo económico justo e igualitario, la gráfica muestra una clara disconformidad en cuanto a la equidad de trabajo, ya que la mayoría cree que éste no se presenta en la misma proporción para todos, es evidente que todos están colaborando de distintas formas a la Institución, la Unidad de trabajo donde afirman que la institución propicia el trabajo equitativo es la Unidad de Apoyo Ejecutiva, en las restantes Unidades de trabajo se encuentran disconformes con la equidad laboral.

7.- Ascenso y promoción laboral.

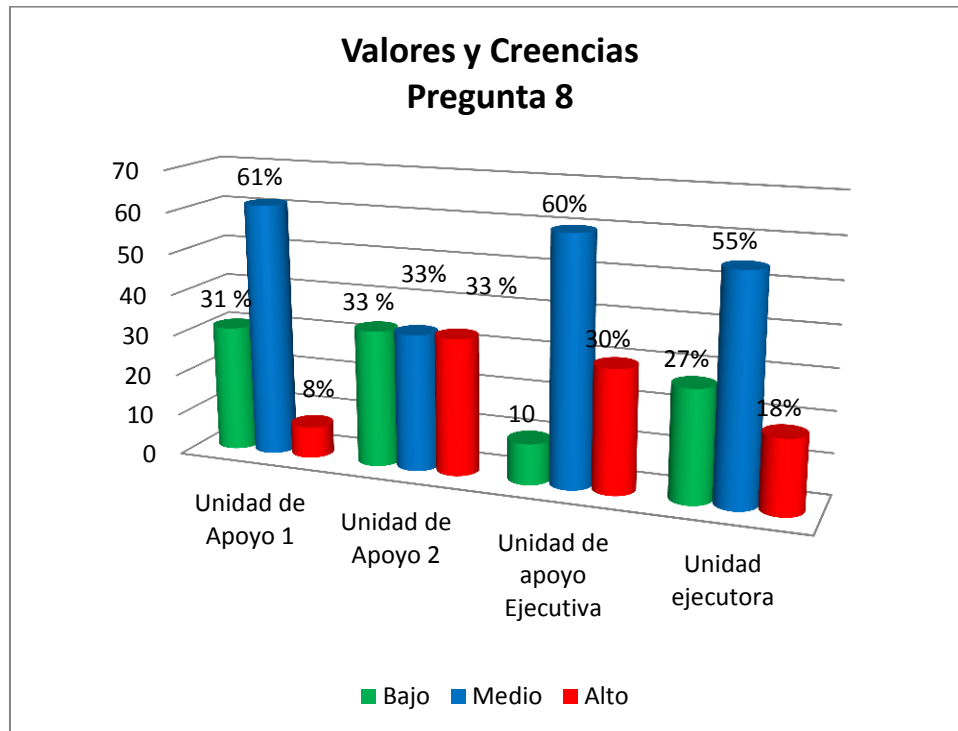
¿La institución fomenta los ascensos y promociones laborales a los miembros de todos los niveles?



Una gran mayoría afirma que la Institución no cuenta con incentivos simbólicos o económicos que impulsen el ascenso, si no se hacen políticas de reconocimiento laboral los funcionarios podrían sentirse desmotivados y hacer el trabajo con cierto desgano ya que su esfuerzo no es recompensado y por lo tanto no existiría razón aparente para apoyar a una Institución que seguramente sería tachada como “ingrata”.

8.- Nivel de improvisación.

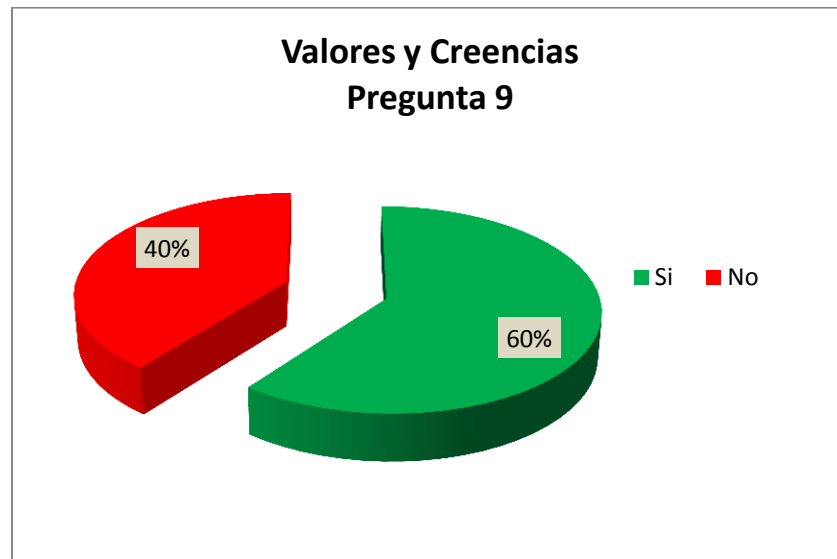
¿Cuál es el nivel de improvisación que existe en su área de trabajo?



El grado de improvisación laboral es uno de los recursos que se utiliza en caso de que se desconozca alguna parte del trabajo que se está desempeñando. La Unidad de Apoyo 1 es en donde se encuentra un mayor índice de improvisación, seguido de la Unidad de Apoyo Ejecutiva y la Unidad Ejecutora, esto podría traer como consecuencia errores frecuentes y variados en el desempeño laboral y por lo tanto un retraso en el desarrollo de las funciones dentro de la Institución, aunque este es un problema constante, se podría disminuir con cursos de actualización y con evaluaciones constantes al personal para determinar qué tan capacitados están los funcionarios para los cargos que ocupan.

9.- Percepción del nepotismo.

¿En algún momento (pasado o presente) de su vida laboral en la institución, ha visto casos de nepotismo?



El objetivo de esta pregunta es conocer si los funcionarios estaban familiarizados con el término y si habían presenciado casos relacionados al tema en Instituciones anteriores. Los casos de nepotismo son frecuentes según las encuestas realizadas ya que más de la mitad de los funcionarios afirmaron haber presenciado en algún momento de sus vidas laborales al menos un caso de este tipo, este recurso además de ser un delito es una estrategia nada ética que perjudica directamente a terceros porque quita la oportunidad de un puesto de trabajo a personas que están capacitadas para desempeñarlo satisfactoriamente sin necesidad de utilizar esta mala praxis.

10.- Privilegios laborales.

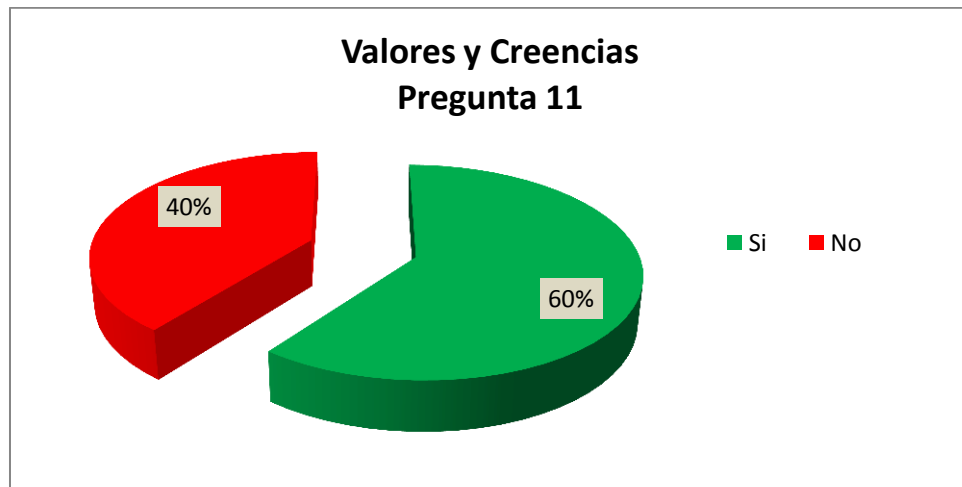
¿Ha percibido casos donde se han utilizado las influencias para beneficiar de alguna manera a alguna persona? (no necesariamente ligada a corrupción)



El uso de las influencias para beneficiar a otros o así mismo se ha convertido en una práctica común, incluso a la hora de buscar trabajo, es mucho más fácil hacer las cosas con personas con las que se tiene alguna relación de amistad. En la gráfica hay una clara afirmación a la pregunta formulada, la cual resalta la necesidad de más formas de capacitar al personal a manera de evitar esta práctica dentro de la Institución, ya que siendo intelectualmente eficientes no habría necesidad de mover influencias a manera de favor.

11.- Adulación.

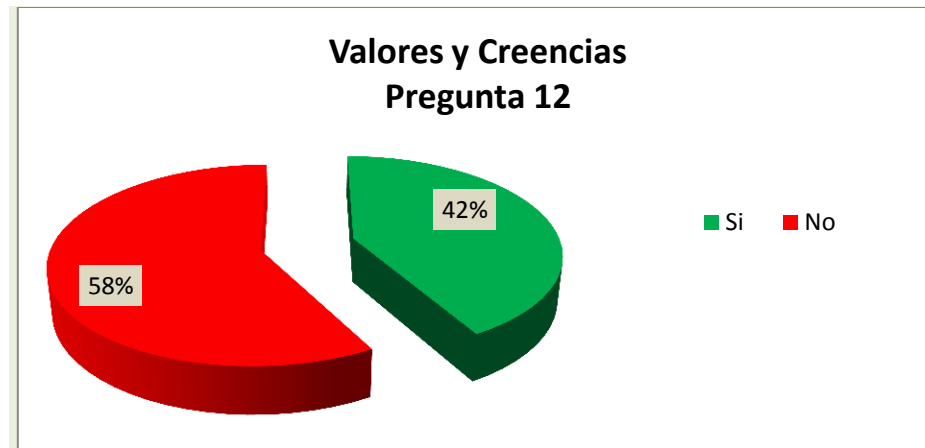
¿Considera que la adulación es una práctica común en la institución?



La pregunta realizada tiene por objeto identificar si la adulación es una práctica común dentro de las entidades públicas y según la gráfica, la adulación está presente en los funcionarios consiente e inconscientemente, ya que es una herramienta que puede resultar beneficiosa para los que la practican, por esto es necesario realizar una instrucción al personal sobre los valores que se profesa dentro de la Institución, con el objetivo de impulsar a los funcionarios de repeler este mal hábito.

12.- Generación de confianza.

¿La institución promueve la generación de confianza entre sus miembros?

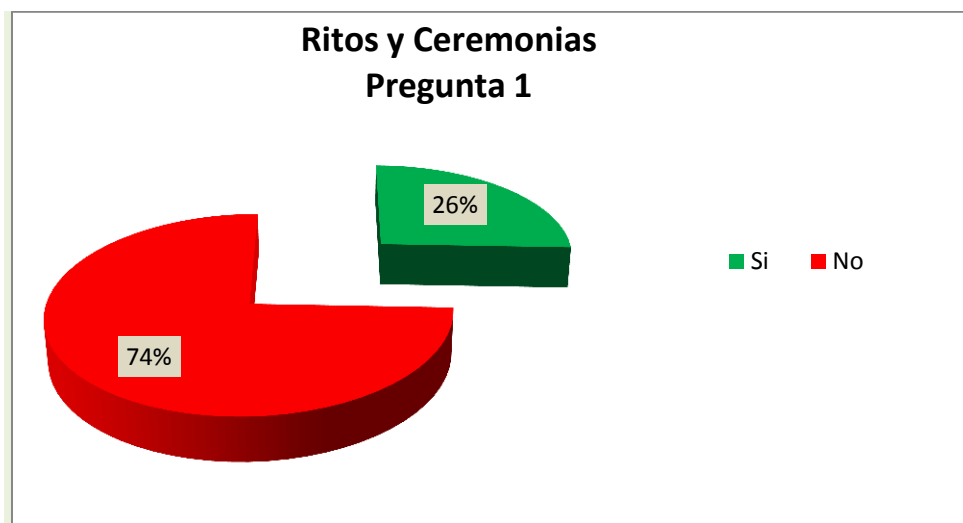


La confianza entre los miembros de la Institución es un punto importante para el buen desempeño laboral dentro de la Institución porque se facilitaría el seguimiento de la hermenéutica y por tanto el trabajo se aceleraría. Según las encuestas, el 58% respondieron que la institución no promueve la generación de confianza entre sus miembros, esto significa que la Institución carece de políticas que generen actitudes y procesos que promuevan ambientes adecuados para un mejor rendimiento laboral.

4.5.2. RITOS Y CEREMONIAS

1.- Ceremonia de bienvenida.

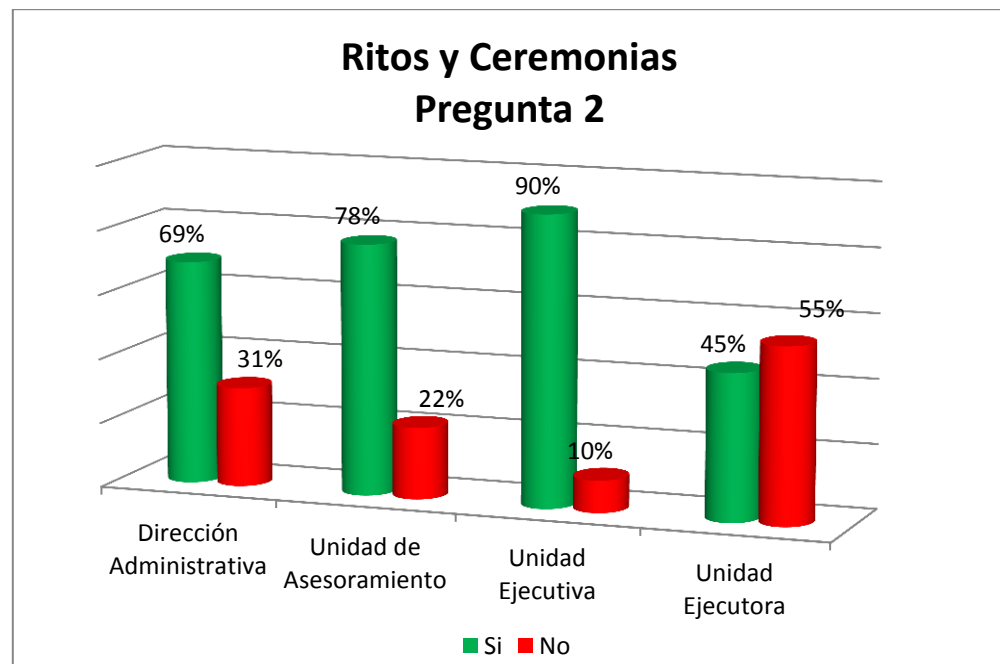
¿Existe alguna ceremonia de bienvenida que se le haga a un nuevo compañero de trabajo?



Las ceremonias de bienvenida no son muy comunes como forma de integración a la Institución, ya que el 74% dijeron no haber sido parte o protagonista de ninguna, esto quiere decir que los miembros nuevos deben valerse por sí mismos hasta que los demás funcionarios los conozcan. Es por esta razón que una política ritos y ceremonias ayudaría al nuevo integrante de la Organización a no sentirse un invasor.

2.-Ceremonia de despedida.

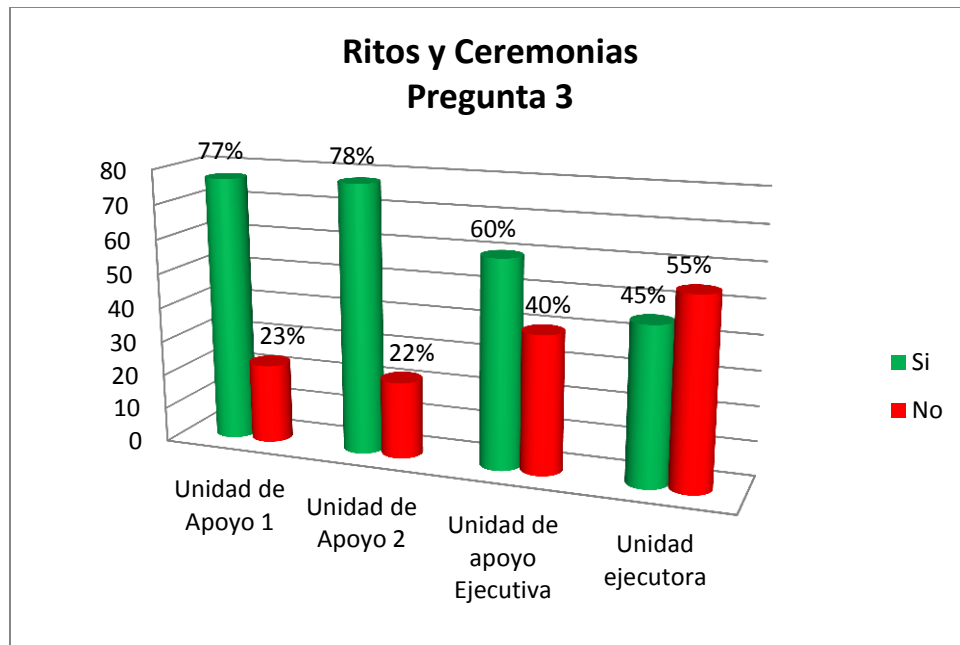
En el caso de que algún compañero de trabajo sea promovido a un mejor puesto o se retire de su trabajo ¿su grupo de trabajo realiza alguna ceremonia de despedida?



Una reunión informal diurna o nocturna, o una reunión matutina con algún refrigerio especial u otros tipos de demostración que reflejen el afecto hacia la persona que se despide, según las encuestas realizadas estas ceremonias de despedida se realizan habitualmente en casi todas las unidades de la Institución, exceptuando las Unidades Ejecutoras donde este tipo de prácticas son poco habituales, en general nos refleja que el ambiente laboral es óptimo a nivel Unidad pero no tanto así a escalas más grandes ya que aparentemente el conflicto se presenta a la hora de relacionarse entre Unidades.

3.- Confraternización.

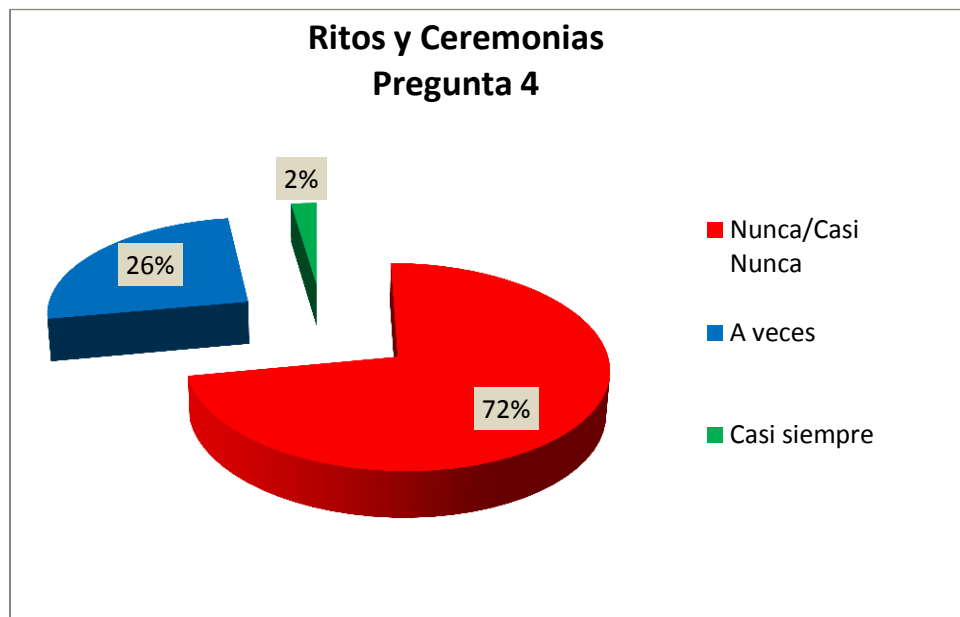
¿En su área de trabajo se celebran (como unidad) eventos festivos propios de la cultura Boliviana? (ejemplo: navidad, todo santo, etc.)



En la gráfica, se puede ver que la Institución celebra festividades propias de la cultura con la única diferencia de que estos se realizan durante la mañana o durante la tarde dependiendo del acuerdo al que hayan llegado previamente entre miembros de cada Unidad. Aun siendo la respuesta afirmativa en la mayoría de las áreas, no obstante, la Unidad Ejecutora dijo no celebrar festividades debido a la apretada agenda que llevan en cuanto a trabajo. Resulta muy difícil llegar a un acuerdo por las responsabilidades que conlleva conformar esta Unidad, pero las políticas de integración podrían ayudar a que se establezca una mejor relación, no solo con la Unidad Ejecutora sino con toda la Institución.

4.- Actividades de confraternización.

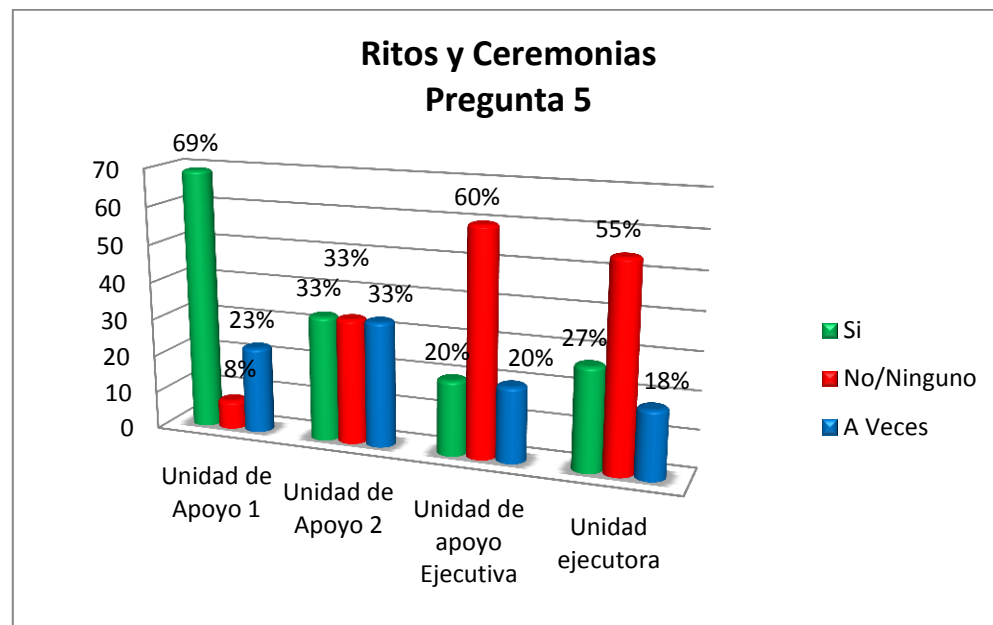
¿Realiza actividades como viajes, partidos deportivos y otros con sus compañeros de trabajo?



Las actividades recreativas son una buena manera de conocerse entre sí para fortalecer el vínculo social fuera del ambiente de la oficina, lamentablemente, esto no es una costumbre entre todos, esto puede deberse a que algunos funcionarios discrepan en cuanto a la elección de actividades, en ese caso sería conveniente que se encuentre una actividad que pueda ser del agrado de todos y si no es posible al menos de una gran mayoría, de ese modo los círculos de amistad se extenderían fuera de sus propias unidades de trabajo y posiblemente a toda la Institución con un poco de frecuencia y costumbre.

5.- Costumbres de confraternización.

¿Su grupo de trabajo tiene alguna costumbre particular de confraternización muy propia? (eje: desayuno planificado, viernes de pizza, etc.)

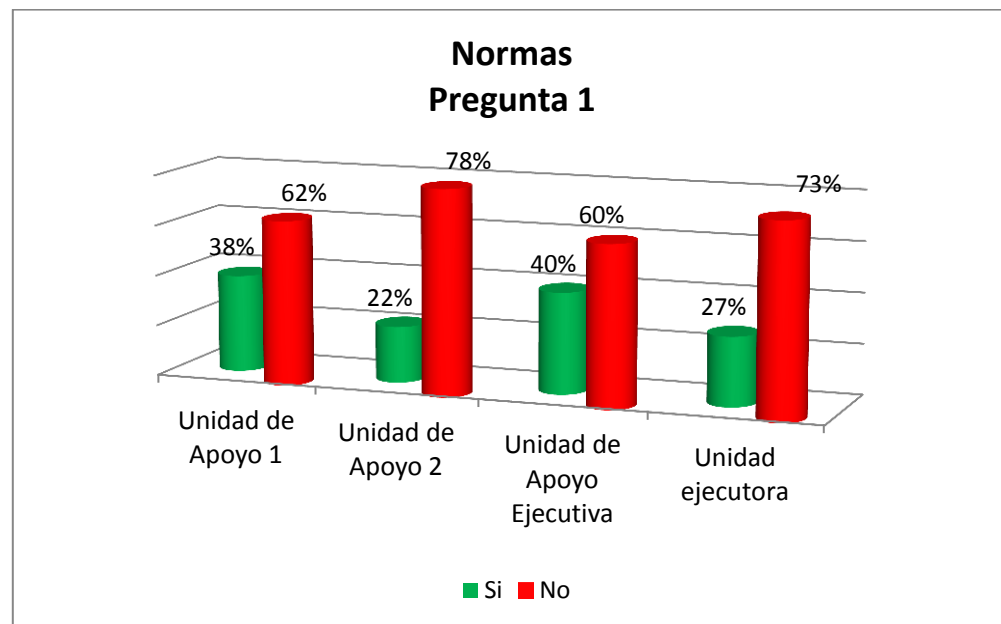


Los eventos de confraternización son muy comunes entre Unidades de trabajo y al preguntarles personalmente respondieron que los encuentros deportivos son una actividad bastante frecuente, partidos de futbol entre los varones, además de organizar meriendas cada viernes a manera de despejarse de sus funciones por unos minutos. En este caso la Unidad de Apoyo Ejecutiva y la Unidad Ejecutora no tienen por costumbre realizar actividades de confraternización. Es muy importante crear un vínculo social que ayude al óptimo desempeño dentro de la Institución ya que resulta más fácil trabajar con personas que se consideren “amigos” que con personas que son únicamente compañeros de trabajo.

4.5.3. NORMAS

1.- Autoevaluación de normas.

¿La institución plantea una evaluación autocrítica de las normas que realiza periódicamente?

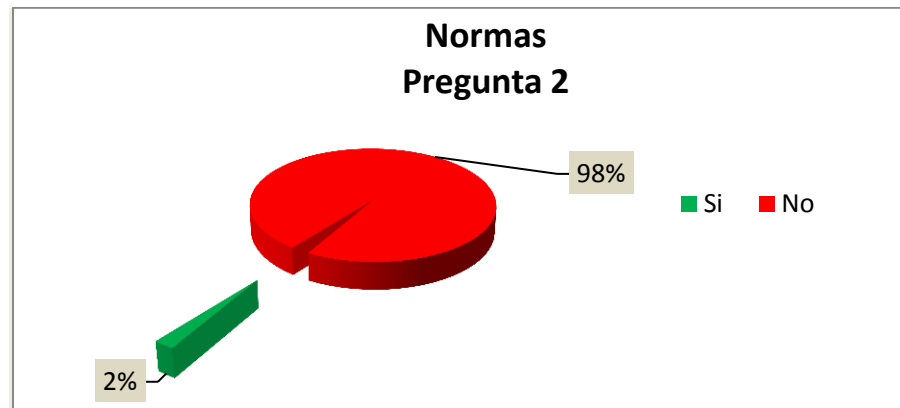


La cultura organizacional comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, es decir las fronteras entre el comportamiento normado y el aplicado, es por ello que con esta pregunta se busca conocer si existen evaluaciones autocríticas de todas las normas, las cuales pueden ayudar u obstaculizar el cumplimiento de las metas institucionales.

Los resultados arrojan un resultado negativo en todas las áreas laborales de la institución, no realizándose evaluaciones periódicas de las normas vigentes, esto podría representar un obstáculo en los objetivos institucionales.

2.- Recompensas al cumplimiento de las normas.

¿Existen recompensas simbólicas al cumplimiento de las normas?
(reconocimientos públicos al funcionario más puntual, etc.).

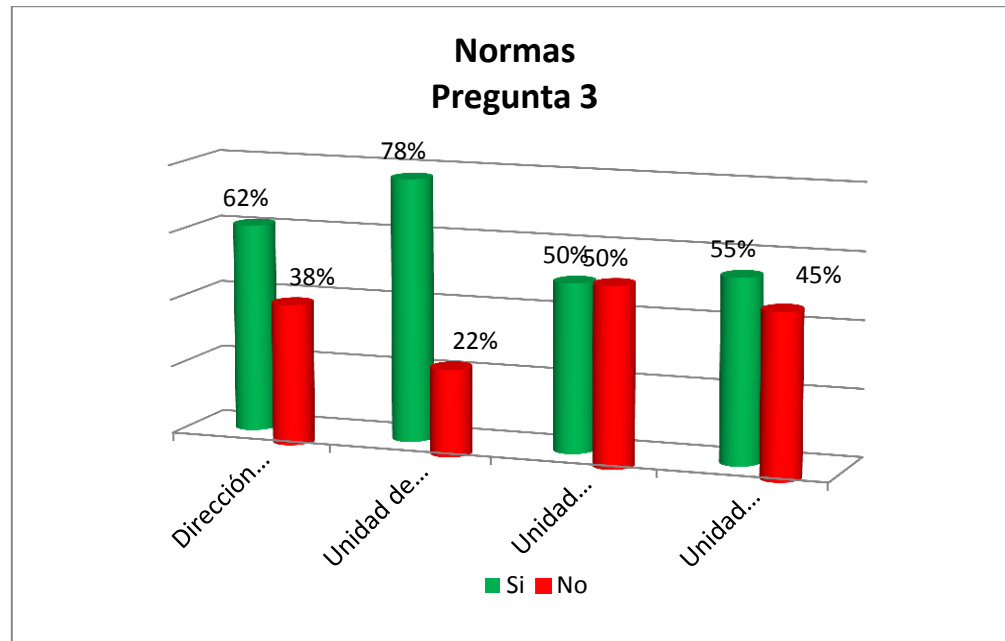


Los reconocimientos públicos internos son positivos para la motivación institucional que se le da a un funcionario, lo cual no necesariamente puede representar un costo elevado para la institución, ya que pueden ser simbólicos.

Un 98% de los encuestados afirman que no existen recompensas simbólicas al cumplimiento de las normas, los resultados por áreas laborales son igualmente concluyentes.

3.- Percepción del incumplimiento a las normas.

¿En la realidad existe incumplimiento a las normas que impone la institución?



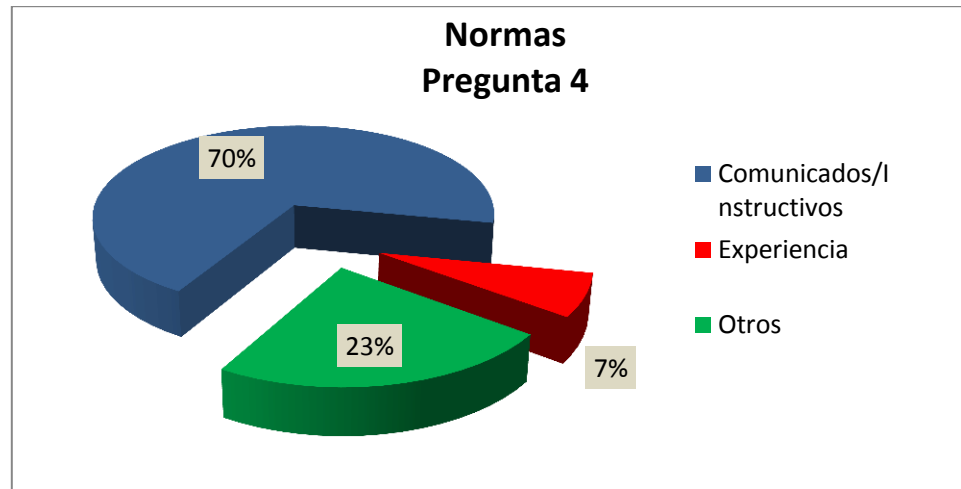
Con esta pregunta se busca evaluar si las normas institucionales en la realidad son aplicadas.

En la gráfica se puede observar que en la mayoría de las áreas existe un considerable porcentaje de incumplimiento de las normas vigentes por parte de los funcionarios.

Esto nos indica que no todas las normas son plenamente útiles y deben ser analizadas para un mejor desenvolvimiento de las labores del personal institucional.

4.- Transmisión de las normas.

La institución ¿Cómo hace conocer sus normas a sus nuevos miembros?



Toda institución debe difundir a la totalidad de sus funcionarios la normativa por la que se rige, incluidos los nuevos elementos. Por lo tanto, se buscó conocer el medio que emplea la institución para hacer conocer su normativa.

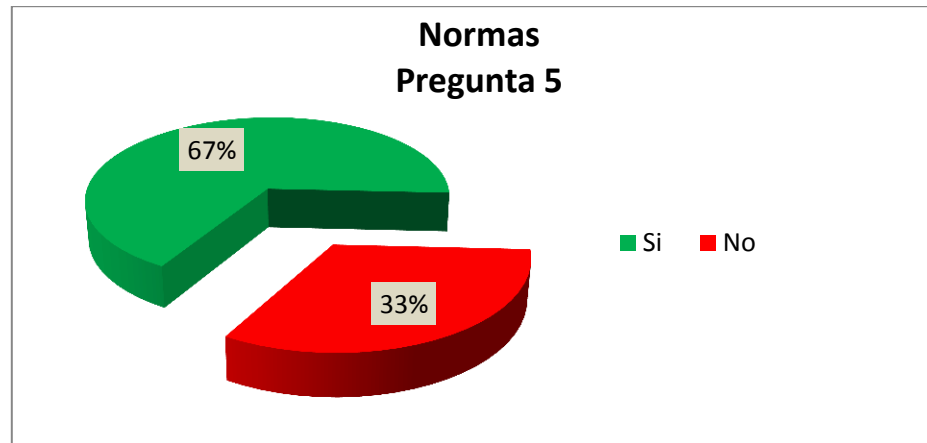
El Resultado nos indica que el medio más utilizado para esto a través de comunicados e instructivos difundidos por la red informática interna.

Otros medios secundarios utilizados son:

- Por medio de recursos humanos.
- A Través de Talleres /seminarios.
- Inducción directa según el cargo/reglamentos.

5.- Percepción de las normas y las labores personales.

En su opinión ¿Todas las normas de la institución contribuyen a la realización de sus labores?



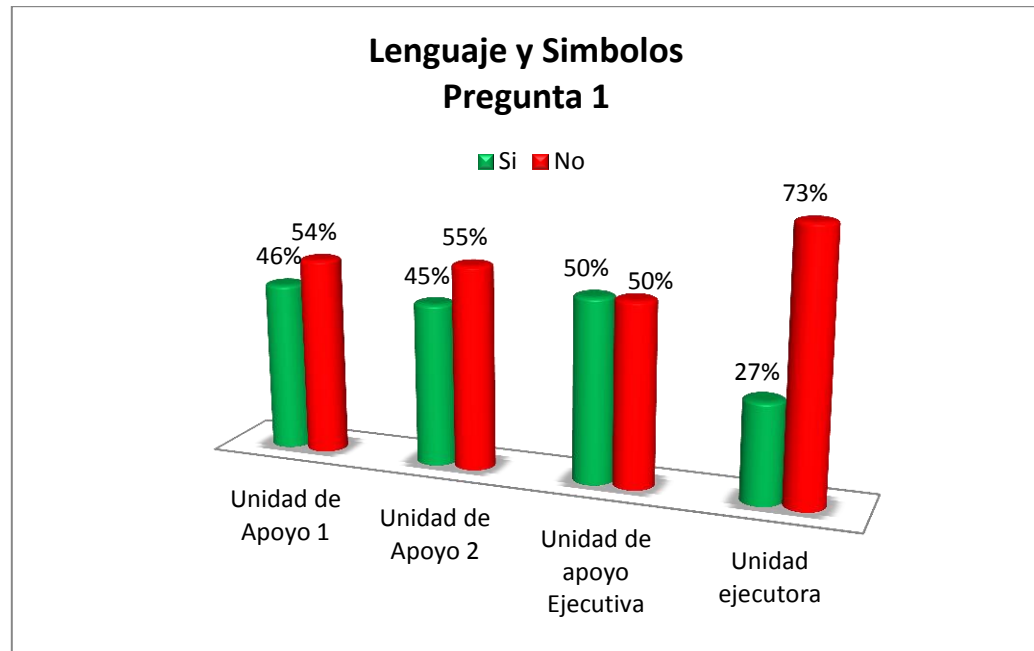
Los resultados nos indican que un 67 % del total de los encuestados opinan que las normas de la institución contribuyen a la realización de sus labores, no obstante, un 33 % indican que no, especialmente la unidad ejecutora y en menor medida las otras unidades.

Esto nuevamente nos confirma que se debería hacer una revisión de la normativa por parte de todo el personal, para buscar optimizar este aspecto a fin de que la totalidad de la normativa este dirigida a un mejor desempeño institucional.

4.5.4. LENGUAJE Y SÍMBOLOS

1.- Transmisión del lenguaje.

La institución lo anima a que transmita sus experiencias, opiniones, anécdotas con otros funcionarios a través de algún medio (talleres, artículos, revistas, seminarios, etc.)

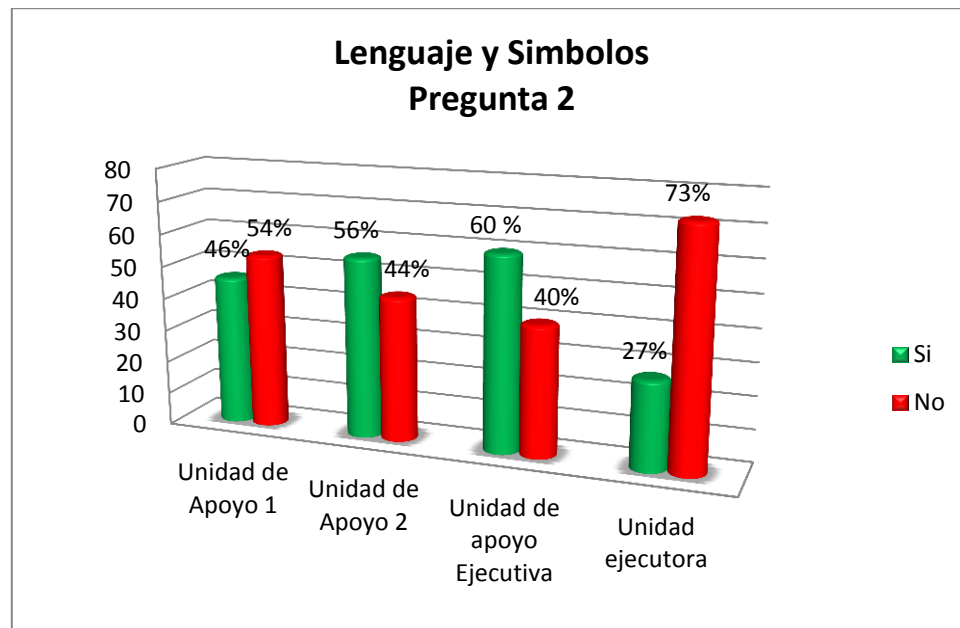


Esta pregunta busca conocer si la institución incentiva la transmisión de experiencias, opiniones, anécdotas y otros componentes del lenguaje propio de la cultura organizacional.

Los resultados indican, que en la unidad ejecutora se distingue más la falta de estímulo para transmitir sus experiencias, ya sea en talleres u otros medios donde se puedan difundir el lenguaje, respecto a las demás unidades existe similitud de opinión respecto a la interrogante.

2.- Fechas simbólicas.

¿Existen fechas memorables de la institución?



Las Fechas memorables son un elemento importante para cualquier tipo de cultura ya que profundizan en una identidad propia transformándose a su vez como un símbolo institucional.

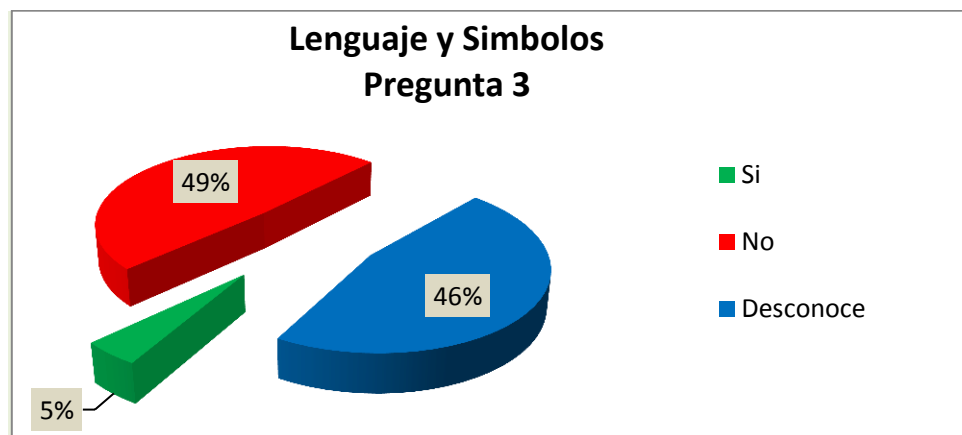
Como resultado de la pregunta, en la Unidad de Apoyo 2 y en la Unidad de Apoyo Ejecutiva la respuesta “Si” indica que se tiene conocimiento de alguna fecha memorable, la cual es “La Semana autonómica” donde se realizan actividades de análisis y difusión de logros conmemorando los 6 años de aprobación de la ley marco de autonomías y descentralización Andrés Ibáñez.

Por otra parte, resalta el hecho de que un gran porcentaje de las respuestas indican: “No existen fechas memorables” lo cual puede ser explicado porque:

- No se ha profundizado cabalmente en la socialización con todo el personal sobre este tema.
- Existe un alto porcentaje de personal nuevo que ignora el tema.

3.- Lema institucional.

¿El ministerio de autonomías tiene un lema institucional?



El Lema institucional tiene una gran relevancia ya que resume en una frase simbólica el objetivo que tiene la institución para con la sociedad.

Como resultado a esta cuestión se dio una réplica negativa en un 49% del total de los funcionarios encuestados, a su vez un 46% menciona que desconoce si existe un lema institucional.

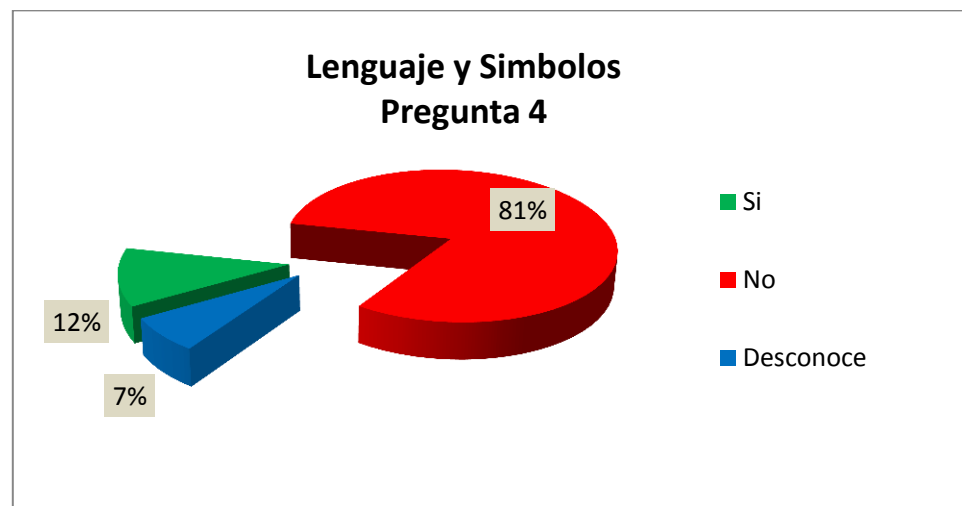
Dos personas indicaron que si tiene un lema institucional y mencionan las siguientes:

- “Si a las autonomías de los pueblos”.
- “Autonomías para la gente”.

Se puede afirmar que de manera oficial el Ministerio de Autonomías no tiene un lema institucional formalmente registrado en algún documento.

4.- Reconocimiento institucional.

¿La institución tiene premios o reconocimientos que ostente?



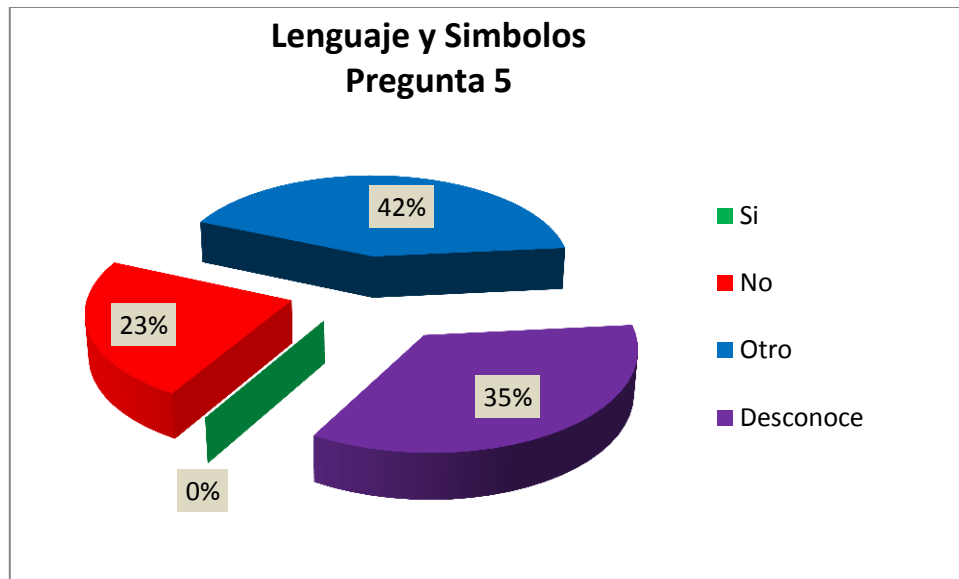
Los reconocimientos o premios son símbolos de una cultura organizacional, por el cual reconocen la labor que realiza una entidad o persona, a su vez a nivel institucional favorece el logro alcanzado, reflejándose en los miembros de la organización y conduciendo una pertenencia institucional más sólida.

El 81% del total de los funcionarios institucionales afirman que la institución no tiene algún reconocimiento o premio que ostente.

Al margen de que un 12% del total de los encuestados respondió que la institución “si” tiene un reconocimiento, no se ha encontrado veracidad en esta afirmación.

5.- Símbolos visuales de apropiación institucionales.

La institución ¿Utiliza banderas, símbolos visuales que denoten una apropiación institucional del funcionario con los valores y creencias institucionales?



Las banderas u otros símbolos visuales denotan una apropiación institucional, las mismas que deben estar vinculadas a los valores y creencias propiamente institucionales.

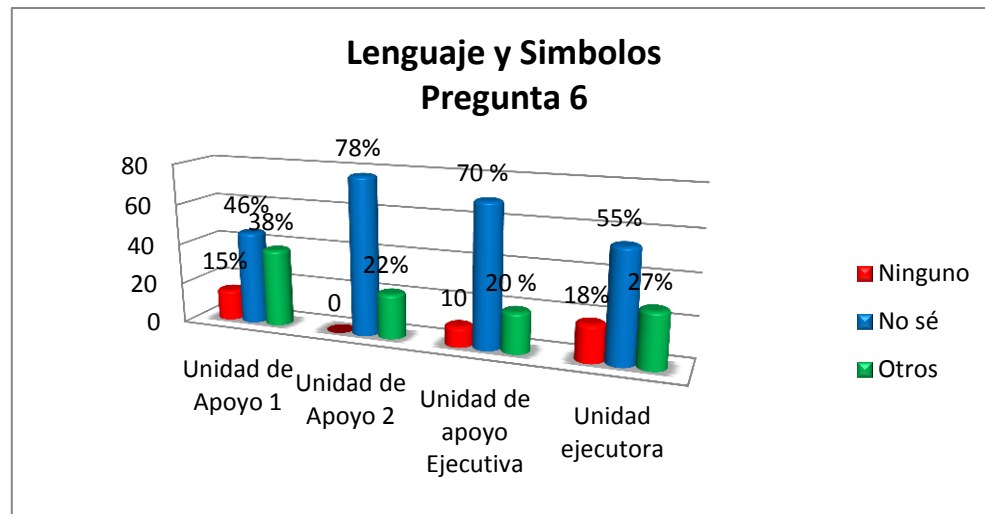
Al realizar esta pregunta un 42% del total indica que la institución utiliza símbolos patrios, sin embargo, estos son habituales en todas las entidades públicas y no son exclusivos del Ministerio de Autonomías.

Cabe mencionar que en la investigación realizada encontramos la existencia un símbolo visual que encaja en las características de la pregunta (logotipo institucional), el cual sería el único símbolo

presente propiamente institucional, mismo que no es reconocido apropiadamente por los funcionarios.

6.- Símbolo representativo institucional.

¿Cuál es el símbolo más representativo en la institución?



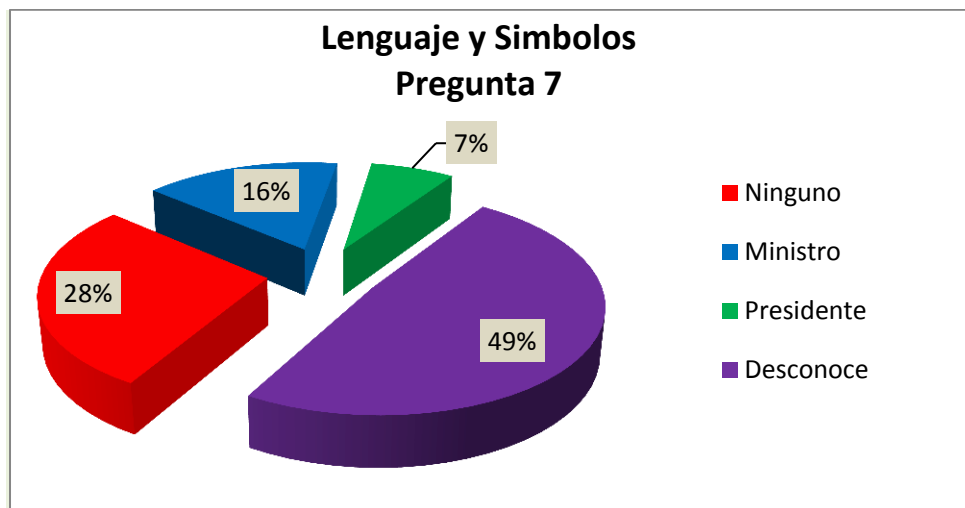
Los símbolos son muy importantes dentro de una cultura organizacional ya que estos permiten interpretar y comprender los roles-funciones dentro de una organización.

Analizando los resultados se distingue que una gran mayoría de los encuestados admite que desconoce cuál es el símbolo más representativo en la institución, esta respuesta fluctúa entre el 46-78 % en todas las áreas laborales, al margen de esto un 28% del total indicó otras respuestas entre las que se mencionan:

- La bandera nacional y/o wiphala.
- Logotipo del ministerio.

7.- Personaje ilustre

¿La institución tiene algún personaje ilustre que refleje los ideales de la institución?



La importancia de un personaje ilustre está asociada a la simbología que este transmite al resto del personal, por lo cual se realizó esta pregunta buscando conocer si la institución tiene algún personaje ilustre y cual es dicho personaje.

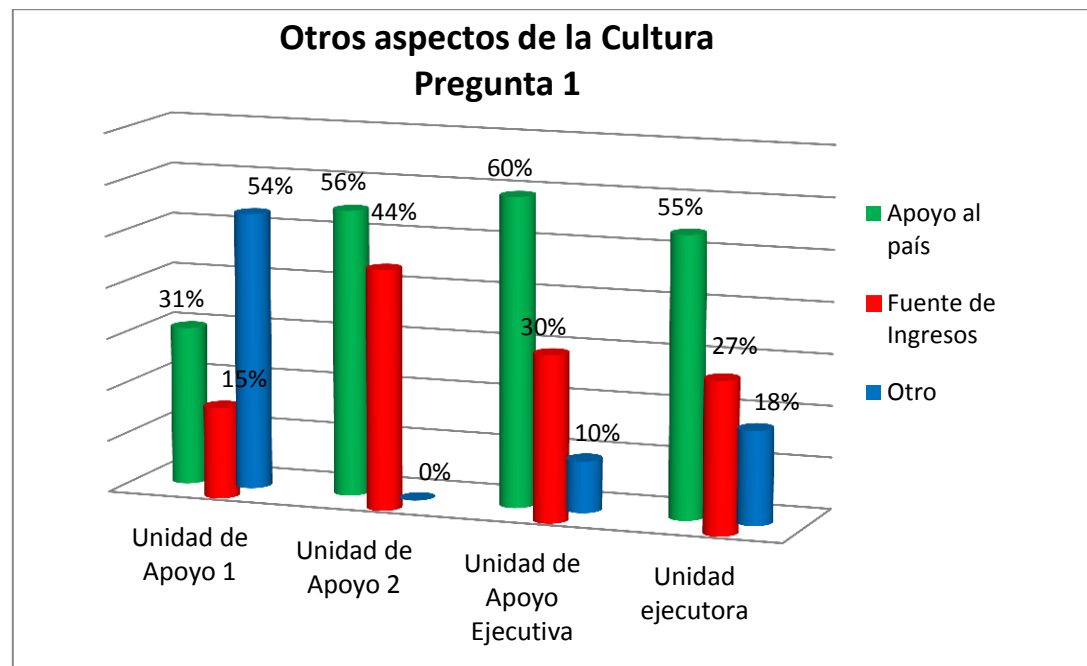
En general la respuesta “desconoce” resalta el grafico con un 49%, contrastando esa respuesta un 16% menciona al ministro y un 7% menciona al presidente, también se distingue un 28% mencionado que la institución no tiene algún personaje ilustre.

Dado este resultado en la propuesta sugerimos un personaje ilustre alineado a cultura organizacional de la institución.

4.5.5. OTROS ASPECTOS DE LA CULTURA

1.- Identificación institucional.

¿Qué significa para usted ser miembro de esta institución?



El objetivo principal de esta pregunta es medir el significado que le da el funcionario a formar parte de la institución.

Para un primer grupo de funcionarios trabajar en la institución significa “apoyar al país”, esta respuesta se da en casi todas las áreas exceptuando la Unidad de apoyo 1, el siguiente grupo de funcionarios, manifestó que la institución significa únicamente “una fuente de ingresos” entre la que resalta la unidad de apoyo 2.



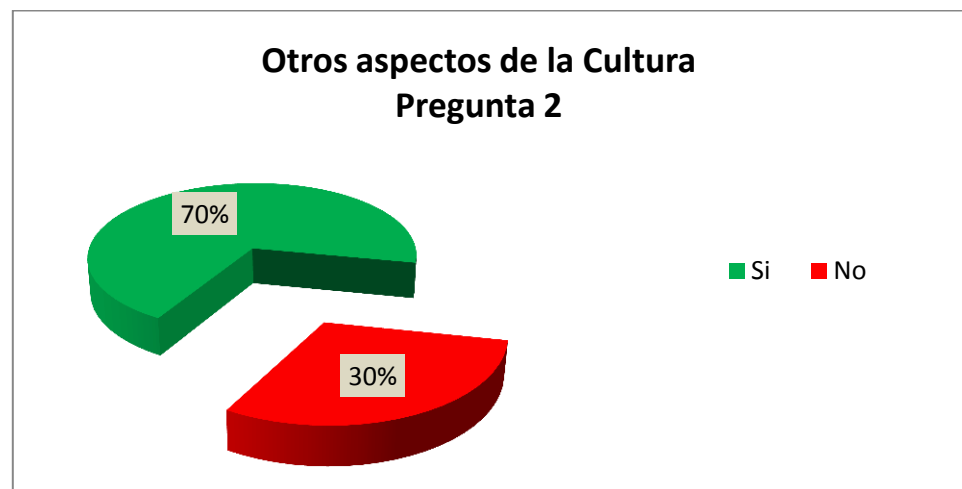
Finalmente mencionan otras respuestas entre las que mencionan:

- Ser parte del proceso de cambio.
- Nada.
- Ser parte de un equipo de trabajo útil.
- Responsabilidad y compromiso con la entidad.

Estos resultados revelaron que la mayoría de los funcionarios sienten que apoyan al país con su trabajo al ser funcionarios del ministerio, pero a su vez un porcentaje representativo indica que solo significa una fuente de ingresos, lo cual puede representar un riesgo al no existir un lineamiento con el papel que desempeña la institución en el país.

2.- Límite de identificación institucional.

¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra institución en este momento lo haría?



Esta pregunta busca saber si el funcionario se siente conforme trabajando en la institución, reflejando su compromiso con la misma, a



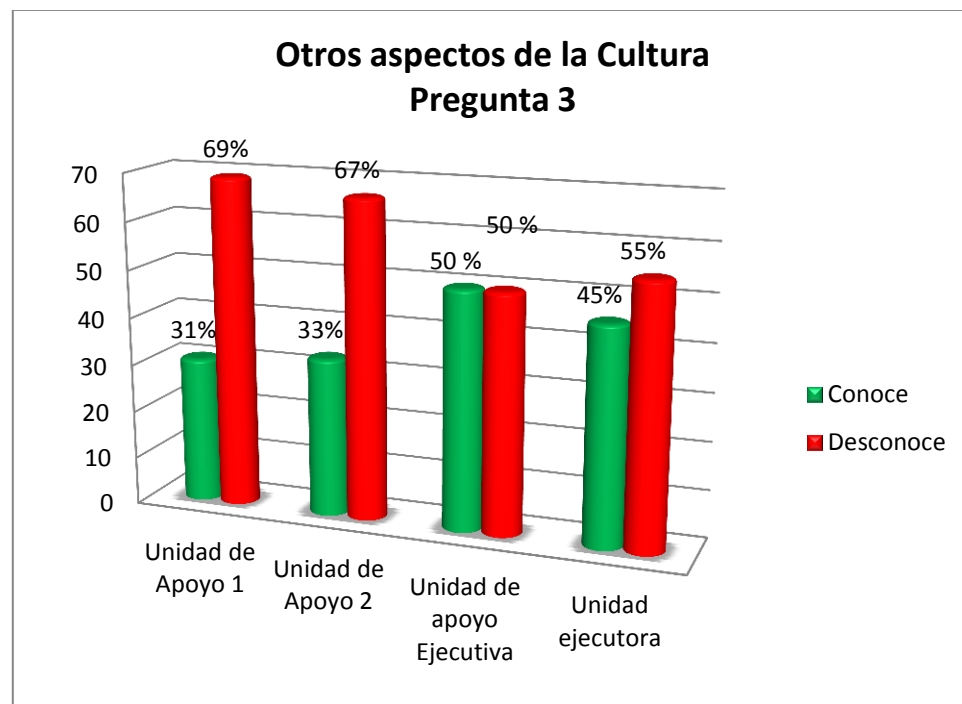
su vez es un reflejo del clima organizacional y de la conformidad laboral de sus funcionarios.

Es preciso recordar que el clima y la cultura organizacional son componentes de una organización que se complementan e interrelacionan continuamente.

Un 70% de los funcionarios encuestados indican que si tuvieran la posibilidad de trabajar en otra institución lo harían, por otro lado, solo un 30% manifestó su adhesión desempeñando funciones en la institución.

3.- Identificación institucional (conoce la misión institucional)

¿Cuál es la misión del Ministerio de Autonomías?





Para todo el personal de una institución es muy importante conocer la misión institucional, ya que nos indica cual es la razón de ser de una institución y esta repercute en la identificación institucional.

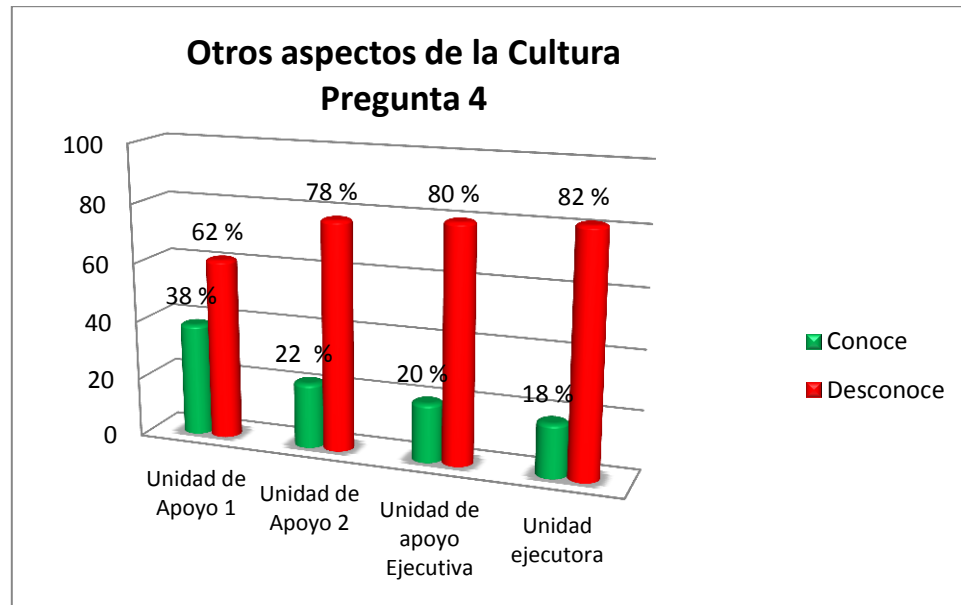
La misión institucional del Ministerio de Autonomías es: *“Impulsar el proceso autonómico y la organización de las unidades territoriales, profundizando la descentralización de las Entidades Territoriales Autónomas e implementando con gradualidad el autogobierno, mejorando las capacidades para el ejercicio de sus competencias en la construcción del Estado Plurinacional”*.

En el grafico se distingue que las áreas que más resaltan en conocer la misión son: la Unidad de Apoyo Ejecutiva y la Unidad Ejecutora.

No obstante, también podemos percibir que un gran porcentaje de los funcionarios encuestados en las 4 unidades desconoce la misión institucional, lo cual representa un obstáculo en la identificación y compromiso por parte del personal para con la institución.

4.- Identificación institucional (conoce la visión institucional)

¿Cuál es la visión del Ministerio de Autonomías?



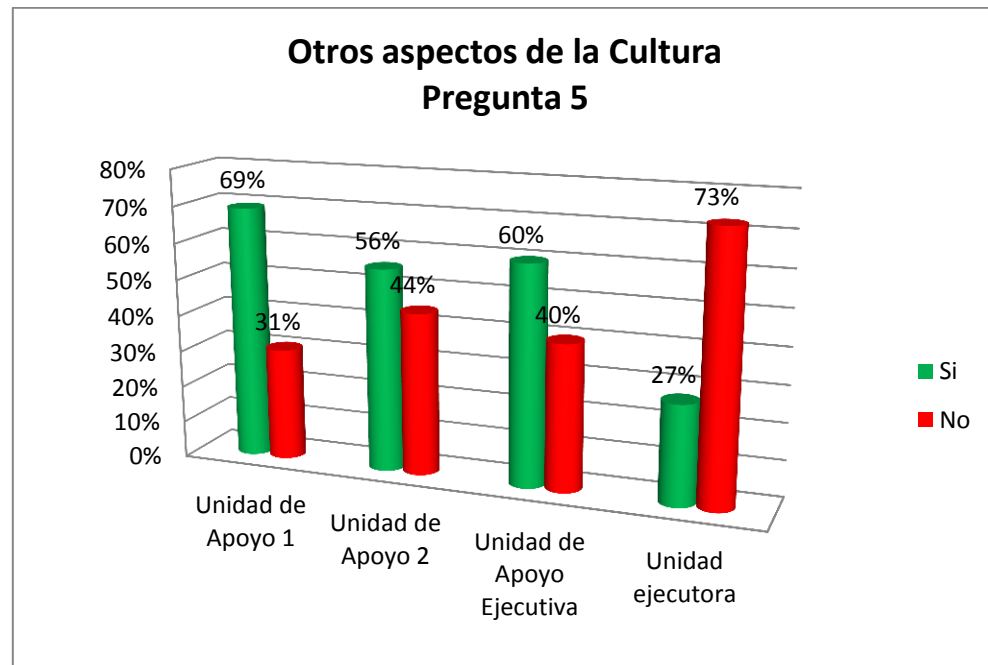
Al igual que la misión, la visión institucional repercute en la identidad institucional.

La visión institucional es: *“Ser una institución líder capaz, eficaz, eficiente, transparente y estratégica en la consolidación del Estado Plurinacional Autónomo, Comunitario, Productivo y Solidario orientador de las políticas públicas autonómicas, referente nacional del proceso autonómico”.*

Se puede observar como un gran porcentaje del personal encuestado en las 4 unidades, desconoce la visión Institucional, lo cual representa un problema similar a la pregunta anterior respecto la identificación institucional del personal.

5.- Aplicación laboral de la misión y visión

Como funcionario público ¿emplea la visión y la misión de la institución en sus labores?



Esta pregunta tiene como objetivo saber si la misión y visión de la institución son empleadas en el contexto laboral del funcionario.

Esta respuesta contrasta con las anteriores dos preguntas ya que el personal indica que aplica la misión y visión a pesar de que en su mayoría no conoce estos dos elementos lo cual es incongruente, esto probablemente se deba a que los funcionarios respondieron afirmativamente para no poner en evidencia la falta de conocimiento sobre ese aspecto.



4.6. CONCLUSIÓN GENÉRICA

Por los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los funcionarios del Ministerio de Autonomías – Administración Central, se puede decir que existe un vacío en las políticas de integración, incentivo, trato laboral y en términos generales políticas de construcción de cultura organizacional.

También es evidente que la mayoría de los funcionarios desconoce las características propias de la Institución como sus símbolos, lema institucional, visión, misión por lo que no hay una identificación institucional clara.

Otro aspecto que resalta es que, al ser una cultura organizacional informal (Que no está sujeto a reglas protocolarias sino que es propio entre la participación espontanea de algunos funcionarios), a su vez tiene una cultura organizacional variada (carente de uniformidad) en todas las áreas de la organización, lo cual tiende a distanciar las relaciones laborales, como por ejemplo: algunas ceremonias son practicadas en determinadas áreas tampoco el personal participa en su totalidad en este tipo de actividades.

Todos estos aspectos en su conjunto tienden a generar un vacío respecto al trato de los elementos de la cultura organizacional existentes en la institución, los cuales inciden en el desenvolvimiento de los funcionarios, por lo que deben ser ajustados para un progreso institucional.



CAPITULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.2 INTRODUCCIÓN

Toda organización busca estar a la vanguardia en cuanto a conocimientos, técnicas y procedimientos para poder ser competitivos y altamente productivos, de tal forma que es importante para una institución impulsar a los empleados a ser eficientes, desarrollar habilidades y aprovechar capacidades, así como también introducir cambios significativos en la cultura de la organización, la cual llevara a la Institución a mejorar las diferentes habilidades del personal.

El presente programa se centra en uniformizar la cultura organizacional en base a los elementos que la componen, fomentando así grupos de trabajo con funcionarios responsables, altamente identificados con la Institución, capaces de compartir el liderazgo y colaborar con el mejoramiento continuo del aporte que la institución realiza a favor del país.

5.3. OBJETIVOS

5.3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un programa basado en la cultura organizacional con el fin de ayudar a mejorar el desenvolvimiento del personal del Ministerio de Autonomías, de tal manera que los objetivos institucionales puedan ser alcanzados con mayor prontitud.



5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar herramientas al Ministerio de Autonomías que permitan mejorar la cultura organizacional a través de los elementos de ésta.
- Generar una modificación favorable dentro de la cultura organizacional actual que mejore la relación con los funcionarios.
- Adoptar los aspectos útiles de determinadas culturas internas del personal para uniformizarlas.
- Identificar los requerimientos para que la propuesta del programa se aplique.
- Proponer las fases de implementación del programa.
- Identificar y Evaluar las debilidades y amenazas, con el fin de formular el programa que responda a éstas a objeto de se articulen a las oportunidades y fortalezas existentes.
- Establecer estrategias, políticas y actividades específicas que ayuden a la construcción de una cultura propia.

5.3 VENTAJAS

- La organización creara su propia identidad.
- Se formará una cultura solida proporcionada por un sistema de valores firmemente arraigados.
- Existirá un compromiso personal de colaborar con todos los miembros de la organización por un mismo objetivo.
- Mayor integración y compañerismo entre las áreas y funcionarios.
- Marcar la diferencia entre las entidades públicas.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

La meta es llegar al siguiente tipo de cultura organizacional:

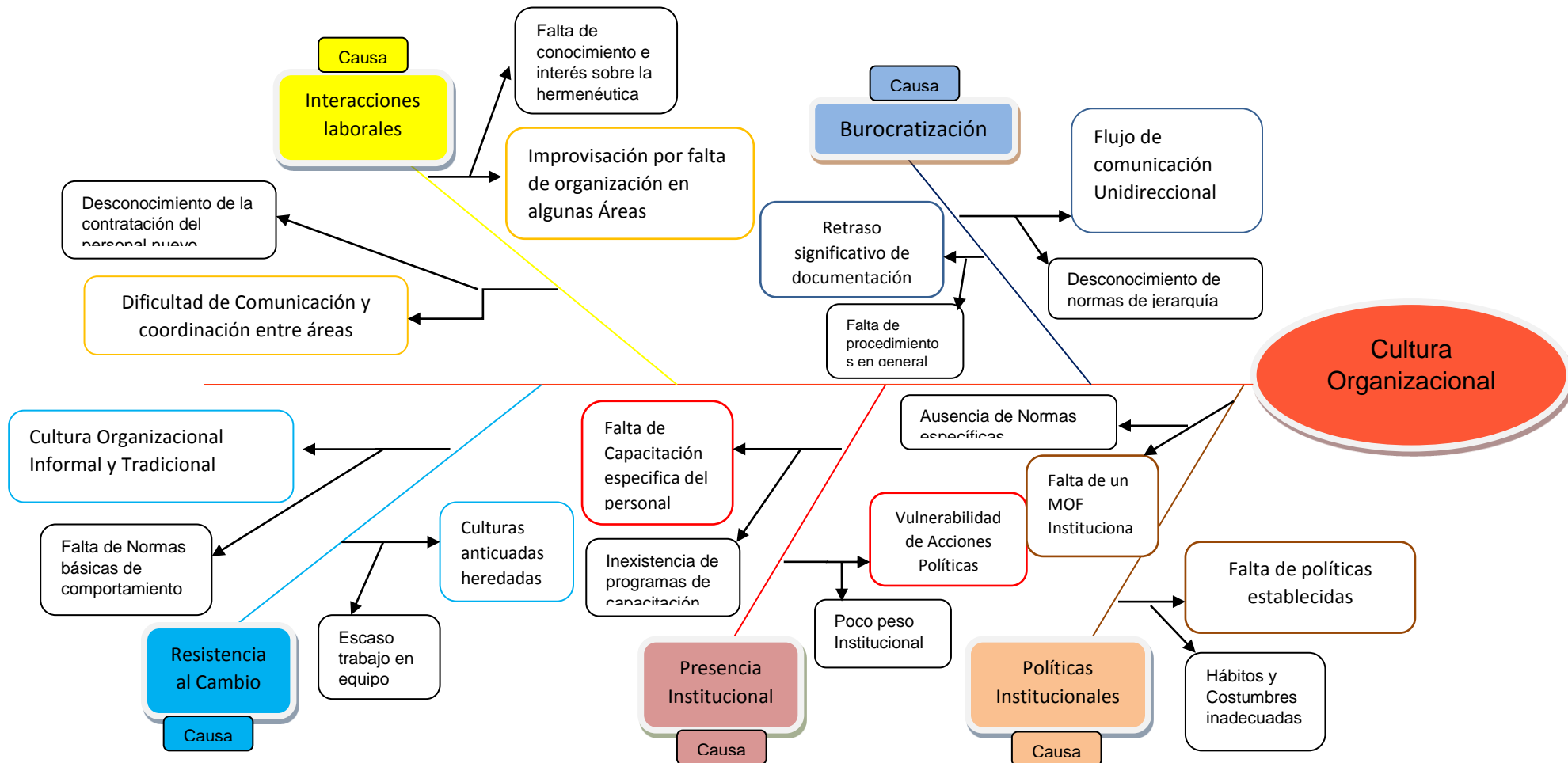


La Cultura Organizacional ideal es aquella en la que todos los departamentos trabajan en armonía con el fin de mejorar el desempeño laboral de las demás áreas creando un ambiente laboral propicio y cómodo para una mejor ejecución de las funciones correspondientes.

Con el presente documento se pretende acercarse a este concepto ayudando a la Institución a mejorar su rendimiento laboral.

5.8. DIAGRAMA DE ISHICAWA

Se llegó a la conclusión de que las causas principales que influyen dentro de la cultura organizacional son cinco: Interacciones Laborales, Burocratización, Resistencia al Cambio, Presencia Institucional y Políticas Institucionales y estas a su vez cuentan con dos sub-causas específicas cada una.





5.6. IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS DEL PROGRAMA

a) Interrelación de la misión, visión, objetivos y metas estratégicas de la entidad con el Programa propuesto.

La misión y visión se centran en impulsar y orientar sobre el proceso autonómico del país, los cuales son tomados en cuenta en el presente programa para no alejarse de los lineamientos institucionales, por otra parte, las tareas del presente programa buscan una profundización de estos aspectos vitales en toda la Organización.

De igual manera este conjunto de propuestas busca articularse de una forma más efectiva con los objetivos institucionales, respaldando el cumplimiento con acciones específicas para que de manera conjunta permitan un mejor desenvolvimiento de las actividades y metas institucionales.

b) Aprobación institucional del programa

Para contar con la aprobación de las autoridades superiores y la implementación del programa, se debe realizar una audiencia con las autoridades competentes del Ministerio de Autonomías, con el propósito de exponerles el programa basado en cultura organizacional y mostrarles los beneficios que la Institución obtendría si ésta se aplica.

Se expondrá como un antecedente los resultados de la investigación que se llevó a cabo con los funcionarios públicos, confirmando así la



necesidad de un cambio en la cultura organizacional para mejorar el desenvolvimiento laboral.

Los resultados de la investigación deben ser debidamente presentados mediante el uso de ayuda visual mostrando de manera gráfica los resultados en la investigación.

En la reunión se expondrán los siguientes puntos:

- Objetivos del programa.
- El contenido del programa.
- Periodo de duración del programa.
- Los recursos a utilizar: humanos, materiales y económicos.

c) Alcance en términos de tiempo

Alcance de tiempo.- En términos temporales de la presente propuesta de programa pretende realizarse en el lapso de tiempo que crean conveniente los directores y demás autoridades, lo aconsejable es que el presente programa sea realizado entre 2 a 5 años dependiendo de la disponibilidad de los funcionarios.

d) Metas propuestas:

Metas del programa:

- A corto plazo:
 - Instaurar las bases por medio de los elementos de la cultura para un mejor desenvolvimiento laboral.



- A mediano plazo:
 - Establecer una identidad institucional sólida.
 - Crear un ambiente laboral favorable basado en los valores y creencias instaurados.
 - Guiar la integración de los funcionarios institucionales por medio de los ritos y ceremonias ya establecidos.
- A Largo plazo:
 - Definir y establecer una cultura organizacional que optimice el desenvolvimiento laboral del Ministerio de Autonomías y posteriormente trascender a otras organizaciones.

5.7. PROPONER LAS FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

Las fases que se presentan a continuación están sujetas a una implementación en caso de ser aprobada por la Institución, por tal motivo no se especifica tiempos.

1ra fase: Ejecución y puesta en marcha desarrollando las actividades y estrategias que garanticen el éxito de la implementación del programa en la entidad.

2da Fase: Monitoreo y análisis permanentemente de la implementación con el fin de definir acciones de revisión y evaluación de la gestión documental.



3ra Fase: Mantener las actividades del programa con periodos de tiempo definidos para la innovación, desarrollo y actualización.

5.8. PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA EL PROGRAMA:

1. Valores y creencias.

La institución se desenvuelve en el marco de los principios y valores (descritos en las referencias organizacionales del presente trabajo), los cuales están orientados hacia la sociedad, sin embargo, no existe un marco de valores y creencias de la institución dirigida hacia sus funcionarios.

Política N ° 1: “Institucionalización de los valores y creencias internos como componentes esenciales de la cultura organizacional.”

Propósitos de la política:

- a) Identificar los valores y creencias internos más útiles para el personal del ministerio.
- b) Propiciar espacios de encuentro en diferentes escenarios para la formación de los valores y creencias.
- c) Iniciar un proceso constante de difusión de los valores y creencias internos a los funcionarios.
- d) Realizar una evaluación de los valores y creencias en el personal del Ministerio de Autonomías.
- e) Guiar la integración de los funcionarios institucionales por medio de valores y creencias.



Estrategia: Incrementar el presupuesto anual para la integración de los valores y creencias con las demás políticas y estrategias planteadas en el presente programa.

Valores propuestos:

El Ministerio de Autonomías desarrolla sus actividades de cara a los funcionarios públicos bajo los siguientes valores internos:

- I. Responsabilidad
- II. Puntualidad
- III. Trabajo en equipo
- IV. Generación de confianza
- V. Calidad
- VI. Innovación
- VII. Convivencia laboral y compañerismo
- VIII. Trabajo equitativo

Actividades:

- **Talleres exclusivos para los jefes**

Este taller participativo y dinámico que se propone se basa en métodos capaces de ayudar a funcionarios y líderes para convertirse en mejores individuos tanto en sus actividades como en sus vidas personales. Los temas que se tocarían en este taller son:

- Liderazgo
- Transmisión de valores y creencias
- Fomento e Iniciativa hacia los ritos y ceremonias
- Transmisión de lenguaje



La idea de un taller exclusivo para los jefes (aprox. 26 funcionarios entre jefes de unidades, directores generales y viceministros) resulta bastante útil porque se instruye sobre las formas de trabajar con los demás e instaurar los fundamentos de aplicación respecto a la política planteada.

- **Talleres explicativos y aplicativos de los valores y creencias Internas**

Se propone realizar dos talleres anuales que tengan por objetivo los siguientes temas:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Generación de confianza
- Calidad
- Innovación
- Convivencia laboral y compañerismo
- Trabajo equitativo

Este taller va dirigido a todos los funcionarios del Ministerio para enriquecimiento de sus valores y creencias Internas.

2.- Ritos Y Ceremonias

Para reforzar los valores institucionales es necesario que la organización desarrolle una serie de ritos y ceremonias a favor de un mejor desenvolvimiento laboral e integración entre sus áreas.



A su vez la relación entre el Estrés laboral y la cultura organizacional mantiene un vínculo directo como lo afirma Damaris Revelo en su investigación¹⁴ relacionada al tema, por lo cual se plantean una serie de actividades que abarcaran esos aspectos.

Política N° 2: “Uniformización y formalización de los ritos/ceremonias vigentes en la cultura organizacional actual.”

Propósitos de la política:

- a) Identificar los ritos y ceremonias existentes dentro del Ministerio.
- b) Institucionalización de los ritos y ceremonias útiles para la cultura interna del Ministerio.
- c) Moldear los ritos y ceremonias de los funcionarios.
- d) Desarrollar los ritos y ceremonias de las distintas áreas de trabajo.
- e) Propagar el uso de los ritos y ceremonias a los funcionarios del Ministerio.

Estrategia: Destinar los recursos económicos esenciales para la aplicación de los ritos y ceremonias en base a las actividades propuestas.

Actividades:

- **Actividades deportivas**

La actividad deportiva presta momentos de confraternización que podrían afectar positivamente a los funcionarios cuando se enfrentan a

¹⁴La Cultura Organizacional y su relación con el Estrés Laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito – www.dspace.uce.edu.ec”



situaciones de presión laboral bastante frecuentes en instituciones públicas.

Es por esto que una buena rutina de ejercicio deportivo ayudaría al personal a mantener o mejorar el rendimiento laboral, porque ayuda a eliminar la tensión de forma fácil además de habituarse a una vida más sana.

Las actividades podrían incluir:

- Campeonatos de fútbol.
- Campeonatos de vóley (Para damas).
- Rutinas de zumba.
- Participar en carreras pedestres a nombre del Ministerio.
- Sesiones de fitness o ejercicio.

Estas actividades ayudarían a los funcionarios a mantener un estado de ánimo más saludable además de estrechar vínculos de amistad y motivaría el trabajo en equipo.

- **Ceremonias de Bienvenida y Despedida del personal**

Crear una situación de trabajo agradable es fundamental para que los miembros recientes de la planilla, no se sientan intrusos en el que será su ambiente profesional porque es donde pasarán gran parte de su tiempo.

Dentro del protocolo de bienvenida deben estar presentes las siguientes actividades:



- Cese momentáneo de las labores para realizar una presentación pública del nuevo funcionario.
- Visita a todos los ambientes que conforma la Institución.
- Si es posible compartir una merienda a manera de integrarlo al ambiente laboral.

El protocolo de despedida o ascenso debe incluir:

- Una reunión donde se le reconozca y agradezca públicamente los aportes a la organización.
 - Se le debe dar al funcionario la oportunidad de despedirse de sus compañeros con un breve discurso.
 - Otorgarle un pequeño presente para ayudar a la transición.
- **Actividades de convivencia**

Uno de los pilares que sostienen la organización es la convivencia, las relaciones laborales entre jefes, funcionarios y entre sí. Es por ello que se sugieren actividades que favorezcan el buen trato, que deben ser comprendidas y practicadas por todos los miembros de la organización.

Se trata de organizar salidas o excursiones de un día para realizar alguna actividad al aire libre o simplemente un breve receso de las labores de la oficina dependiendo del acuerdo al que lleguen entre los funcionarios, estas pueden ser:



ACTIVIDADES FUERA DE LA OFICINA

(Estas actividades tienen como propósito establecer un vínculo de compatibilidad y de confraternización entre compañeros laborales todo con el fin de fortalecer los lazos dentro del ámbito laboral y así generar un mejor ambiente de trabajo)

- Cenas entre compañeros
- Paseos en bicicleta
- Rappel
- Excursiones culturales
- Paintball, etc.

ACTIVIDADES DENTRO DE LA OFICINA

- Desayunos planificados
- Meriendas en la mañana o en la tarde
- Almuerzos (en casos de horario continuo)

Todo esto con el fin de salir de la rutina, liberar estrés (es bien sabido que el estrés juega un papel muy importante dentro del ámbito de resolución de problemas, toma de decisiones y cuándo este se encuentra a niveles muy elevados las acciones que se toman pueden llegar a ser en su mayoría erróneas), a su vez fortalecer los lazos de confianza entre miembros de la Organización.

- **Otros rituales**

Dejando aparte la navidad, todos santos, día de la amistad, día del padre, día de la madre, etc., los aspectos internos que deben ser motivo de celebración dentro de la Organización son:



- **Cumpleaños de los empleados**
- **Antigüedad en el Ministerio**
- **Cambio de estaciones**
- **Jornada de recreación entre familias**

El objetivo es pasar un rato agradable y conseguir que se estrechen relaciones en un entorno más amigable entre profesionales de la misma área o de diferentes áreas.

3. Normas

Las normas sirven para regularizar la cultura organizacional y en su conjunto aseguran el comportamiento según la ideología dominante dentro de una organización.

Así mismo los resultados de la investigación indican que no todas las normas institucionales contribuyen a la realización del trabajo del personal y por ende del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Política N° 3: “Revisión y actualización periódica de la normativa institucional en procura del mejoramiento del desempeño laboral.”

Propósitos de la política:

- a) Realizar evaluaciones autocríticas de la normativa institucional, con el propósito de analizar su utilidad en el desempeño laboral.



- b) Propiciar espacios de encuentro entre los funcionarios para un debate sobre el uso y beneficio así también de los obstáculos de la normativa.
- c) Analizar la flexibilización de las normas observadas.
- d) Mejorar los medios de difusión de la normativa aprobada a los nuevos miembros.
- e) Fomentar las capacitaciones y actualizaciones de los funcionarios para la optimización de las normas.
- f) Definir los límites de conducta a través de una normativa autentica y real.

Estrategia: Exploración de la normativa para la optimización del desempeño institucional.

Actividades:

- **Congresos sobre discusión de normas**

Se propone una reunión en donde puedan someterse a discusión algunas normas de las que se puedan prescindir o de aquellas cuyo cumplimiento es insuficiente, todo con el fin de optimizar las funciones dentro de la empresa. Dichos congresos tendrían que tener entre sus temas de discusión:

- Tolerancia o rigidez en algunos procedimientos.
- Definir las consecuencias que conllevaría el retraso de las actividades.
- Lapsos de tiempo definidos para la ejecución de los procesos.



En estas reuniones los funcionarios podrán proponer soluciones a los problemas expuestos además de definir internamente la resolución de problemas más urgentes.

4.- Lenguaje organizacional

La cultura organizacional es difundida por el lenguaje a través de una comunicación interna que permite que el funcionario conozca la cultura de la institución, considerándose parte de esta.

Se ha podido observar que la institución no anima al personal a transmitir el lenguaje institucional, esto debido a que como toda entidad pública mantiene una estructura rígida y formal.

Política N°4: “Articulación institucional del lenguaje organizacional con el entorno organizacional.”

Propósitos de la política:

- a) Capacitar a los funcionarios de la institución para fomentar el uso oportuno del lenguaje.
- b) Utilizar los medios y formas de difusión adecuados para la transmisión del lenguaje.
- c) Proporcionar un sentido de tradición e integración dentro de la organización.

Estrategia: Fomento de la difusión de historias, mitos, leyendas, anécdotas y otros elementos del lenguaje organizacional por medios de comunicación formales e informales.



Actividades:

- **Seminario de Lenguaje Organizacional para Jefes**

Es fundamental contar con un relator experto y las exposiciones de funcionarios pertenecientes al sistema público, donde el experto realiza una charla magistral sobre experiencias vividas y posteriormente incentiva a la audiencia a comunicar algunos aspectos del lenguaje organizacional que hayan marcado una deferencia dentro de su entorno con el fin de mejorar la comunicación.

5.- Símbolos organizacionales

Los símbolos institucionales permiten a las personas interpretar y comprender los roles y funciones que tienen dentro de una organización lo cual de manera indirecta incide en el desempeño laboral de los funcionarios.

De esta manera los resultados de la investigación indican que existe un vacío en cuanto al manejo de símbolos institucionales.

Política N°5: “Atención al uso de símbolos organizacionales para la transmisión de cultura.”

Propósitos:

- a) Creación de los símbolos organizacionales.
- b) Difusión de los símbolos visuales que se usaran.
- c) Difusión de los símbolos conceptuales.
- d) Difusión de símbolos materiales.



Estrategia: Asignación presupuestaria para el esparcimiento de los símbolos organizacionales en la institución.

Actividades:

- **Promover la participación de Ministerio en concursos de investigación**

Para iniciar un proceso de reconocimientos institucional y posteriormente convertir esta participación en un símbolo organizacional, se propone que el Ministerio de Autonomías participe en concursos de Investigación como:

- “El premio nacional a las buenas prácticas en la administración pública”. Cuyo objetivo es fomentar la eficiencia y la eficacia en la función pública generando incentivos para el logro de resultados positivos.
- Concursos de investigación promovidos por la CAF (Banco de desarrollo de América Latina). Donde se auspicia concursos anuales que ofrecen un apoyo técnico, logístico y financiero para la realización de proyectos.

- **Crear un lema institucional**

“Autonomías para todos” es una frase bastante utilizada por la MAE y demás funcionarios dentro y fuera de la Organización, además de ser una frase recurrente dentro de las actuales publicaciones que ha realizado el Ministerio, es por esta razón que se recomienda establecer esta frase como lema Institucional formal ya que actualmente está relacionado dentro del Ministerio.



- **Héroe institucional**

Es bien sabido que los héroes además de ser un ejemplo y modelo a seguir, también es utilizado como motivación e inspiración para cambiar los aspectos negativos ya sea individual o institucionalmente además de ser quien personifica los valores y sintetiza la fuerza de la Organización.

Se plantea al Dr. Andrés Ibáñez como héroe institucional ya que sus acciones en beneficio de la sociedad boliviana están estrechamente vinculadas con la organización y la labor a favor de la autonomía en el país, también se podría enmarcar dichos profesados por él, tales como “Todos somos iguales”, etc.

6.- Identidad institucional

En vista de que se presentan problemas respecto a la identificación con el Ministerio por parte de los funcionarios y a manera de instar la búsqueda del conocimiento sobre la Institución, así como también el aprecio por la misma, se pretende restaurar y fomentar la identificación institucional con un conjunto de actividades dirigidas a este propósito.

Política N° 6: “Restitución de la identidad institucional”

Propósitos de la política:

- a) Formar en el funcionario un sentido de pertenencia con la institución.



- b) Promover un compromiso personal con la organización.
- c) Evitar intereses individuales en pro del institucional.
- d) Convertir los esfuerzos particulares en una construcción adecuada de la cultura organizacional.
- e) Guiar la integración de los funcionarios por medio de la identidad institucional.

Estrategia: Emplear como herramientas los aspectos que crean una identidad institucional.

Actividades:

- **Seminario sobre Identidad Institucional**

La realización de un seminario que instruya a los funcionarios sobre el reglamento, visión, misión, lema y objetivos de la Institución lo cual ayudaría a optimizar el trabajo, además elevar el espíritu de integración, sembrando una nueva cultura orientada hacia los valores institucionales.

- **Reestructuración de la Semana Autonómica**

Actualmente la semana autonómica tiene por actividades: La realización de conversatorios, actividades de reflexión, de análisis y presentación de libros. Se aconseja socializar este evento como celebración anual y propia de la Institución, a manera de hacer conocer el mismo y a su vez lograr una integración masiva de todos los funcionarios, este suceso se llevaría a cabo adecuando los ambientes con adornos típicos de la Institución y con motivos



nacionales, con el fin de transformar este evento en una celebración Institucional reconocida y plena.

7.- Otros Aspectos:

El conjunto de políticas propuestas dentro de este programa precisan ser difundidas efectiva y oportunamente, es por ello que es necesario establecer los medios de comunicación pertinentes dentro del Ministerio para su correcta ejecución.

Política N° 7: “Difusión cultural interna”

Propósitos de la política:

- a) Enriquecer el conocimiento y ánimo del personal.
- b) Transmitir los valores de la organización al igual que las creencias culturales.
- c) Compartir de manera colectiva los ritos y ceremonias propuestos anteriormente.
- d) Dar a conocer las normas actuales, modificadas y reemplazadas para su correcta utilización.
- e) Propiciar la familiarización con el lenguaje y símbolos presentes en la Organización.
- f) Instaurar una Identidad Institucional más sólida.

Estrategia: Utilización de los medios de comunicación más frecuentes.

Actividades:

- **Medios de difusión formales (Bigant)**



El medio de difusión formal más utilizado es vía internet, y actualmente se utiliza una red interna de comunicación llamada Bigant que es la principal herramienta para transmitir algunas reflexiones de forma semanal que motive e informen a los funcionarios, estas podrían ser:

- Refranes
- Pensamientos
- Breves historias
- Dichos de personajes ilustres

De esta manera brindarles mensajes informativos y de motivación basados en acontecimientos importantes relacionados al Ministerio.

- **Medios de difusión informales**

Para emplear esta clase de comunicación se puede utilizar como herramienta:

- Reuniones de integración.
- Almuerzos o cenas espontáneos.
- Actividades diversas realizables dentro y fuera de la oficina.

5.9. CUADRO RESUMEN DE LAS POLÍTICAS

Se presenta el siguiente resumen de las políticas propuestas:



Cuadro de Resumen de las políticas:

Políticas	Propósito:	Actividades	Elementos de la cultura involucrados	detalle
Institucionalización de los valores y creencias internos como componentes esenciales de la cultura organizacional.	Identificar los valores y creencias internos más útiles e iniciar un proceso de difusión constante de estos en la institución.	Taller explicativo y aplicativo de los valores y creencias Institucionales	Relación entre: valores y creencias, lenguaje y símbolos.	Dos talleres donde se desarrollen los valores y creencias internos propuestos.
		Seminarios de exclusivo para jefes	Relación entre: valores y creencias, ritos y ceremonias, lenguaje y símbolos.	En general todos los elementos de la cultura organizacional giran en torno a los jefes de Unidad y demás autoridades, por lo que es muy necesaria la instrucción debida a estas figuras de autoridad.
Uniformización y formalización de los ritos/ceremonias vigentes en la cultura organizacional actual.	Institucionalización de los ritos y ceremonias útiles para la cultura interna y su correcto desarrollo en el ministerio.	Actividades de convivencia	Relación entre: ritos y ceremonias, valores, lenguajes y símbolos.	Una serie de actividades especiales que buscan utilizar los ritos y ceremonias en la organización, afianzando los valores y creencias internos. De igual manera usar este elemento de la cultura organizacional en toda la institución, haciéndola inclusiva y propositiva.
		Actividades deportivas	Relación entre: Ritos y ceremonias.	
		Bienvenida y despedida	Relación entre: Valores y creencias, Ritos y ceremonias, Lenguaje y símbolos.	
		Celebración de eventos festivos personales o en grupo	Relación entre: Valores y creencias, Ritos y ceremonias, Lenguaje.	



<p>Revisión y actualización periódica de la normativa institucional en procura del mejoramiento del desempeño laboral.</p>	<p>Realizar evaluaciones de la normativa interna institucional para realizar ajustes en beneficio de las funciones laborales.</p>	<p>Congresos sobre discusión de normas</p>	<p>Relación entre Normas, en marco a los valores y creencias</p>	<p>Un congreso en el cual se pueda discutir la normativa interna y su aplicación en la realidad institucional, definiendo soluciones consensuadas entre sus funcionarios con el objetivo de mejorar de esta forma el desempeño de la organización.</p>
<p>Articulación institucional del lenguaje organizacional con el entorno organizacional.</p>	<p>Utilizar los medios y formas de difusión oportunos para la transmisión del lenguaje.</p>	<p>Seminario de Lenguaje Organizacional dirigido a los jefes</p>	<p>Relación entre: Lenguaje, Valores y Creencias, Ritos y Ceremonias</p>	<p>Esta actividad es una herramienta fundamental para la transmisión de los variados elementos de la cultura además de enriquecer el flujo de comunicación para la Organización.</p>
<p>Atención al uso de símbolos organizacionales para la transmisión de cultura.</p>	<p>Creación, difusión y uso de los símbolos organizacionales.</p>	<p><u>Crear un lema</u> institucional Héroe institucional</p>	<p>Relación entre: Valores y creencias, Política: Identidad, Lenguaje y Símbolos. Relación entre: Valores y Creencias, Lenguaje y Símbolos, Política: Identidad Institucional</p>	<p>Un lema institucional es un símbolo conceptual que genera identidad en los funcionarios a la vez que ayuda a relacionar los valores y creencias de la institución. El héroe es quien personifica los valores y sintetiza la fuerza de la Organización.</p>



		Promover la participación de Ministerio en Concursos de Investigación	Relación entre Símbolos e Identidad Institucional	Para iniciar un proceso de reconocimientos y posteriormente convertir esta participación en un símbolo institucional, Se propone la participación en concursos de Investigación.
Restitución de la identidad institucional	Guiar la integración de los funcionarios institucionales por medio de la identidad institucional.	Seminario de Identidad Institucional	Relación entre: Valores y creencias.	La realización de un seminario que instruya a los funcionarios sobre el reglamento, visión, misión, lema, valores y objetivos de la Institución.
		Reestructuración Semana Autonómica	Relación entre: Identidad, Símbolos y ritos y ceremonias.	Reinstaurar este evento de forma exclusiva y conmemorativa de la Institución a manera de hacer conocer el mismo y a su vez lograr una integración masiva de todos los funcionarios.
Difusión Cultural Interna		Transmitir a los funcionarios mensajes motivacionales, el lenguaje y cultura institucional	Relación entre: Valores y creencias, ritos y ceremonias, lenguaje y símbolos, e identidad institucional.	Utilizando como principal herramienta el bigant (red interna de comunicación cibernética) se transmitirán algunas reflexiones que motive e instruyan a los funcionarios, a través de refranes, pensamientos, breves historias u otros.
		Conversaciones, charlas, dentro de las actividades de ocio.	Relación entre: Valores y creencias, ritos y ceremonias, lenguajes y símbolos, identidad institucional	Estas actividades deben ser impulsadas por las autoridades. Buscando fomentar los elementos de la cultura organizacional.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIÓN GENERAL

A lo largo de la realización del trabajo dirigido se pudo apreciar que la causa de los problemas más frecuentes dentro de las instalaciones del Ministerio de Autonomías se originaba en la complejidad de culturas residuales que se manifiestan a través de los funcionarios, que en muchos casos se traducían en costumbres desfavorables para la Institución.

Por ende la intención del presente programa es propiciar una mejora en la cultura organizacional tomando en cuenta que los cambios no se generan de un día para otro pues todo es parte de un proceso que requiere compromiso, atención y perseverancia por parte de todos los involucrados.

Finalmente el presente documento permitió visualizar las aplicaciones de la cultura organizacional, pero sobre todo nos ha permitido aplicar los conocimientos sobre el tema para propiciar mejoras en otros ámbitos donde tiene un papel fundamental.

A lo largo de todo el trabajo se establecieron objetivos que serían puntos de partida e interrogantes para poder desarrollar el documento y posteriormente trazar un programa basado en cultura organizacional, los cuales se reflejan en la siguiente tabla:



CUADRO DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVOS		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1	Realizar un estudio de la cultura vigente del Ministerio de Autonomías.	Cada área mantiene una cultura particular que en su conjunto manifiestan una ausencia de uniformidad de la cultura organizacional dentro del ministerio de autonomías. Estas culturas reflejan distintos niveles de interacción que existe entre los funcionarios y el ministerio.	Uniformizar todas las culturas internas por medio del programa propuesto, el cual debe estar centrado en políticas y actividades que permitan conservar los aspectos positivos presentes de la institución delimitando el marco de ejecución para la organización.
2	Identificar qué factores generan barreras dentro del desarrollo de una cultura organizacional y cuáles deben ser mantenidos.	<p>Entre los principales factores que generan barreras son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas específicas del ministerio de autonomías. • Falta de uniformización e incentivo a actividades que fortalezcan una cultura organizacional sólida. • Resistencia al cambio por parte del personal. • Falta de identificación institucional por parte de los funcionarios. • Relaciones conflictivas entre distintas áreas laborales. • Ausencia de algunos símbolos organizacionales. <p>Los principales factores que se deberían mantener:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo entre funcionarios de la misma área laboral. • Iniciativas respecto a ritos y ceremonias entre 	Aplicar el programa basado en cultura organizacional tomando en cuenta los principales factores involucrados.



		<p>funcionarios de determinadas áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la normativa vigente. • Alto sentido de aceptación sobre los valores institucionales. 	
3	Proponer políticas de comportamiento institucional que generen una construcción de costumbres y hábitos en los miembros del Ministerio de Autonomías.	Política N° 1: “Institucionalización de los valores y creencias internos como componentes esenciales de la cultura organizacional.”	Los valores y creencias institucionales deben ser difundidos masivamente por los funcionarios.
		Política N° 2: “Uniformización y formalización de los ritos/ceremonias vigentes en la cultura organizacional actual.”	Deben ser discutidos y aceptados por los funcionarios para su aplicación.
		Política N° 3: “Revisión y actualización periódica de la normativa institucional en procura del mejoramiento del desempeño laboral.”	Se recomienda realizar un congreso acompañado de un estudio donde se puedan recibir aportes de los funcionarios públicos para el tratamiento de este tema así como sus sugerencias.
		Política N°4: “Articulación institucional del lenguaje organizacional con el entorno organizacional.”	La misma debe ser fomentada por los jefes de las distintas áreas del ministerio de autonomías para que esta sea transmitida al resto de los funcionarios.



		Política N°5: “Atención al uso de símbolos organizacionales para la transmisión de cultura.”	Los símbolos institucionales deben proyectan en el funcionario un mismo un ejemplo o comportamiento a seguir a su vez que debe ser compartidos por los funcionarios
		Política N° 6: “Restitución de la identidad institucional”	La aplicación de la Política de Restitución de la Identidad Institucional debe estar dirigida a crear conciencia y a fomentar el amor por la Institución.
		Política N° 7: “Difusión Cultural Interna”	Se debería utilizar los medios de comunicaciones formales e informales con los que cuenta la institución ya que estos son suficientes para una correcta y oportuna difusión de las políticas y actividades planteadas.



4	<p>Enfocar la propuesta en los elementos culturales que se desean en el futuro para la institución.</p>	<p>Existen variedad de elementos de la cultura organizacional los cuales no pueden ser totalmente aislados de todo el fenómeno cultural.</p> <p>Estos elementos son parte importante en la cultura que desarrolla una organización por lo que merece una atención especial.</p> <p>Entre los elementos culturales se tomo en cuenta los siguientes: Valores, creencias, Ritos, ceremonias, normas, lenguaje y símbolos.</p>	<p>Para la integración de los valores y creencias con los demás elementos de la cultura que serán realizadas por medio de las políticas y actividades planteadas en el presente programa, se recomienda designar un monto económico.</p> <p>Se debe destinar recursos económicos básicos para ejecución de las actividades relacionadas a los ritos y ceremonias.</p> <p>Exploración y análisis de la normativa actual con el objetivo de su optimización en la interacción que esta tiene con las labores que realizan los funcionarios de la institución.</p> <p>Fomentar la difusión de historias, mitos, leyendas, anécdotas y otros por los medios de comunicación formales e informales que dispone la institución que a su vez proporcionen un sentido de tradición e integración dentro del ministerio de autonomías.</p>
---	---	--	---



			<p>Asignar presupuesto para la transmisión de los símbolos organizacionales.</p>
			<p>Emplear como herramientas los aspectos que crean una identidad institucional.</p>
5	<p>Priorizar la educación, capacitación y desarrollo del personal orientado al programa de cultura planteado.</p>	<p>1.-Talleres exclusivos para los jefes y Talleres explicativos y aplicativos de valores y creencias Internas.</p>	<ul style="list-style-type: none">• El taller exclusivo para jefes debe estar centrado en formas de construcción de una cultura organizacional sólida a través de los funcionarios.• El taller explicativo y aplicativo debe estar orientado a los funcionarios sobre su forma de participación en los temas relacionados a la cultura organizacional.• Dichos talleres deben ser realizados de manera sencilla y entretenida para una mejor asimilación.



	<p>2.- Actividades deportivas, Bienvenida y Despedida del personal, Actividades de convivencia, Celebración de eventos festivos personales o en grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estas actividades deben integrar a los todos funcionarios no solo a los de una misma área de trabajo sino a su conjunto, por lo cual deben ser conducidos por los jefes de cada área del ministerio de autonomías. • Deben ser usados esencialmente como eventos sociales para transmitir valores y la integración entre funcionarios.
	<p>3.- Congresos sobre discusión de normas.</p>	<p>Debido a la política de austeridad que se mantiene en entidades públicas y a la dificultad del viaje de los funcionarios de otras regiones, se recomienda la utilización de sugerencias vía email para una mejor participación de los funcionarios y su relación sobre las normas en su trabajo.</p>
	<p>4.- Seminario de Lenguaje Organizacional para Jefes.</p>	<p>Los jefes de área son un elemento principal para la transmisión de historias, mitos y leyendas, ya que estos influyen en su personal a cargo, mismos que deben ser debidamente capacitados.</p>
	<p>5.- Promover la participación de Ministerio en Concursos de Investigación, Crear un lema institucional y Héroe institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en concursos de investigación como el “Premio nacional a las buenas prácticas en la administración pública”. • “Autonomía para Todos” como lema institucional. • Establecer al Dr. Andrés Ibáñez como héroe emblemático para la Institución.



		<p>6.- Seminario sobre Identidad Institucional y Restructuración de la Semana Autonómica</p>	<p>Se recomienda realizado de forma dinámica y entretenida con dinámicas de participación entre los funcionarios.</p> <p>La reestructuración de la semana autonómica debe convertirse en una celebración que busque la integración entre los funcionarios, además de ser útil en la integración de los ritos y ceremonias institucionales.</p>
		<p>7.- Manejo de medios de difusión formales (bigant) y manejo de medios de difusión informales</p>	<p>Uso de los Mensajes informativos y motivacionales deben ser cortos y de fácil lectura.</p> <p>En el uso de los medios de difusión informales deben estar involucrados los jefes de área insertando en las conversaciones temas como los valores, los símbolos institucionales, transmisión del lenguaje y otros.</p>



6.2 RECOMENDACIONES

Entre las recomendaciones que se presentan para ser consideradas por el Ministerio de Autonomías se tienen las siguientes:

- Definir una cultura Organizacional ideal elevando el involucramiento, adaptabilidad, orientación al equipo, valores centrales, aprendizaje organizacional, dirección intención estratégica.
- Aplicar el modelo propuesto de la cultura organizacional enfocado al desarrollo del desempeño del personal.
- Crear programas de incentivo no monetarios para que los funcionarios se sientan motivados y así mismo desempeñen sus actividades con entusiasmo.
- Que los responsables de cada área tengan más comunicación con su equipo de trabajo para que ellos sepan que tienen el apoyo y confianza para poder opinar o ayudar a tomar las decisiones adecuadas.
- Coordinación, apoyo y disposición entre todas las áreas con el propósito de conseguir una labor más completa.
- La innovación y actualización son esenciales para enfrentar los cambios que se pretenden generar dentro del Ministerio de Autonomías
- Concientizar a los funcionarios sobre la importancia que tienen la correcta ejecución del presente programa para la mejora en el desempeño de las labores del personal dentro de la Institución.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TRABAJO DIRIGIDO

“DISEÑO DE UN PROGRAMA BASADO EN CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL
DESENVOLVIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DEL
MINISTERIO DE AUTONOMÍAS.”



Anexos



ANEXO N° 1: ENCUESTA.

TEST PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE AUTONOMIAS

LA INFORMACION DE ESTA ENCUESTA SERA UTILIZADA SÓLO CON FINES ACADÉMICOS Y DE INVESTIGACIÓN.

DATOS GENERALES:

Género: Hombre Mujer

Edad:	21 a 35	36 a 50	Más de 50

Área de trabajo:

Unidad Financiera	Dirección General de Límites y Organización Territorial
Despacho	
Unidad Administrativa	Dirección General de Autonomía Indígena Originaria Campesina
Unidad de Comunicación Social	Unidad de Transparencia
Dirección de Asuntos Administrativos	Unidad de Auditoría Interna
Dirección General de Planificación	VADM
	VAIOCOT
Dirección de Asuntos Jurídicos	

VALORES Y CREENCIAS

1 ¿La iniciativa propia es valorada en la institución?

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre

2 ¿Cuál considera que es el grado de puntualidad en la institución?

Bajo	Medio	Alto

3 ¿Con que unidad de trabajo tiene problemas de impuntualidad en la ejecución de alguna función o proceso

que afecte su trabajo?

R.-

- 4 ¿Ha notado que alguna propuesta innovadora implantada en la institución haya sido recompensada? Cite algún ejemplo.

R.-

- 5 ¿Cómo promueve la institución el compañerismo entre sus funcionarios?

R.-

- 6 ¿La institución propicia que el trabajo sea equitativo entre sus funcionarios?

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre

- 7 ¿La institución fomenta los ascensos y promociones laborales a los miembros de todos los niveles?

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre

- 8 ¿Cuál es el nivel de improvisación que existe en su área de trabajo?

Bajo	Medio	Alto

- 9 ¿En algún momento (pasado o presente) de su vida laboral en la institución ha visto casos de nepotismo?

Si

No

- 10 ¿Ha percibido casos donde se han utilizado las influencias para beneficiar de alguna manera a alguna persona? (no necesariamente ligada a corrupción)

Si

No

- 11 ¿Considera que la adulación es una práctica común en la institución?

Si

No

- 12 ¿La institución promueve la generación de confianza entre sus miembros?

Si

No

RITOS Y CEREMONIAS

- 1 ¿Existe alguna ceremonia de bienvenida que se le haga a un nuevo compañero de trabajo?

Si

No

- 2 En el caso de que algún compañero de trabajo sea promovido a un mejor puesto o se retire de su trabajo ¿su grupo de trabajo realiza alguna ceremonia de despedida?

Si

No

- 3 ¿En su área de trabajo se celebran (como unidad) eventos festivos propios de la cultura boliviana? (ejemplo: navidad, todo santo, etc.)

Si

No

- 4 ¿Realiza actividades como viajes, partidos deportivos y otros con sus compañeros de trabajo?

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre

- 5 ¿Su grupo de trabajo tiene alguna costumbre particular de confraternización muy propia? (eje: desayuno planificado, viernes de pizza, etc.)

R.-

NORMAS

- 1 ¿La institución plantea una evaluación autocrítica de las normas que realiza periódicamente?

Si

No

- 2 ¿Existen recompensas simbólicas al cumplimiento de las normas? (reconocimientos públicos al funcionario más puntual, etc.).

Si

No

- 3 ¿En la realidad existe incumplimiento a las normas que impone la institución?

Si

No

- 4 La institución ¿Cómo hace conocer sus normas a sus nuevos miembros?

R.-

- 5 En su opinión ¿todas las normas de la institución contribuyen a la realización de sus labores?

Si

No

OTROS ASPECTOS DE LA CULTURA.

- 1 ¿Qué significa para usted ser miembro de esta institución?

R.-

- 2 ¿Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra institución en este momento lo haría?

Si

No

3

¿Cuál es la misión del ministerio de autonomías?

R.-

4 ¿Cuál es la visión del ministerio de autonomías?

R.-

5 Como funcionario público ¿emplea la visión y la misión de la institución en sus labores?

Si

No

LENGUAJE Y SIMBOLOS

1 La institución lo anima a que transmita sus experiencias, opiniones, anécdotas con otros funcionarios a través de algún medio (talleres, artículos, revistas, seminarios, etc.)

Si

No

2 ¿Existen fechas memorables de la institución?

Si

No

3 ¿El ministerio de autonomías tiene un lema institucional?

R.-

4 ¿La institución tiene premios o reconocimientos que ostente?

Si

No

5 La institución ¿utiliza banderas, símbolos visuales que denoten una apropiación institucional del funcionario con los valores y creencias institucionales?

R.-

6 ¿Cuál es el símbolo más representativo en la institución?

R.-

7 ¿La institución tiene algún personaje ilustre que refleje los ideales de la institución?

R.-

ANEXO N°2: Fichas de Observación.

Ficha N°1

Fecha: Jueves 7 de Julio de 2016	Hora: 10:30 am
Sujeto de Observación: Unidad Financiera	
Lugar : Ministerio de Autonomías - Administración Central	
<p>La Unidad Financiera está realizando el trabajo acostumbrado pero toda el área se ve obstaculizada en cuanto a sus funciones debido a un retraso en la entrega de documentación por parte de las Áreas Departamentales, este hecho es bastante frecuente ya que la Unidad Financiera no es la única que se perjudica por las Departamentales, éstas argumentan que siempre tuvieron cierta tolerancia en cuanto a la entrega de documentación debido a la distancia.</p>	

Ficha N°2

Fecha: Lunes 12 de Septiembre de 2016	Hora: 11:00 am
Sujeto de Observación: Unidad de Recursos Humanos	
Lugar : Ministerio de Autonomías - Administración Central	
<p>Se notifico al personal perteneciente a la Unidad de Recursos Humanos mediante palabra que uno de los miembros de ésta estaba de cumpleaños para lo que a las 11 de la mañana quedaron de acuerdo en organizar una salteñada únicamente entre los miembros de ésta unidad, la confraternización entre áreas es escasa y aparentemente nadie de otras áreas está invitado a dicha celebración ya que lo consideran ajeno al funcionario.</p>	

--

Ficha N°3

Fecha: Viernes 12 de Agosto de 2016	Hora: 2:30 pm
Sujeto de Observación: Unidad Administrativa	
Lugar : Ministerio de Autonomías - Administración Central	
<p>Se les informó por la mañana a los funcionarios de la Unidad Administrativa que se efectuaría una reunión con el director Administrativo a las 2 de la tarde y media, se les pidió puntualidad para efectuar dicho acto. Es entonces que pasadas las 2:45 de la tarde se le vio por las instalaciones al Director Administrativo dirigiéndose presuroso hacia el lugar de reunión, este hecho no sorprendió a los integrantes de esta área ya que aseguraban que ese retraso por parte de las autoridades dentro el Ministerio de Autonomías suele ser acostumbrado.</p>	