

ARTÍCULO ORIGINAL

Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo, Ecuador

Procedure for Promoting an Autochthonous Organizational Culture in the Municipal Decentralized Autonomous Governments from Chimborazo Province, Ecuador

Natali del Rocío Torres Peñafiel^I y Rosa Ellis Bell Heredia^{II}

I Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.

II Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba.

RESUMEN

La provincia de Chimborazo se caracteriza por su riqueza étnica intercultural, en especial por su cultura indígena que resalta aquellos principios y valores que datan de la nacionalidad Puruhá y que tanto se lucha por rescatar.

En este artículo se desarrolla un procedimiento denominado FOCOIA para fomentar una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión en los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) municipales de la provincia de Chimborazo; procedimiento que considera la interculturalidad como eje transversal. Su metodología se sustenta en los métodos histórico-lógico y sistémico, así como en los procedimientos de análisis y síntesis, descriptivo, inducción y deducción; y, además, se implementan técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas.

PALABRAS CLAVE: cultura, etapas, herramientas, pasos, procedimiento.

ABSTRACT

Chimborazo province is characterized by its intercultural ethnic richness, especially by its native culture that stresses those principles and values dated from the Puruhá nationality, which they so strongly fight for rescuing.

In this article, a procedure named FOCOIA for promoting an autochthonous organizational culture is developed, in order to achieve a better management in the municipal decentralized autonomous governments (GAD) in Chimborazo province. This procedure considers the intercultural character as a cross axis. Its methodology is based on historical, logical and systemic methods, as well as in the procedures of analysis and synthesis, of induction and deduction and in descriptive procedures. Techniques of quantitative and qualitative research are also carried out.

KEYWORDS: culture, stages, tools, steps, process.

Introducción

El análisis de las corrientes teóricas científicas analizadas pone en evidencia una serie de problemas organizacionales ante la falta de acciones que propicien unas culturas organizacionales en los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) de la provincia de Chimborazo, caracterizadas por la interculturalidad donde la influencia de la cultura local desempeña un papel importante. En este sentido se propone el diseño de un procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona para los GAD de la provincia de Chimborazo en el Ecuador.

Por tanto, se inicia con la caracterización de la provincia de Chimborazo, se analizan sus dimensiones interculturales y afectaciones nacionales existentes como consecuencia de la brecha de inequidad social, se describe también, la riqueza cultural ancestral de la cosmovisión indígena, especialmente del descendiente de las nacionalidades Puruháes, haciendo énfasis a los principios, valores, comportamientos y forma de organización. En un segundo momento, se aborda el procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona para los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Chimborazo, el cual se desarrolla mediante la implementación de cinco etapas con sus pasos y herramientas, basado en un enfoque de interculturalidad; además se detalla la metodología implementada para el desarrollo del procedimiento propuesto.

1. Caracterización de la provincia de Chimborazo

La República del Ecuador está situada al noreste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Se caracteriza por ser un país pluricultural, megadiverso (diversidad cultural y gastronómica, vestimentas, tradiciones, religiones, regiones, clima, entre otros) y multiétnico, donde las nacionalidades indígenas están representadas por autoidentificación étnica con el 7,0 % de la población total, los pueblos afroecuatorianos con el 7,2 %, montubios con el 7,4 %, mestizos¹ el 71,9 % y blancos el 6,1 %, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

Chimborazo es una de las 24 provincias del Ecuador, está ubicada en el centro del país y tiene una extensión jurisdiccional de 6 500,66 Km² [Instituto Espacial Ecuatoriano (IEE), 2013], políticamente se subdivide en 10 cantones y 45 parroquias rurales (INEC, 2010). Los diez cantones que conforman la provincia son: Guano, Penipe, Riobamba (cabecera cantonal), Colta, Chambo, Guamote, Pallatanga, Alausí, Cumanda y Chunchi.

Cada uno de los cantones que conforman la provincia de Chimborazo tiene su respectiva jurisdicción a cargo del gobierno autónomo descentralizado de cada territorio, pues la Constitución de la República del Ecuador indica que uno de los organismos que forman parte del sector público son «las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado» (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 225), que como su nombre lo dice, son instituciones públicas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera.

La provincia de Chimborazo, tiene 501 584 habitantes (INEC, 2015),² con una población económicamente activa (PEA) de 193 833 habitantes, que representan el 53,22 % de la PEA provincial. Dentro de sus actividades económicas prevalecen la agricultura, la comercialización y la artesanal. El idioma que predomina es el castellano, en el caso de los mestizos, y el kichwa, en las nacionalidades indígenas.

Una de las características relevantes de Chimborazo es su riqueza pluricultural y su diversidad étnica, donde el 58,41 % de su población se autodetermina como mestiza; el 37,99 % indígena; el 2,18 % blanca; el 0,83 % afroecuatoriana; y el 0,59 % corresponde

a otras etnias. Es importante mencionar que Chimborazo es la provincia con el más alto porcentaje de indígenas en el Ecuador, el cual asciende a 17,1 % (INEC, 2010). Desde un enfoque étnico, el analfabetismo en Chimborazo es más notorio en indígenas. El mayor porcentaje se ubica en el sector rural, con el 21,13 % de analfabetismo frente al 3,47 % del sector urbano; inequidades adicionales que afectan al grupo étnico indígena de Chimborazo se relacionan con el grado de escolaridad de la población; pues, mientras que para la población rural el grado de escolaridad es de 5,39, para el sector urbano es de 11,73 (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial de Chimborazo, 2015).

Es por estas razones que las culturas con características de interculturalidad provenientes de los ancestros y de la pluriculturalidad nacional de un país pueden verse afectadas en torno a estas inequidades sociales.

Las nacionalidades indígenas, históricamente, han sido las más explotadas, discriminadas y excluidas, derivadas de viejas prácticas coloniales de clasificación social en función del color de la piel, la lengua, la cosmovisión, las creencias religiosas, las costumbres y formas de organización, en este sentido la discriminación y exclusión social étnico-cultural en el Ecuador data desde sus orígenes coloniales; es decir, conlleva una deuda social respecto a la igualdad y discriminación social y cultural de las nacionalidades y pueblos. Frente a ese panorama histórico, el país vive un proceso de transformación que incluye la demanda aún pendiente y en construcción, de refundar el Estado: de superar la matriz etnocéntrica y monocultural, para dar paso a una nueva matriz intercultural y plurinacional (ANINP, 2013; PNBV, 2013).

Esta transformación implica tiempo, es incluyente y se centra en la conservación y rescate cultural de las tradiciones y principios indígenas que aportan a la riqueza pluricultural del país y que se constituyen como patrimonio, para el efecto es necesario comprender la necesidad de que en el Ecuador exista un trabajo articulado entre el sector público, privado y educativo, para disminuir y, si es posible, eliminar la brecha de inequidad social existente.

En el transcurso de los últimos años, lo que se evidencia es la complejidad de un proceso relacionado a la incorporación de aspectos organizacionales y culturales en la estructura del Estado, y en las limitaciones que la institucionalidad monocultural y etnocéntrica posee, para acoger, dinamizar y fortalecer las dinámicas de autogobierno, es decir, la capacidad estatal de reconocer y respetar características y diseños institucionales que responden a otras lógicas, cosmovisiones y prácticas, tanto en la forma de planificar, ejecutar programas como de organizar y gestionar.

En este sentido, el Estado ha implementado políticas públicas y lineamientos estratégicos de inclusión para los sectores vulnerables del país, entre ellos, las nacionalidades y pueblos indígenas.

Entre las políticas implementadas se aborda el promover el respeto y reconocimiento de las nacionalidades para disminuir los estereotipos negativos fortaleciendo el derecho a una comunicación libre en los idiomas ancestrales, para potenciar el desarrollo cultural y la construcción de la plurinacionalidad; facilitando el aprendizaje de los funcionarios públicos para que conozcan el Kichwa, para la prestación de servicios con eficiencia y eficacia, en las oficinas y en la ejecución de actividades en los territorios de las nacionalidades y pueblos.

Otra de las políticas fundamentales establecidas, consiste en promover la incorporación de personal de pueblos y nacionalidades dentro de la planta profesional de las instituciones públicas del gobierno central y gobiernos autónomos descentralizados, mediante la asignación de puntaje adicional en los sistemas de meritocracia (CODAE, CODEPMOC, CODENPE, SENPLADES, 2013).

Es importante mencionar que los GAD, tienen autonomía administrativa y financiera, particular que le da la potestad a la máxima autoridad de administrar a su institución como creyere conveniente, amparándose siempre dentro del marco de la ley en lo referente al manejo de los tangibles, sin embargo, los intangibles muchas de las veces no son tomados en cuenta, especialmente en organizaciones con características interculturales, y es justamente aquí donde se evidencia una débil cultura organizacional sin identidad, que no contribuye a mejorar la gestión de la organización.

Por estas razones, se considera necesario realizar una propuesta que involucre acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona para los GAD con características de interculturalidad presentes. Sin embargo, se cree en la imperante necesidad de conocer la forma de organización, costumbres, tradiciones, comportamientos de los indígenas de Chimborazo pertenecientes a la nacionalidad Puruhá y rescatar los aspectos positivos que pueden ser aplicados en una organización pública a fin de mejorar su gestión y promover el rescate intercultural y la identidad plurinacional.

Los indígenas que pertenecen a la provincia de Chimborazo son descendientes de la nacionalidad Puruhá, que son «personas poderosas que vivían en los valles de lugares sagrados entre montañas y nevados» (Janeta, 2015, p. 24).

En la actualidad, aún se conservan costumbres, tradiciones, vestuario, formas de vivencia, comportamiento, organización, y demás, de esta cultura tan poderosa, y que hoy en día forman parte de su cosmovisión indígena. Las comunidades indígenas puruháes practican los siguientes valores: Mana Llulla, Mana Hillu, Mana Mitza, Mana Shimilla, Mana Washa Rimak que significan: no ser mentiroso, no ser goloso, no ser egoísta, no ser solo lengua, no ser criticón, murmurón,³ respectivamente (Janeta, 2015).

Los principios y valores con beneficios colectivos se van perdiendo, al igual que la juventud pierde el interés por conocer, conservar y transmitir la sabiduría Puruhá. Este fenómeno es global, por esta razón, las autoras de esta investigación consideran que hay mucho que aprender y rescatar de los pueblos y nacionalidades indígenas: sus valores, principios, incentivos, trabajo en equipo, formas de comportamiento y de organización, liderazgo, solidaridad, responsabilidad y respeto, aspectos positivos que aplicados a organizaciones donde se denota una interculturalidad dada por la presencia de indígenas y mestizos, podrían mejorar notablemente su gestión y los resultados de los objetivos que persigue.

Por estas razones, se cree firmemente en la necesidad de diseñar una herramienta que explique claramente los pasos a seguir para plantear acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo en Ecuador.

2. Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo

Para el diseño de este procedimiento se consideran los criterios derivados de las corrientes del pensamiento teórico de autores como Schein, 1988; Denison, 1990; Mohrman y Cummins, 1991; Nemetz y Christensen, 1996; Pearce y Osmond, 1996; Vargas, 2007; Alles, 2007; Chiavenato, 2009; Franklin, 2009; Robbins y Judge, 2013; Urdaneta, 2014; y Matamala, 2015. Además, se incorpora como un eje transversal a la interculturalidad. Con este antecedente intercultural, se diseña el procedimiento FOCOA, cuyas siglas están dadas por las autoras en base al objetivo que se persigue, es decir el fomento de una cultura organizacional autóctona, la aplicación de este patrón permitirá

establecer acciones en conformidad al entorno interno organizacional. El procedimiento FOCOA asume el enfoque sistémico por procesos, que según Bueno, Cruz y Durán (1991); Koonts, Weihrich y Cannice (2012), contempla al objeto de estudio como un todo unitario en efectiva relación con el entorno. Se utiliza el paradigma mixto, ya que se emplean técnicas cuantitativas y cualitativas con un enfoque holístico para el análisis de datos (Hernández *et al.*, 2006). La existencia del problema científico en esta investigación crea la necesidad de realizar una propuesta, cuyo objetivo radica en fomentar una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Chimborazo.

Como se evidencia en la figura 1, el procedimiento FOCOA se desarrolla en base a cinco etapas y sus pasos, mediante la aplicación de técnicas y herramientas. La estructura de este procedimiento constituye una novedad científica en esta investigación, donde se pretende evidenciar la solución al problema científico expuesto, tomando como punto de partida la cultura organizacional existente para aplicar el procedimiento y como resultado fomentar una cultura organizacional autóctona.

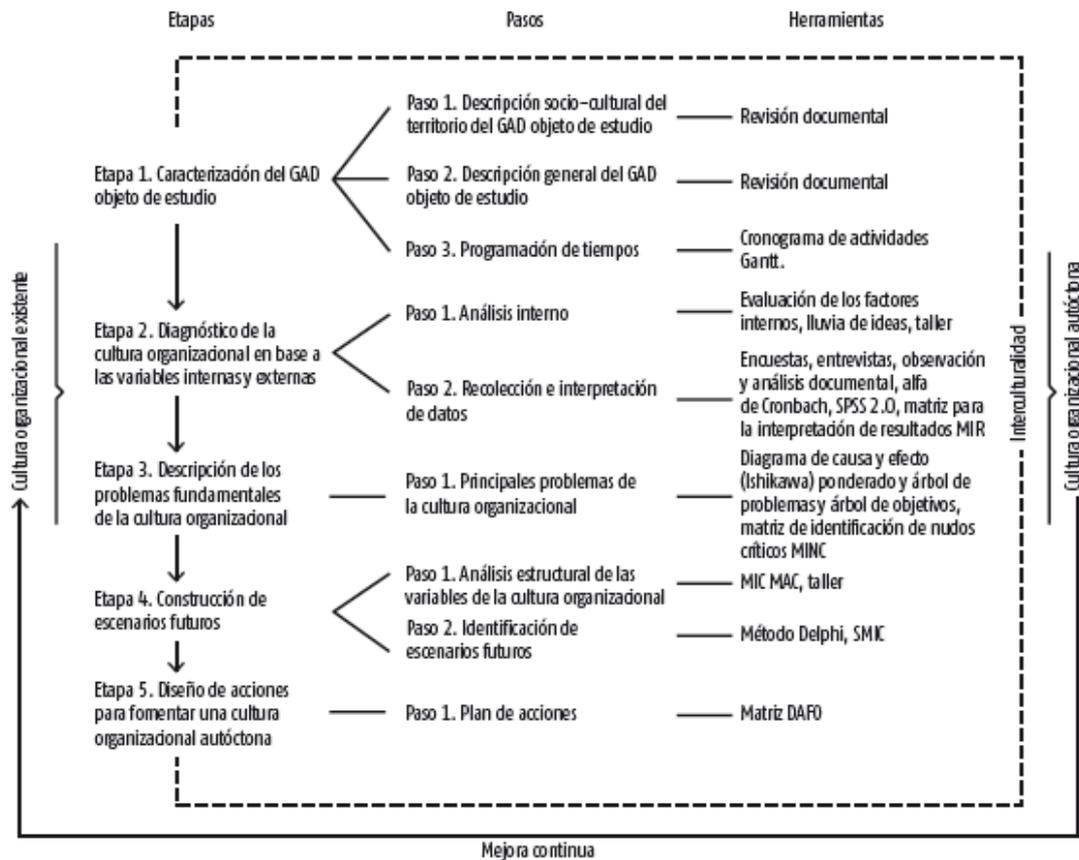


Figura 1. Procedimiento para fomentar una cultura organizacional autóctona (FOCOA).

FOCOA es un procedimiento con un enfoque intercultural, que se sugiere aplicar a las autoridades de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Chimborazo, cada cuatro años, ya que este es el período en que, por elección popular se mantienen estas dignidades en su cargo.

Además, debe considerar como premisas fundamentales para su ejecución el compromiso de la alta dirección y de los funcionarios públicos de la organización, pues se recomienda que el procedimiento FOCOA sea realizado por un equipo interdisciplinario

conformado por funcionarios de las áreas de talento humano, planificación y calidad. Es importante también, mencionar que el procedimiento FOCOA se basa en el principio de mejora continua, pues se cree firmemente en la posibilidad de alcanzar científicamente un perfeccionamiento que proyecte y beneficie a la organización en base a su cultura organizacional.

3. Implementación del procedimiento FOCOA

El procedimiento FOCOA con enfoque intercultural, para su aplicación práctica se sustenta en el desarrollo de cinco etapas, cada una de ellas contemplan sus objetivos, pasos y técnicas o herramientas respectivas implementadas para su desarrollo, el cual se muestra a continuación:

Etapa 1. Caracterización del GAD objeto de estudio

Objetivo: Caracterizar al GAD en el que se validará el procedimiento FOCOA.

Paso 1. Descripción sociocultural del territorio del GAD objeto de estudio

- Objetivo: conocer la forma de vida, tradiciones, costumbres, principios, valores y comportamiento de la población del cantón de la provincia de Chimborazo cuyo GAD es el objeto de estudio de esta investigación.
- Técnicas y herramientas: revisión documental.

Paso 2. Descripción general del GAD objeto de estudio

- Objetivo: describir las características más relevantes que caracterizan al GAD cantonal objeto de estudio de la investigación.
- Técnicas y herramientas: revisión documental.

Paso 3. Programación de tiempos

- Objetivo: definir los períodos en los que se desarrollaran cada una de las etapas del procedimiento FOCOA en la organización.
- Técnicas y herramientas: cronograma de actividades Gantt (Bernal, 2010).

Etapa 2. Diagnóstico de la cultura organizacional en base a las variables internas y externas

Objetivo: diagnosticar la cultura organizacional en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón objeto de estudio en base a las variables externas (globalización, leyes y plurinacionalidad) e internas (liderazgo, comportamiento organizacional, clima organizacional, motivación, valores, comunicación, trabajo en equipo y ritos creencias y tradiciones).

Paso 1. Análisis interno

- Objetivo: obtener una idea sobre la situación actual de la cultura organizacional del objeto de estudio previo a la construcción de las herramientas cuantitativas para el diagnóstico.
- Técnicas y herramientas: evaluación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y lluvia de ideas (López, 2010; Staiger, 2014).

Paso 2. Recolección de datos e interpretación de datos

- Objetivo: recopilar la información correspondiente al diagnóstico de la cultura organizacional en el gobierno autónomo descentralizado objeto de estudio.
- Técnicas y herramientas: encuestas, entrevistas, observación y análisis documental, matriz para la interpretación de resultados (MIR).

Etapas 3. Descripción de los problemas fundamentales de la cultura organizacional

Paso 1. Principales problemas de la cultura organizacional

- Objetivo: definir los problemas fundamentales de la cultura organizacional del GAD Municipal Cantonal objeto de estudio.
- Técnicas y herramientas: diagrama de causa y efecto (Ishikawa) ponderado, árbol de problemas y árbol de objetivos.

Etapas 4. Determinación de escenarios futuros

Objetivo: determinar los escenarios futuros deseables para la cultura organizacional en el GAD municipal objeto de estudio.

Paso 1. Análisis estructural de las variables de la cultura organizacional

- Objetivo: determinar la relación de influencia y dependencia entre las variables externas e internas de la cultura organizacional del GAD objeto de estudio.
- Técnicas y herramientas: matriz de impactos cruzados–multiplicación aplicada a una clasificación (MIC MAC), taller.

Paso 2. Identificación de escenarios futuros

- Objetivo: establecer las bases que permitan plantear las acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona en aras de una mejor gestión para el GAD municipal objeto de estudio.
- Técnicas y herramientas: Método Delphi, SMIC, DAFO

Etapas 5. Diseño de acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona

Objetivo: diseñar la propuesta de acciones para fomentar una cultura organizacional autóctona en los GAD Municipales de la provincia de Chimborazo.

Paso 1. Diseño de acciones

- Técnicas y herramientas: Matriz DAFO. Para el diseño de cada acción se debe considerar: variables, problemas, macroacciones, acciones, objetivos, indicadores, responsable, cronograma, recursos y coordinación.

Conclusiones

El procedimiento FOCOA es sistémico y parte del análisis de una cultura organizacional existente para llegar a la deseada, en este caso, la cultura organizacional autóctona en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo,

mediante la implementación de cinco etapas con sus pasos y herramientas respectivas, las cuales terminan con el diseño de acciones, estructuradas en base a la realidad de cada GAD objeto de estudio, en este sentido se recomienda a las GAD municipales con características étnicas interculturales descendientes de la nacionalidad Puruhá, la aplicación de este procedimiento con la finalidad de fomentar una cultura organizacional autóctona en áreas de una mejor gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. (2007): *Comportamiento organizacional. ¿Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias?*, Granica S.A., primera edición, Buenos Aires.
- ASAMBLEA NACIONAL (2008): «Constitución de la República del Ecuador», art. 225, Montecristi, Manabí.
- BERNAL, C. (2010): *Metodología de la investigación*, Pearson Educación, tercera edición, Colombia.
- BUENO, E. *et al.* (1991): *Economía de la empresa*, decimocuarta edición, Ediciones Pirámide S. A., Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2009): *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGraw-Hill, segunda edición, México D. F.
- CODAE, CODEPMOC, CODENPE, SENPLADES (2013): «Agenda nacional para la igualdad de nacionalidades y pueblos (ANINP)», Quito, Ecuador.
- DENISON, D. (1990): *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*, John Wiley and Sons, New York.
- FRANKLIN, E. (2009): *Organización de empresas*, McGraw-Hill, Interamericana Editores S. A., tercera edición, México D. F.
- HELLRIEGEL, D.; S. JACKSON y J. SLOCUM (2002): *Administración: un enfoque basado en competencias*, Thomson Editores, novena edición, México D. F.
- HELLRIEGEL, D y J. SLOCUM (2004): *Comportamiento organizacional*, Thomson Editores, décima edición, México D. F.
- HERNÁNDEZ, R. *et al.* (2006): *Metodología de la Investigación*, cuarta edición, McGraw Hill Interamericana, México D. F.
- INSTITUTO ESPACIAL ECUATORIANO (IEE) (2013): «Extensión jurisdiccional de Chimborazo», Quito, Ecuador.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) (2010): «Datos estadísticos», Quito, Ecuador.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC) (2015): «Datos estadísticos», Quito, Ecuador.
- JANETA, P. (2015): *Cosmovisión y sabiduría puruhá*, primera edición, Offset Imprenta RAMCES, Riobamba, Ecuador.
- KOONTS, H.; H. WEIHRICH y M. CANNICE (2012): *Administración una perspectiva global y empresarial*, McGraw-Hill, Interamericana Editores S. A, decimocuarta edición, México D. F.
- MATAMALA, R. (2015): «Entrevista sobre cultura organizacional», <<http://www.occsolutions.org/blog/entrevistaeladndeunaorganizacion>> [12-12-15].
- MOHRMAN, S. y G. CUMMINGS (1991): *Self Designing Organizations. Learning how to Create Performance*, Adisson-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- NEMETZ, P. y S. CHRISTENSEN (1996): «The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism», *Academy Management Review*, vol. 21, n.º 2, pp. 434-462.

- PEARCE, L. y P. OSMOND (1996): «Metaphors for Change: The ALPs Model of Change Management Organizational Dynamics», *Faculty Publications and Research*, vol. 24, n.º 3, pp. 23-35.
- GOBIERNO AUTÓNOMO CENTRALIZADO: (2015): «Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial de Chimborazo (PD y OT GADPCH)», Chimborazo, Ecuador.
- ROBBINS, S. y T. JUDE (2013): *Comportamiento organizacional*, decimoquinta edición, Pearson, México D. F.
- SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janes Editores, Barcelona.
- STAIGER, S. (2014): «Lluvia de ideas (Brainstorming). Sharing Knowledge», <[http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+\(Brainstorming\)](http://www.kstoolkit.org/LLuvia+de+Ideas+(Brainstorming))> [23-08-2015].
- URDANETA, H. (2014): «Cómo cambiar la cultura organizacional», Huconsulting.net, <<http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/COMO-CAMBIAR-LA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>> [12-05-2016].
- VARGAS J. (2007): «La culturocracia organizacional en México», <www.eumed.net/libros/2007b/301.2007> [20/9/2013].

RECIBIDO: 16/03/2017

ACEPTADO: 20/04/2017

Natali del Rocío Torres Peñafiel. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
Correo electrónico: ntorres@fec.uh.cu

Rosa Ellis Bell Heredia. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: rosa@fec.uh.cu

NOTAS ACLARATORIAS

1. El término mestizo fue aplicado por el Imperio español en el siglo XVI, para denominar a una de las «castas» o «cruzas» que integraban la estratificación social de tipo racista impuesta en sus colonias en América.
2. Proyección INEC, 2015.
3. En gran parte de la literatura indígena, existen tres principios generales que se han mantenido en la actualidad y que son relacionados y aparentemente representan a la cultura indígena: Ama Shuwa, Ama Llulla y Ama Killa (no robar, no mentir, no ser ocioso). Sin embargo, estos principios fueron impuestos por los colonizadores españoles para que el «indio obedezca a su patrón».