



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la Creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía.

AUTORES:

**Econ. Franco Mosquera Carolina Isabel
Ing. Rodríguez Cárdenas Oscar Iván**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magister en administración de empresas**

TUTORA:

Econ. Zambrano Chumo Laura, MBA.

**Guayaquil, Ecuador
2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Carolina Isabel Franco Mosquera** y **Oscar Iván Rodríguez Cárdenas**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

Econ. Laura Zambrano Chumo, MBA.

REVISORAS

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 22 de octubre del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Carolina Isabel Franco Mosquera** y **Oscar Iván Rodríguez Cárdenas**

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación: Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). **Propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía**, previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 22 de octubre del 2019

LOS AUTORES

CAROLINA FRANCO MOSQUERA

OSCAR RODRÍGUEZ CÁRDENAS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Carolina Isabel Franco Mosquera** y **Oscar Iván Rodríguez Cárdenas**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto: Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). **Propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 22 de octubre del 2019

LOS AUTORES

CAROLINA FRANCO MOSQUERA

OSCAR RODRÍGUEZ CÁRDENAS



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUM

URKUND

Documento	Tesis Oscar - Caro Urkund.pdf (D57265376)
Presentado	2019-10-18 15:36 (-05:00)
Presentado por	franco_carolina@hotmail.com
Recibido	maria.lapo.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Tesis Carolina Franco - Oscar Rodriguez Mostrar el mensaje completo

1% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va dirigido a mi amigo inseparable e incondicional, Jesús quien a través de su amor y bondad ha puesto las piezas necesarias en este arduo y sacrificado camino que me han impulsado a culminar con éxito este objetivo.

Gracias por darme la más hermosa Tía y Madre, mis verdaderos amores.

Gracias Jesús por la familia que me regalaste, en ese terreno edifique mis mejores principios, valores de esfuerzo y honestidad que me han permitido ilusionarme día a día y no desmayar en el camino, gracias por las oportunidades que pusiste en mi senda, cada una de ellas fue asumida con amor y responsabilidad, la suma de todas tus bendiciones expresadas a través de estos ángeles y seres de luz hicieron posible este éxito personal.

Carolina Isabel Franco Mosquera

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por regalarme una vida llena de aprendizaje y oportunidades, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por cada bendición recibida, pero sobre todo por su amor.

Agradezco desde el fondo de mi corazón a mis padres por el esfuerzo y sacrificio que imprimieron en cada etapa de mi vida entregándome el legado más preciado que cualquier hijo puede recibir, valores y educación.

Oscar Iván Rodríguez Cárdenas

DEDICATORIA

Dedico la consecución de este objetivo personal a mi madre, Isabel Mosquera Unda porque los valores más importantes que me inculcó fueron la perseverancia y el sacrificio, a través de su ejemplo comprendí que para trazarse metas en la vida hay que tener convicción y para cumplirlas, mucho coraje y dedicación. A ti madre querida dedico todos los buenos resultados y lecciones aprendidas en esta etapa, devolveré con honor y amor a la sociedad todo lo que mi profesión me ha aportado, tal como tú lo haces.

Carolina Isabel Franco Mosquera

DEDICATORIA

Mi vida y carrera es dedicada a quien lo ha hecho posible todo, desde mi nacimiento hasta mi graduación JESUS, gracias por ser el dador de todo lo que soy, de todo lo que tengo, gracias por tu misericordia infinita, eres el autor de este gran éxito en mi vida, no puedo dejar de recordar esta porción tan inspiradora de tu palabra:

30 los muchachos se fatigan y se cansan, los jóvenes flaquean y caen; 31 pero los que esperan a Jehová tendrán nuevas fuerzas; levantarán alas como las águilas; correrán, y no se cansarán; caminarán, y no se fatigarán.

Isaías 40:30-31

Oscar Iván Rodríguez Cárdenas

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

AGRADECIMIENTO	VI
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA.....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XV
Resumen	XVI
Abstract	XVII
Introducción	2
Título del Tema de Investigación a Realizarse	3
Planteamiento de la Investigación	3
Descripción del Objeto de Investigación	4
Justificación.....	4
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos.....	6
Capítulo I: Marco Teórico.....	7
Cultura Organizacional	7
Tipos de cultura organizacional	11
Clasificación de la cultura organizacional.....	17
Características primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional	18
Cultura Organizacional Dominante.....	20
Clasificación de los Tipos de Cultura según Jeffrey Sonnenfeld Cultura académica	21
Cultura del equipo de béisbol:.....	21
Cultura del club:	21
Cultura de las fortalezas:	22
Afectación de la cultura organizacional al clima de una empresa	22
Desarrollo Organizacional.....	22
Componentes del desarrollo organizacional.....	23
Cambios en las Culturas	24

Evaluación de la Cultura Organizacional y su Incidencia en la Efectividad Grupal .	24
Nivel # 1	25
Nivel # 2.....	26
Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial .	26
Indicadores culturales en la organización	27
La historia de la organización	27
La estructura y organización interna	28
La configuración corporativa	28
Las relaciones entre puestos jerárquicos	28
La dimensión	29
La organización de los espacios estructurales.....	29
La imagen que se muestra en el entorno externo y la proyección social	30
Factores culturales organizacionales	30
Estrategia.....	31
Estructura	31
Trabajo en equipo.....	32
Forma de liderar de los jefes	32
Características organizacionales	33
El entorno (valores, objetivos, etc.)	33
Fundadores y propietarios	34
La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs).....	34
Cultura Organizacional y sus Elementos	35
Elementos de la cultura organizacional.....	36
Grupo de valores y creencias esenciales	36
Cultura compartida.....	37
Imagen integrada.....	37
Fenómeno persistente.....	37
Iniciativa individual	38
Tolerancia al riesgo	38
Control	38
Identidad e integración.....	38
Sistema de incentivos.....	39
Tolerancia del conflicto.....	39

Modelo de comunicación	39
Una Cultura Organizacional Flexible y Abierta al Conocimiento	39
Enfoque cultural organizacional.....	40
Interrelación entre liderazgo y cultura organizacional	40
La Cultura Organizacional Características primarias.....	41
Tipos de Cultura Organizacional Cultura predominante.....	43
Subcultura.....	44
Cultura.....	44
Satisfacción Laboral	45
Conceptos generales	46
Concepto según algunos autores	47
Insatisfacción Laboral	55
Insatisfacción.....	55
Causas principales de la insatisfacción laboral	57
Consecuencias de la insatisfacción laboral	59
Relaciones Cultura Organizacional- Satisfacción Laboral.....	59
Capítulo II: Marco Referencial	61
Investigaciones:.....	61
Investigación: “Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo corporativo Super Deportes S.A. y su empresa:	61
Investigación: El proceso de inducción del personal y la cultura organizacional del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda -MIDUVI.....	64
Investigación: La cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza oficina matriz	65
Investigación: Diagnóstico de la cultura organizacional y la relación con el compromiso de los colaboradores de la empresa GEA Ecuador.....	67
La Defensoría Pública del Guayas	70
Entorno Institucional	73
Marco Jurídico Legal Histórico.....	75
Razón de Ser de la Defensoría Misión	77
Visión	77
Valores	77
Funciones	78
Estructura Organizacional de la Defensoría Pública.....	80
Niveles de Gestión en el Sistema de Gestión de la Defensoría Pública.....	83

Alcances de Responsabilidad Social Pública de la Defensoría Pública.....	84
Actuación de la Defensoría Pública	85
Demandadas en el campo de la familia, mujer, niñez y adolescencia.....	86
Violencia intrafamiliar	86
Derechos laborales	86
Asesoría en casos penales	87
Defensoría Pública de la Provincia del Guayas.....	88
Diagnóstico y Análisis de Sostenibilidad de la Defensoría Pública del Guayas	
Identificación del sector social al que pertenece la institución	88
Identificación del sector y sus factores.....	88
Identificación de estrategia de la institución	89
Análisis de Competitividad	89
Identificación y análisis de factores de competitividad	89
Condiciones de Factores de Producción	91
Antecedentes	93
Metodología del trabajo dentro de la Defensoría Pública	93
Sincronismo	94
Departamentalización por Procesos	95
Eficiencia de Procesos en la Defensoría Pública	96
Calidad de Vida Laboral	97
Transparencia del Gobierno Corporativo	99
Diagnóstico de Competitividad de la Defensoría Pública en la Dimensión Económica	99
Diagnóstico de Sostenibilidad de la Defensoría Pública en la Dimensión Social.....	99
Aplicación de la Pirámide de Responsabilidad Social en la Defensoría Pública del Guayas	101
Marco Conceptual	103
Empleados	103
Empowerment	104
Empresa.....	104
Satisfacción laboral	104
Capítulo III: Metodología.....	105
Tipo de Investigación	105
Método de Investigación	105
Enfoque de la Investigación	106

Técnicas de Recolección de Información.....	106
Instrumentos de Recolección de Información	107
Muestra.....	107
Modelo Valores en Competencias (CVF)	107
Cuestionario OCAI.....	110
Aplicación del cuestionario Organizacional Culture Assessment Instrument	111
Metodología del Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI)	112
Análisis de Resultados de las Encuestas	112
Análisis sección III: gestión de empleados	114
Análisis sección IV: cohesión organizacional.....	115
Análisis sección V: énfasis estratégico	116
Análisis sección VI: criterios de Éxito.....	117
Análisis tipo de cultura Defensoría Pública del Guayas	117
Análisis integral.....	118
Capítulo IV: Propuesta	121
Contexto	121
Acciones Estratégicas Gerenciales Propuestas para Mejorar.....	123
Conclusiones	127
Recomendaciones.....	129
Referencias	130
Apéndice.....	140
Apéndice A.....	140
Apéndice B.....	151
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	153

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Defensoría Pública.....	81
Figura 2. Ejes estratégicos de servicio	82
Figura 3. Sistema de apoyo	82
Figura 4. Herramientas de los sistemas de información.....	82
Figura 5. Atenciones brindadas por la Defensoría Pública del Guayas en el 2013	88
Figura 6. Metodología de trabajo de la Defensoría Pública antes del sincronismo	94
Figura 7. Sincronismo (nueva metodología de trabajo)	95
Figura 8. Sistema Nacional de Defensoría Pública	96
Figura 9. Rendimiento individual	97
Figura 10. Porcentaje de Talento Humano de la Defensoría Pública del Guayas 2012.....	98
Figura 11. Evolución de Talento Humano de la Defensoría Pública del Guayas enero-diciembre 2012.....	99
Figura 12. Pirámide de la Responsabilidad Social de la Defensoría Pública del Guayas.....	103
Figura 13. Modelo Valores en Competencia.....	109
Figura 14. Tipos de cultura del modelo en competencia.....	110
Figura 15. Características Dominantes	113
Figura 16. Liderazgo organizacional.....	113
Figura 17. Gestión de empleados	114
Figura 18. Cohesión Organizacional.....	115
Figura 19. Énfasis estratégico	116
Figura 20. Criterios de éxito.....	116
Figura 21. Cultura de la Defensoría Pública del Guayas	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de una Cultura Organizacional débil y fuerte según su tipo	17
Tabla 2. Características primarias	18
Tabla 3. Características primarias segundo plano parte 1	18
Tabla 4. Características primarias segundo plano parte 2	19
Tabla 5. Características primarias tercer plano	19
Tabla 6. Características primarias cuarto plano	20
Tabla 7. Componentes del desarrollo organizacional	23
Tabla 8. Fases de los niveles de gestión.....	83
Tabla 9. Resultados de las características dominantes.....	112
Tabla 10. Resultado del liderazgo organizacional	113
Tabla 11. Resultado de la gestión de empleados	114
Tabla 12. Resultado de la cohesión organizacional	115
Tabla 13. Resultado del énfasis estratégico	115
Tabla 14. Resultados de criterios de éxito	116
Tabla 15. Resultados de los tipos de cultura Defensoría Pública del Guayas.....	117
Tabla 16. Formato del cuestionario OCAI.....	151

Resumen

El objetivo de la presente investigación es diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa estatal Defensoría Pública del Guayas ubicada en la región costa del Ecuador y la relación con la satisfacción de los empleados. Se aplicó el modelo Competing Values Framework, el mismo que identifica cuatro tipos de culturas organizacionales: clan, jerárquica, mercado y adhocrática. El tipo de investigación realizada fue la no experimental-descriptiva, se utilizó un método deductivo con enfoque cuantitativo, entre las técnicas de recolección de información estuvo la observación participante, la entrevista y la encuesta. La muestra la conformaron 287 empleados de la institución. Los principales resultados demostraron que el 46.68% reflejó una cultura organizacional tipo jerárquica, en tanto que un 41.95% mostró una cultura tipo clan. En cuanto a las características culturales se enfocan a la situación actual de tipo jerárquica, se identificó a las características dominantes con un 54.8%, liderazgo organizacional con un 55.6%, criterios de éxito con un 56.2%. En lo que respecta al énfasis estratégico la cultura tipo mercado presentó un porcentaje del 55.2%, lo que se debe a los objetivos ambiciosos de la institución. Las características culturales para el tipo clan reflejaron un 44.2% para gestión de empleados, 56.2% para cohesión organizacional, 51.4% para énfasis estratégico y 63.3% para criterios de éxito. La cultura jerárquica se puede denominar como actual y la deseada como clan, con base a los resultados obtenidos se propone una cultura organizacional tipo clan, la cual inspire y cree un significado compartido para sus colaboradores.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Marco de valores en competencia, Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.

Abstract

The objective of the present investigation is to diagnose the current organizational culture of the state company Defensoría Pública del Guayas located in the coastal region of Ecuador and the relationship with employee satisfaction.

The Competing Values Framework model was applied, which identifies four types of organizational cultures: clan, hierarchical, market and adhocrática. The type of research carried out was the non-experimental-descriptive one, a deductive method with a quantitative approach was used, among the techniques of information collection was the participant observation, the interview and the survey. The sample consisted of 287 employees of the institution. The main results showed that 46.68% reflected a hierarchical organizational culture, while 41.95% showed a clan-like culture. Regarding cultural characteristics, they focus on the current situation of hierarchical type, the dominant characteristics were identified with 54.8%, organizational leadership with 55.6%, success criteria with 56.2%. Regarding the strategic emphasis, market type culture presented a percentage of 55.2%, which is due to the ambitious objectives of the institution.

The cultural characteristics for the clan type reflected 44.2% for employee management, 56.2% for organizational cohesion, 51.4% for strategic emphasis and 63.3% for success criteria. The hierarchical culture can be denominated as current and the desired as a clan, based on the results obtained, a clan-like organizational culture is proposed, which inspires and creates a shared meaning for its collaborators.

Key words: Organizational Culture, Job Satisfaction, Model Competing Values Framework, Organizational Culture Assessment Instrument.

Introducción

Esta investigación se propone examinar la cultura dominante en la empresa estatal Defensoría Pública del Guayas (DPG) y la cultura que debería predominar para que influya en la satisfacción de sus empleados. Se fija como premisa primordial que la “cultura actual” es distinta a la cultura que requiere la institución para lograr su objetivo, el involucramiento de los funcionarios públicos y adicionalmente, se pretende demostrar que la institución debe transitar desde una cultura controladora y lenta (semejante a una burocrática, típica de las instituciones públicas ecuatorianas) a una cultura donde se promueva el trabajo colectivo y participativo, donde el comportamiento de los empleados sea guiado por la lealtad, el compromiso personal hacia la empresa y la confianza mutua.

La investigación aplica el cuestionario Organizational Culture Assessment (OCAI) que responde a la metodología usada por Cameron y Quinn (1999) denominada Modelo de Valores en Competencia (CVF) en el cual se enmarcará los tipos de cultura y se elegirá el tipo actual de cultura dominante en la institución y cuál es el tipo deseado por parte de los funcionarios públicos.

El presente trabajo está compuesto principalmente por cuatro capítulos. El primer capítulo, abarca el marco teórico de la tesis, se comentó anteriormente el llamado “cultura organizacional”, como esta se clasifica, qué tipos de cultura organizacional se tiene, entre otros, pero, sobre todo, aquellos que perjudican la cultura de la organización, como la insatisfacción laboral, por ende, qué la genera y cuáles son sus consecuencias. En el segundo capítulo se encontrará un modelo de cultura organizacional el cual se decidió estudiar a fondo, este ente que se estudia es la Defensoría Pública de la República del Ecuador. Se comenzará por ver cuál es su origen, su entorno, el marco jurídico en el cual se sustenta, el

porque de su necesidad de creación, su organización que conlleva por supuesto como en muchos organismos, un objetivo, visión, y la cultura de valores institucionales.

El capítulo tercero abarca la metodología utilizada para el aterrizaje de la presente tesis. ¿Cómo se recaudaron los datos de información, su instrumentalización cómo fue?, y demás requisitos que conlleva plasmar un documento como el nuestro. El cuarto capítulo, posee el contenido referente a nuestra propuesta estratégica de para mejorar la cultura organizacional que existe en la Defensoría Pública de la República del Ecuador, en la cual se analizarán las causas que motivan a que no se dé una buena organización y lo que se puede mejorar o no.

Título del Tema de Investigación a Realizarse

Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas) y propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral de sus colaboradores y de esta manera mejorar la satisfacción de la ciudadanía.

Planteamiento de la Investigación

La cultura organizacional se encarga de integrar al personal bajo los objetivos, crear los equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales, de la misma forma se encuentran las necesidades del personal, encontrar la mejor manera posible de satisfacer a los empleados en la organización para que vaya mejorando así su producción.

De modo que esta investigación se ha realizado con la finalidad de poder conocer la cultura actual que enfrentan los trabajadores y se ha basado en el problema que percibe la Empresa Estatal Defensoría Pública del Guayas (DPG) en

la cual se ha identificado un déficit en su cultura y la incorrecta adecuación de sus estrategias, lo que ha llevado a un cierto malestar dentro de la organización.

Se cree que realizando un estudio en el cual se adapten nuevos parámetros la Defensoría Pública del Guayas pueda mejorar significativamente su cultura siendo esto altamente provechoso para el bienestar de los empleados ya que todos podrán caminar hacia una misma dirección compartiendo el mismo objetivo deseado. Por este motivo se plantea adaptar un nuevo modelo de cultura el cual cause un incremento en la satisfacción de los empleados mejorando la productividad de los mismos.

Descripción del Objeto de Investigación

Esta investigación será realizada por medio del modelo Competing Values Framework (CVF) el cual permitirá obtener resultados para saber si concuerdan los lineamientos que existe dentro de la entidad, con la cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral, si los resultados obtenidos no son los esperados se llevará a cabo estrategias que representen mejoras significativas dentro de la misma.

Justificación

El profesor Miguel Navarro Pardo en su análisis estructurado sobre las organizaciones, de manera muy certera establece que las organizaciones no son nada más y nada menos que la expresión del escenario real de la cultura. Y, son estas culturas las que deben someterse y vivir constantemente en un mundo que cambia permanentemente, cambios que se pueden reflejar en la tecnología, en la parte social, y por supuesto en la parte económica; y en el caso que no suceda se daría todo el contrario, estos organismos se encerrarían en sí mismos, es decir en sus propios límites. Cualquiera que fuere el caso, la realidad que se suscite sea esta el cambiar constantemente o no hacerlo, igual la sociedad y su realidad

reflejarían ciertos valores, idiosincrasia, voluntades y creencias comunes a una institución o comunidad (Navarro, 2012).

Incuestionablemente, este tipo de cultura permite tener como modelo a cada uno de los participantes de la organización, y así brindar los ejemplos de cómo se deben comportar en la organización. Muchas veces llega a ocurrir que una vez separados de la organización la cultura de las personas traspasa las fronteras de la organización.

El motivo de esta investigación es porque, así como las familias se manejan en un entorno cultural, el cual lleva a sus miembros a tomar ciertas decisiones basadas en sus creencias y conocimientos, a sentirse felices o infelices, identificados o ignorados, la cultura Organizacional es un tema apasionante que ha tenido sus avances en las últimas décadas y se espera poder comprender y aplicar toda esta filosofía de conocimiento en pro de mejorar la cultura actual de la empresa Estatal Defensoría Pública del Ecuador (DPG), así como incrementar la satisfacción laboral como medio para aumentar el contenido de la ciudadanía.

Preguntas de Investigación

¿Qué es la Cultura Organizacional?

¿Qué elementos pertenecen a la Cultura Organizacional?

¿Qué dimensiones o Niveles existen en una Cultura?

¿Existe relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral?

¿Tienen conocimiento los empleados de los valores que se promueven en la empresa?

¿Los valores están escritos?

¿Cómo promueve los valores la empresa?

¿Qué tipo de valores perciben los empleados en la empresa?

¿Existe un programa de comunicación que promueva la Cultura en la Empresa?

¿Existe una relación entre la cultura que la empresa promueve y la misión visión y estrategia organizacional?

¿Qué sensaciones tienen los empleados en cuanto la cultura Organizacional?

¿Se Identifican, les molesta, son ignoradas?

¿Existe un proceso de selección en la empresa en la cual los candidatos son analizados en pro de estar alineados en cuanto a los valores principales que la empresa desea?

¿Qué modelo de Cultura Organizacional se adapta mejor a la estrategia actual de la empresa?

¿La cultura Organizacional como el primer pilar en la mente de los empleados, causante de Satisfacción laboral y promotora de una mejor atención y satisfacción de la ciudadanía?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la actual cultura organizacional de la empresa (DPG) de manera que se pueda diseñar un modelo de Cultura Organizacional que promueva la satisfacción laboral de sus empleados.

Objetivos específicos

1. Determinar las características de la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en las Organizaciones.
2. Identificar cuál es la cultura actual y deseada de la Defensoría Pública del Guayas.
3. Propuesta de un nuevo modelo de Cultura Organizacional.

Capítulo I: Marco Teórico

El marco teórico comprende teorías acerca de la cultura organizacional y de la satisfacción laboral, esta sección empieza con el desarrollo del concepto de la cultura organizacional seguido de los tipos de culturas de una empresa y la clasificación de la cultura organizacional, a su vez se han citado las características primarias de esta variable, la afectación que esta puede causar sobre el clima de la empresa, así como también se ha constatado del concepto acerca del desarrollo organizacional, el cambio de culturas y demás teorías relacionadas con la cultura de una empresa, para esto también se implementan conceptos acerca de la satisfacción laboral, la insatisfacción laboral y las causas que causan que se genera la insatisfacción como tal en los colaboradores.

Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones que permite describir los valores, creencias, hábitos, actitudes, que se constituyen dentro de la organización, es decir es la manera en que la empresa lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, e interactúa con sus clientes, es el ambiente que se crea con todo el equipo de trabajo comprometiéndose a alcanzar los objetivos deseados por la misma. De modo que el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen las normas u otras por parte de sus integrantes (Pérez, 2011).

Los valores que se crean son acerca de los objetivos que persigue la organización o las normas y reglamentos que se constituyen son las que se deben seguir para lograr dichos objetivos. Las organizaciones están descubriendo modelos a seguir de cultura los cuales motiven a sus empleados a desarrollen

nuevas ideas, a que mejoren su expresión personal, que se sientan con autonomía y libertad para tomar decisiones las cuales llevaran al éxito de la misma.

La cultura organizacional está profundamente relacionada con la cultura corporativa, la cual es complemento integral de los valores, costumbres, y tradiciones que hacen de una empresa es definida como el carácter de una organización debido a que representa la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección que quiere alcanzar.

Definitivamente, es necesariamente útil dentro de una compañía porque nos permite revelar problemas y de la misma manera encontrar la solución lo antes posible, con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes parecidas con la finalidad de ofrecer un rendimiento mucho más fructífero.

Además, tener bien puntualizado este concepto permitirá integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue esta industria, o si se encuentra en fase de reclutamiento y contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta al puesto buscado.

Según Sepúlveda:

Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización

- Facilitar el compromiso con la organización
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

(Sepúlveda, 2004, p.4).

La cultura organizacional comparte credos o dogmas básicos de cada uno de los miembros de las organizaciones, muchas veces estos credos o dogmas actúan de manera automática y es así cuando empiezan por definir a la misma organización y su entorno.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios que se han realizado dentro de la organización de manera que los valores que se establecen orientan a los trabajadores y les dan una identificación, de modo que los haga sentir miembros de la misma, constituyendo un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial.

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad). Para ellos, la cultura “es aquel elemento que posee una entidad y la cual permite diferenciarse de las demás” (Documento de cátedra, 2007, p. 1).

Diferentes autores relatan definiciones de cultura organizacional, y todas las teorías analizadas en torno a este tema concuerdan en que la cultura surge como la combinación e interrelación de distintos elementos, las diferencias en las definiciones pueden llegar a surgir en la selección de la mezcla de organizaciones, algunos destacan que: “...Independientemente de este acuerdo sobre la dificultad de adentrarse en las culturas organizacionales, los autores defienden la importancia de estudiarla y considerarla para generar cambios en las organizaciones” (Torres y Torres, 2009, p.91).

La definición más difundida de cultura organizacional es la propuesta por Schein (2004) y a su vez expuesta por Arriola (2011), en la cual se establece que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos en el cual el grupo aprende conforme resuelve problemas de ajuste, los cuales pueden ser externos como internos. A su vez estos funcionarían de una forma correcta, y así podrán enseñar a cada uno de los miembros de la organización cultural la forma de actuar correctamente, quedando como ejemplo para sus nuevos miembros y los problemas que estos perciban a futuro.

Martín (2002) consideró, por tanto, que la cultura organizacional no sólo estaba compuesta de elementos que eran compartidos por la mayoría de los miembros que la integran, sino que también estaba conformada por inconsistencias y ambigüedades. Las inconsistencias para este autor, eran causantes del origen de grupos cuyos valores, supuestos básicos y prácticas, afines o consistentes al interior aun cuando dichos elementos no eran consistentes con los de la organización a la que pertenecían. El enfoque de integración lo que intentaba era conocer los elementos que permitían el consenso de la cultura, la consistencia entre los componentes y excluye la ambigüedad. El énfasis de ese trabajo consideraba la perspectiva de integración, la cual contribuía a la cohesión y a la alineación de esfuerzos hacia el cumplimiento de metas organizacionales (Arriola, 2011).

La cultura organizacional está relacionada con las políticas escrita y en ciertas ocasiones no escritas que posee una empresa y las cuales deben ser seguidas por los participantes para el correcto funcionamiento de la organización, es decir sus planes estratégicos y la gestión empresarial para que se alcance el objetivo establecido dentro de la entidad, en ciertas ocasiones se descuida el clima

organizacional ya que se suele confundir con la cultura pues son cosas totalmente diferente pero necesarias dentro de la empresa (Andrade, 2012).

Para Iglesias (2015) el clima organizacional es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles consecuencias a la organización. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral.

De modo que al referirse al clima organizacional como el ambiente que se crea dentro de la compañía, como es el comportamiento de los trabajadores, la manera en que expresan sus sentimientos, emociones, aptitudes y capacidades les permite mejorar la calidad de sus productos y servicios obteniendo resultados significativos para la entidad.

El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, disciplina en la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo (Iglesias & Sanchez, 2015).

Tipos de cultura organizacional

Una clasificación más específica, la dan Cameron y Quinn (1999) citados por Martínez, Monserrat y Vega (2013), quienes identifican cuatro grandes tipos de cultura organizaciones dominantes en las empresas: la primera es la denominada Clan, en la cual la empresa se percibe como un lugar amistoso para trabajar y

donde las personas comparten mucho entre sí. Los líderes de la organización, son considerados como mentores y en muchos casos figuras paternales con profunda llegada al interior de la institución. Los valores de la organización se basan en la lealtad y la tradición Montoya (2014).

Otro tipo es el, Ad-hoc (Adhocracia), en donde los miembros perciben la organización como un lugar dinámico para trabajar, en donde se desarrolla el espíritu emprendedor y creativo. Los empleados por esta razón tienden a ser personas creativas y propositivas, y los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Estas organizaciones se basan en la innovación y el constante crecimiento Montoya (2014).

El tercer tipo según los autores es la cultura Jerarquizada, en la cual la estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los dirigentes de esta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por medio del cumplimiento de las reglas.

Y, por último, es el tipo denominado, Mercado, en el cual la organización está orientada a los resultados. Los empleados tienden a ser competitivos y orientados al cumplimiento de las metas. Dado esto, los líderes son directivos exigentes y competidores para llevar al cumplimiento de los objetivos de la organización (Salazar, 2013).

Cameron y Quinn (1999), autores del modelo elegido para el estudio cuantitativo, postulan que “las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización” (p.28). Se forman particulares tipos de culturas en función de las características predominantes. Estos tipos de cultura dominantes hacen que una organización sea

más estable y consistente. Sin embargo, muchas veces las organizaciones necesitan cambiar sus culturas para poder responder a las demandas de los tiempos.

Uno de los principales investigadores y autores de bibliografía referente al tema de cultura organizacional, es Schein de quien se toma uno de sus modelos para el diagnóstico cualitativo, y destaca la importancia de atender la cultura para lo cual expresa que:

La cultura representa un grupo de fuerzas poderosas, tácitas y muchas veces inconscientes que determinan cómo se producirán las conductas individuales y colectivas en las organizaciones, las interpretaciones, los patrones y los valores. La cultura organizacional importa porque son precisamente los elementos culturales los que determinan las estrategias, las metas y las formas de operar de la organización (Schein, 1992, p. 19).

Según Schein, “no podremos entender el Aprendizaje Organizacional, el desarrollo y cambio planificado, a menos que consideremos la cultura como la fuente primaria de la resistencia al cambio” (Schein 1992, p. 20).

El Estudio de Vargas muestra que el nivel número uno corresponde a lo visibles, es decir a aquellos artefactos que se pueden tocar, pues comprenderá el sector físico de la organización y de su estructura o arquitectura, como por ejemplo los materiales que se utilizan, los muebles, vestuario, etc... Los cuales no son nada difíciles de conseguir, pero en cambio son complicados de ser sujetos a una interpretación (Vargas, 2011).

Varela afirmó que el “análisis de este nivel puede ser engañoso, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos, se

puede observar la manifestación de cultura, pero nunca se podrá saber su esencia” (Varela, 2009, p.56).

Un segundo nivel, empieza por revisar los valores conductuales, es decir los valores que conducen el comportamiento de cada uno de sus miembros conforme los establece Schein (1992), dicha revisión de los valores conductuales solo estará dirigida a los miembros entrevistados, y dichos miembros son los más claves en la organización. Pero lamentablemente se corre el mayor de todos los riesgos que es ver una idealización de los valores, es decir como las personas creen que deben ser los valores de la organización y no como son realmente o deben de ser.

El último de los niveles establece en cambio los supuestos inconscientes, los cuales no hacen nada más que revelar como los diferentes grupos de las organizaciones piensan, transmiten su idea, actúan y perciben. Se empiezan a formar los supuestos cuando las personas resuelven eficiente y eficazmente un problema. Esto, permite una solución de los problemas tanto internos como externos; y, es con el pasar del tiempo que se empieza a ver como verdades, el último de todos los niveles se encuentra conformado por cinco dimensiones (Schein, 1992) Afirmó:

La Dimensión número 1.- refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones aun mismo que representen limitaciones porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades. Refleja la relación que existe entre la organización y el sector externo: Por ejemplo, la empresa y su relación con el

medio ambiente o como también se podría decir con la naturaleza, muchas empresas establecen una relación de dominio, donde prevalece poca armonía y más la cultura de la imposición.

La Dimensión número 2.- Origen de la verdad y lo real (Naturaleza): el entorno externo se encuentra conformado por realidad, verdades, el espacio y el tiempo todos estos factores nos sirvan para determinar la realidad en la toma de ciertas decisiones a nivel organizacional. En ciertas ocasiones esta toma de decisiones en base a la realidad se da por la inclusión de criterios objetivos, por la realidad social, la cual se encuentra intervenida por la costumbre, opiniones, algunos consensos. Por eso siempre se debe verificar si los criterios que se están utilizando son verdaderos y /o reales. Por ejemplo:

1. Por medio de la tradición: Así siempre ha sido,
2. La religión y la moral: así está en la biblia,
3. Autoridad: esta autoridad proviene de manera externa o interna a la organización, por ejemplo: Mi jefe lo dice así; el presidente estableció tal cosa...
4. Racional: la junta llegó a un acuerdo en base a la normativa expedida por el comité.
5. Soluciones alternativas de conflictos: Se llegó a un acuerdo en base al dialogo establecido en las reuniones.
6. Tentativa: se hará esto y si resulta perfecto.
7. Test Científico: de conformidad con la investigación tal se realizará lo siguiente.

En cambio, la dimensión 2 se divide a su vez en más dimensiones, por ejemplo, la naturaleza y el tiempo, es decir esos supuestos como se verán

reflejados a futuro o como se reflejaron en el pasado, su estructura, su ciclo, sus líneas y cuáles son las más relevantes.

La segunda parte de la dimensión 2, en cambio analiza la naturaleza y el tiempo, estos supuestos en resultados es decir su eficiencia, eficacia y su correspondiente estructura, y si estos conforman un referente para la cultura organizacional.

La dimensión número 3, refleja la naturaleza y el ser humano, estos supuestos que existen sobre la naturaleza humana, por ejemplo, en una empresa usualmente el trabajador es decir el ser humano 1, la parte obrera suele ser considerada como la parte más perezosa y a la cual se deben imponer cierto criterio a efectos de que produzca buenos resultados.

La dimensión número 4.- Así mismo esta dimensión trata la naturaleza de la actividad humana, es decir el hombre su trabajo y su descanso. El ser humano puede ser muy activo y conseguir lo que desea; así mismo, también puede ir por encima de la naturaleza con tal de conseguir lo que se propone. El humano también puede ser armonioso con la naturaleza que lo rodea, pasando a ser un ser casi perfecto.

La dimensión número 5.- Otro de los supuestos básicos refleja la naturaleza de las relaciones humanas. Es decir, si el ser humano está en sociedad se encuentran actividades autoritarias, individualistas de cooperativismo, comunitaria etc. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas.

Clasificación de la cultura organizacional

Tabla 1

Características de una Cultura Organizacional débil y fuerte según su tipo

Características	C.O. Débil	C.O. Fuerte
Autonomía	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
Apoyo	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
Premio	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
Conflictos	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Riesgos	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

Tomado de: (Díaz, 2013, p. 89)

La cultura organizacional ha sido referida dentro del medio empresarial y competitivo como las creencias y valores que son compartidos entre cada uno de los colaboradores de una organización en particular, la cultura muchas veces se convierte en ese valor diferenciador con el cual se puede comparar a una empresa con otra y en reiteradas ocasiones la cultura es la que en aspectos de satisfacción de los empleados hace que esta sobresalga por encima de las demás, frecuentemente una cultura organizacional bien planteada es la que hace que se generen comentarios positivos de los empleados hacia la forma de manejar las situaciones laborales internamente, la cultura de una empresa la mayoría de las

veces incide inconscientemente en la actividad funcional de los distintos departamentos y de la compañía en general, cuando se hace referencia a la cultura se habla de compartir el mismo sentir, las mismas metas, y el mismo deseo por sacar adelante a la compañía para la cual se encuentra desempeñándose laboralmente (González A. , 2014).

Características primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional

Tabla 2
Características primarias

Característica	Descripción
Identidad de los miembros	Este primer punto se refiere al nivel en el que los colaboradores de la empresa se sienten identificados y comprometidos con la compañía y no sólo demuestran compromiso con su profesión o función.
Énfasis en el grado	El nivel en que las acciones desarrolladas laboralmente son agrupadas de una manera ordenada en base a segmentos dentro de la compañía y no a una sola persona.

Nota. Tomado de *Cultura y Clima*, por A. Da Silva. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Tabla 3
Características primarias segundo plano parte 1

Característica	Descripción
Enfoque hacia las personas	El nivel con que los altos puestos jerárquicos antes de tomar una decisión evalúan el efecto que esta tendrá o lo que causará sobre los empleados de la empresa.

Nota. Tomado de *Cultura y Clima*, por A. Da Silva. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Tabla 4
Características primarias segundo plano parte 2

Característica	Descripción
Integración en unidades	El grado en el que se logra conseguir que cada uno de los departamentos de la empresa lleve a cabo su trabajo de forma sincronizada, coordinada, ordenada o de manera interdependiente.
El control	Se refiere a la creación e implicación de reglas, procesos y la supervisión presencial directa que es llevada a cabo con el objetivo de fomentar un control en las actividades de todos los integrantes de la organización.

Nota. Tomado de *Cultura y Clima*, por A. Da Silva. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Tabla 5
Características primarias tercer plano

Característica	Descripción
Tolerancia al riesgo	El nivel con el que se influye en los colaboradores para que estos consigan ser creativos, agresivos, comprometidos y arriesgados.
Criterios para recompensar	La forma en cómo se distribuyen los factores monetarios e incentivos (recompensas, pago, asenso en el puesto laboral) en base al desempeño del colaborador, su puesto jerárquico, sus años en el puesto de trabajo, favoritismo o demás aspectos que son ajenos al desempeño laboral.

Nota. Tomado de *Cultura y Clima*, por A. Da Silva. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Tabla 6
Características primarias cuarto plano

Característica	Descripción
Perfil hacia los fines o los medios	La forma en cómo la administración se direcciona hacia el alcance de metas y a la obtención de resultados y no hacia las herramientas, estrategias o procedimientos utilizados e implementados para conseguirlos.
Enfoque orientado hacia un sistema abierto	El nivel con el que la empresa supervisa y da respuesta a los cambios que se producen dentro del mercado.
Tolerancia al conflicto	Grado en el que la empresa influye en los colaboradores para que estos resuelvan sus problemas de la forma más directa posible.

Nota. Tomado de *Cultura y Clima*, por A. Da Silva. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Cultura Organizacional Dominante

Entendiéndose así a la cultura organizacional como ese aspecto que busca que todos los integrantes de la compañía se identifiquen por igual con los valores implantados, se hace referencia a que la misma ha sido determinada como una cultura de dominio absoluto (dominante), esto quiere decir que si los empleados no se identifican plenamente con las creencias que han sido planteadas en una empresa el valor de la cultura organizacional decrecerá por motivo de que no existiría caracterización uniforme de las acciones o comportamientos considerados como correctos o incorrectos, se dice que una cultura organizacional dominante crea la posibilidad dentro de la empresa para que los empleados se comprometan con un aspecto superior a su interés de superación personal, esto generará que la empresa se beneficie de forma competitiva internamente y dentro de la industria, a su vez esta puede crear mayor seguridad en el trabajador, puede

lograr que los colaboradores se sientan satisfechos en su puesto de trabajo, además que los índices de productividad se eleven a causa del incremento del desempeño, puede generar la entrega de recompensas, apoyo moral y entrega de cantidades monetarias por motivo de uso del conocimiento organizacional (Luna, 2015).

Clasificación de los Tipos de Cultura según Jeffrey Sonnenfeld

Cultura académica

Este tipo de cultura se desarrolla cuando todos los colaboradores de la organización disponen de grandes conocimientos acerca del medio empresarial, considerándolos como personas sumamente competentes dentro de la industria, estos trabajadores son expertos y tienden a mostrar una alta fidelización a la empresa, por el motivo de que la misma les brinda todas las comodidades posibles para satisfacerlos, de manera que les facilita un ambiente laboral grato, en donde ellos pueden desenvolverse funcionalmente sin ningún problema (Dino, 2011).

Cultura del equipo de béisbol:

Esta cultura hace referencia a los empleados que se caracterizan por ser innovadores, creativos y que les gusta aceptar los desafíos, esta cultura se desarrolla cuando una empresa dispone de un talento humano en donde se encuentran laborando personas jóvenes y personas de mayor experiencia (Dino, 2011).

Cultura del club:

Este tipo de cultura se genera cuando una empresa cuenta con empleados leales y comprometidos con cada uno de los objetivos que esta se ha planteado, dentro de este tipo de cultura intervienen mayormente como agentes leales y de gran compromiso las personas que tienen muchos años trabajando para la misma empresa (Dino, 2011).

Cultura de las fortalezas:

Tiene que ver con la supervivencia de los colaboradores para conseguir estar seguros dentro de su puesto laboral dentro de la empresa (Dino, 2011).

Afectación de la cultura organizacional al clima de una empresa

Según González (2014) el clima organizacional muestra un fuerte vínculo el cual es fundamental al momento que se busca establecer o determinar la cultura organizacional de una compañía o entidad, como ya se tiene conocimiento que la cultura es ese agente estratégico que se encarga de definir en sí los valores con los cuales los trabajadores se identificarán a lo largo de su desenvolvimiento profesional o técnico dentro de la empresa, se dice que la misma en varias empresas es determinada muchas veces de forma inconsciente por los mismos empleados a través del comportamiento que estos muestran y las percepciones que los caracteriza, estos mismos establecen los propios valores y creencias, factores que los guían al momento de empezar a desempeñarse como una herramienta humana competente dentro de su puesto de trabajo, esos comportamientos y percepciones son originados a partir de tres aspectos fundamentales, estos son: (a) el liderazgo; (b) estructura organizacional, formas de comunicación interna, oportunidad para el desarrollo profesional, aspecto monetario; (c) relaciones entre compañeros, respaldo, incentivo, etc.

Desarrollo Organizacional

Se comprende al desarrollo organizacional como un aspecto que conforma la cultura de una empresa, en estos momentos se ve al desarrollo organizacional como ese proceso estipulado en donde participa, el diseño de tácticas estratégicas sobre situaciones del medio empresarial que no habían sido abordadas con anterioridad y también se encuentra implicada la evolución o el cambio de la

forma de manejar, conducir, coordinar y direccionar a una compañía, en este segundo aspecto se encuentra el proceso de la incidencia de los roles o la manera de formalizar los roles de los empleados dentro de la empresa, adicional a este, como tercer aspecto se encuentra el reemplazo y eliminación de los valores empresariales (Pucheu, 2014). A continuación se presentarán los componentes del desarrollo organizacional según este autor.

Componentes del desarrollo organizacional

Tabla 7
Componentes del desarrollo organizacional

Componente	Descripción
Estrategia	El componente de la estrategia se refiere al incremento de la cantidad, índice de calidad e implicación sobre situaciones de estudios, análisis y evaluaciones tomadas en cuenta en el pensamiento o planificación estratégica.
Cultura	La cultura tiene que ver con los valores empresariales u organizacionales, de acuerdo a esto se debe buscar lograr que los colaboradores se identifiquen con lo planificado, esto se puede generar mediante la comunicación de una exposición sencilla, concreta y relacionada a trabajos o experiencias pasadas para aprender de algún error que se haya cometido.
Estructura	La estructura tiene que ver con el incremento de la cantidad de interpretaciones o representaciones de funciones o roles, esto tiene que ver exclusivamente con la adaptación al cambio de un empleado a un ambiente distinto de trabajo o a la imposición de nuevas estrategias.

Nota. Tomado de *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*, por A. Pucheu, Santiago de Chile: Ediciones UC.

Cambios en las Culturas

La contextualización de la palabra “cultura” implica una definición de evolución, cambio o direccionamiento estratégico, pero cuando la cultura se refiere a la evolución dentro de una empresa se evidencia que tiene que ver con el cambio de los discursos de valor, actitudes y comportamientos conforme a una nueva planificación o a una ya existente, la cultura puede decirse que tiene que ver con la adopción de un enfoque totalmente renovado, pero que sin embargo este debe de mantenerse a través del tiempo para que no sea opacado por los cambios organizacionales, la cultura en breves rasgos debe de adaptarse a las diferentes estrategias que sean impuestas con el objetivo de salir adelante, se propone que la misma tiene que ser la que genere ese compromiso con respecto a un objetivo en particular o algún mandato, la cultura dependiendo de la situación que vive una empresa puede ser cambiada, renovada o simplemente puede buscarse la completa adaptación de los empleados a ella (Pucheu, 2014).

Evaluación de la Cultura Organizacional y su Incidencia en la Efectividad Grupal

La cultura organizacional es un aspecto que ha sido determinado por un diseño social, la misma ha sido establecida por dos aspectos que se desenvuelven dentro de un entorno humano, estos son la comunicación y la acción influenciada por un ente social de mayor potencial de mando, este aspecto organizacional se ha caracterizado por tener un funcionamiento intangible que se encarga de guiar el comportamiento de los integrantes de una compañía, se ha notificado que este tipo de cultura tiene una gran incidencia sobre los grupos de trabajo en donde se desenvuelve un conjunto de procesos que muestran un orden secuencial de tipo socio psicológico, estos condicionan las actividades que realizan los

colaboradores y además se encargan de establecer el logro y el alcance de objetivos en cada acción que es generada (Serrate, Portuondo, Sanchez, & Suarez, 2014).

Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio Fenomenológico

Para Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015) es importante que dentro de una empresa se haya planteado una cultura organizacional, puesto que se manifiesta que por medio de la misma se habla de que se tiene la capacidad para medir el rendimiento de trabajo de cada uno de los colaboradores de forma individual y también brinda la oportunidad para evaluar el rendimiento de forma grupal, dentro de un ambiente cultural organizacional se encuentran tres niveles de cultura planteados por Schein, los mismos se relacionan y crean las creencias y presunciones importantes para fomentar la cultura organizacional dentro de un entorno laboral, estos son:

Nivel # 1

El primer nivel se refiere a las producciones, el mismo se encuentra diseñado por su ambiente físico y social, cuando se hace una evaluación de este primer paso secuencial se menciona que al momento de analizarlo se tiene que enfocar ese análisis sobre el entorno físico en particular, las habilidades en tecnología de los trabajadores, el lenguaje de tipo escrito y hablado, a su vez también se habla del comportamiento que reflejan los empleados de la empresa en determinados momentos, cada uno de los componentes de este nivel se encarga específicamente de dar una descripción de la cultura organizacional que se ha construido en una determinada compañía (Pedraza et al., 2015).

Nivel # 2

El nivel dos se refiere a los valores que conforman la interna de una organización, los valores son tan importantes para el funcionamiento de la misma ya que por medio de ellos los colaboradores se identificarán, es decir que cada una de las actividades que realicen dentro de la empresa las van a llevar a cabo en base a cada uno de los valores que han sido planteados, los valores de una empresa son los componentes organizacionales que crean esa identidad en el ser humano o trabajador, su función es hacer que el trabajo se produzca de una forma eficaz y siguiendo los parámetros de valor planteados por los puestos superiores, cada uno de los valores se encarga de establecer el poderío y los mismos pueden ser validados si se determina que intensifican el trabajo arduo y se encargan de aminorar los niveles de incertidumbre y ansiedad dentro de la organización; el nivel # 3, hace énfasis a las presunciones subyacentes básicas, esta se encarga de brindar una solución de las dificultades o problemas que han aparecido de forma frecuente y se han establecido dentro de la empresa, generando que muchas veces los niveles de desempeño sean pobres (Pedraza et al., 2015).

Factores Determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial

Existen muchos conceptos acerca de la cultura organizacional, especialistas han manifestado que la misma es un proceso sistemático en donde consta un conjunto de valores y símbolos, este proceso se encuentra bajo la influencia de la sociedad por el comportamiento que han fomentado o generado los líderes de años pasados y así también por la historia que se ha impuesto a través de algunos aspectos de contingencia planteados en determinados momentos, la cultura organizacional es un factor intangible el cual se encuentra generando

comportamientos innovadores en los trabajadores, cada uno de los colaboradores hace uso de la cultura organizacional de una forma muy distinta a los demás, la misma se desarrollará de acuerdo al comportamiento que decidan seguir los empleados de una empresa (Morelos & Fontalvo, 2014).

Cuando se plantea la idea de hacer un análisis sobre la cultura organizacional de una empresa se tiene como responsabilidad estudiar varios aspectos empresariales y estratégicos, así como también se debe dar un repaso sobre las costumbres culturales, el comportamiento de las personas, las preferencias, las creencias, el lenguaje que se sigue para comunicarse, y los símbolos, este determinado análisis se lo debe de realizar en el entorno interno y en el externo de la organización o compañía, esto con el objetivo de determinar las semejanzas y diferencias que producen que la compañía se encuentre pasando por un periodo de improductividad (Morelos & Fontalvo, 2014).

Indicadores culturales en la organización

Los indicadores culturales según la Universidad ESAN (2016) son: (a) la historia de la organización; (b) la estructura y organización interna; (c) la configuración corporativa; (d) las relaciones entre puestos jerárquicos; (e) la dimensión de la empresa; (f) la organización de los espacios estructurales; (g) la imagen que se muestra en el entorno externo y la proyección social, los mismos son desarrollados en el siguiente apartado.

La historia de la organización

Este primer indicador se refiere al conocimiento de las empresas como tal, muchas de las compañías optan por dar a conocer acerca de sus comienzos en el mercado en general por medio de su página web y a la misma vez ese conocimiento lo dirigen a la parte interna de la compañía, muchas veces dentro de

la historia de la organización se encuentran las experiencias que han vivido los fundadores o fundador de la compañía, todo lo que se ha tenido que pasar para levantar un imperio empresarial (Universidad ESAN, 2016).

La estructura y organización interna

Esta se refiere al tipo de estructura organizacional que se maneja, por ejemplo existen dos tipos la vertical y la horizontal, muchas de las empresas se guían por la primera que se define como una estructura empresarial que demuestra autoridad y burocracia; sin embargo existen otras que se orientan en base a la horizontal, brindando mayor participación a todos los colaboradores, esta pretende conocer la opinión de todos los trabajadores y es por eso que este tipo de estructura está forjada por la democracia y un ambiente dinámico (Universidad ESAN, 2016).

La configuración corporativa

La configuración corporativa tiene que ver con los diferentes factores internos con los que cuentan las compañías, estos factores son los que hacen posible que los colaboradores incrementen su nivel de desempeño; sin embargo así como también pueden causar un beneficio para la empresa, si estos no aparecen dentro del contexto laboral se puede obtener una respuesta negativa por parte de los trabajadores, estos son las recompensas o incentivos, la motivación, una correcta forma de comunicarse, entre otros (Universidad ESAN, 2016).

Las relaciones entre puestos jerárquicos

La misma se refiere a la estructura que pueden tener las organizaciones, unas pueden presentar una estructura de una característica sencilla, lo que se describe por la obtención de dos o tres niveles de relaciones jerárquicas, otras pueden estar desarrolladas por una estructura más compleja, la misma comprende varios niveles dentro de la compañía y por lo tanto se torna un poco más complicado de

aplicar controles, se hace hincapié a que la interrelación de esos niveles y la forma que adopten los jefes para liderar o direccionar a la empresa establecerá sin más preámbulos un movimiento dinámico cultural dentro de la compañía que se refleja en las distintas formas de orientar a los colaboradores, el mandato de los puestos jerárquicos superiores, la designación de funciones, entre otros, la estructura jerárquica tiene la capacidad para determinar el comportamiento de los empleados hacia los altos mandos de la empresa (Universidad ESAN, 2016).

La dimensión

Cuando se habla de dimensión, se hace referencia al tamaño de la empresa, se ha planteado que las grandes compañías tienden a mostrar una estructura organizacional de mayor contundencia y se encuentran mejor definidas internamente, dentro de estas grandes empresas ya se cuenta con la designación adecuada de los roles que tienen que cumplir cada uno de los colaboradores, por lo tanto muchas veces en organizaciones de grandes tamaños y ya afianzadas completamente dentro del mercado sus colaboradores ya conocen a profundidad y con determinación las funciones que deben de desempeñar dentro de su puesto laboral, conocen sus roles, responsabilidades e inclusive conocen lo que sería la cultura organizacional como tal (valores, misión, visión, objetivos) (Universidad ESAN, 2016).

La organización de los espacios estructurales

Este indicador cultural se refiere a las clases de líderes que pueden estar al mando de una compañía, con esto se menciona que se encuentra el líder o jefe el cual se caracteriza por dejar que fluya la democracia y su tipo de estructura organizacional es de forma horizontal, por lo general este tipo de personas o líderes mantienen un acercamiento con los colaboradores, suelen dejar las puertas

de su oficina siempre abiertas, de esta manera se le brinda la oportunidad a cualquier colaborador para que se dirija hacia él sin mayor problema o inconveniente, por otro lado se encuentra el líder autoritario y que toma una posición vertical, por lo general este tipo de jefes tienden a alejarse de sus colaboradores, poniendo una barrera entre ellos, su oficina suele encontrarse alejada de los empleados.

La imagen que se muestra en el entorno externo y la proyección social

Cuando se habla de la imagen se tiene como originarios a la identidad de marca, el branding, marketing y las estrategias de comunicación, estos son los que mediante su desarrollo se conseguirá que la empresa sea conocida y vaya forjando una reputación dentro del mercado al cual se está dirigiendo con un determinado producto o servicio, a través de estos medios se buscará hacer que las percepciones del target objetivo sean positivas y originen comentarios que beneficien a la organización, dentro de este punto tiene que ver mucho la opinión externa (Universidad ESAN, 2016).

Factores culturales organizacionales

Se ha enseñado a través de resultados y estudios importantes acerca de las empresas lo fundamental que es el estudio de la cultura organizacional partiendo de temas determinantes como lo son la evaluación de los aspectos que conforman y desarrollan el clima de una organización, el liderazgo, la motivación con el objetivo de conseguir el cambio empresarial y el desarrollo y conocimiento de los factores culturales para de esa misma manera lograr cumplir con los objetivos de la empresa, esto ayudará a que se pueda obtener circunstanciales mejoras en el ámbito de las finanzas y en lo productivo de la empresa; los factores de la cultura organizacional son importantes ya que estos tienen incidencia en el planteamiento

y desarrollo de los negocios y a su vez surten efecto en la innovación y demás estrategias, los factores son los siguientes: (a) la estrategia; (b) el trabajo en equipo; (c) la estructura; (d) la forma de liderar de los jefes; (e) características organizacionales; (f) el entorno (valores, objetivos, etc.); (g) fundadores y propietarios (Morelos & Fontalvo, 2014). Los mismos son explicados a continuación:

Estrategia

La naturaleza de la estrategia tiene que ver con la selección de una ubicación específica dentro del mercado, la estrategia es la que tendrá impacto dentro de la industria y es la que generará características diferenciadoras de un producto o servicio con respecto a la competencia, para crear una estrategia se debe de tener conocimiento acerca de la industria en donde se encuentra operando la compañía para conseguir cumplir con los objetivos que ya se han planteado, dentro de este punto tiene que ver mucho la manera en como el encargado de la creación de la estrategia va a llevar a la práctica la misma (Morelos & Fontalvo, 2014).

Estructura

Cuando se habla de cultura organizacional la estructura tiene que ver con procedimientos estandarizados que son aplicados dentro de una empresa en particular, estos procesos que son impuestos dentro de la interna de la compañía tienen el objetivo de proponer actividades estandarizadas con la finalidad de supervisar y controlar todo lo que sucede, no obstante este factor determinante de la cultura organizacional incluso pretende predecir su comportamiento, adicional a esto se menciona que la institución busca la forma para que los trabajadores se comporten de acuerdo a la cultura que muestra la organización, es por eso que la

estructura y la cultura deben de estar perfectamente relacionadas entre sí (Morelos & Fontalvo, 2014).

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es uno de los factores más importantes dentro del mundo laboral, una cultura organizacional fomentada en base al trabajo en grupo es fundamental, muchos de los líderes buscan generar dentro de sus organizaciones el trabajo en conjunto o el trabajo en cooperación, la finalidad por la que toman este camino es porque mediante un trabajo con el apoyo de dos o más personas se puede llegar a conseguir mejores resultados a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, también por medio del trabajo en equipo se busca que las habilidades y capacidades de cada uno de los colaboradores se entrelacen, a su vez se busca la oportunidad de que por medio de la unión se produzca, traslade y se use el conocimiento en base a la obtención del desempeño esperado (Morelos & Fontalvo, 2014).

Forma de liderar de los jefes

La forma en como una persona de un cargo jerárquico alto lidera tiene incidencia sobre el comportamiento de las personas que tiene a su cargo, es decir que el liderazgo que refleje, muestre o proyecte una persona tendrá un impacto significativo sobre el aspecto cultural de la empresa, en otras palabras si el jefe de la empresa se encuentra liderando bajo una estructura organizacional vertical generará un efecto dañino sobre la cultura de la compañía, el comportamiento de los jefes puede influir en el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, puesto que el líder al ser una persona influyente dentro de la organización su poderío originará cambios positivos o negativos, esto dependerá de su manera de actuar ante los subordinados (Morelos & Fontalvo, 2014).

Características organizacionales

El fenómeno de la cultura organizacional es un aspecto del mundo empresarial que es muy frágil a las características de una empresa, con esto se menciona que aspectos internos como los procesos, las actividades, el liderazgo, las dimensiones y demás atributos tienden a incidir sobre la cultura organizacional, esto quiere decir que si se ve desde un entorno dimensional se emite como ejemplo que una empresa de mayores dimensiones tendrá un mejor panorama de la industria, mostrará una mejor participación de mercados y contará con aspectos de mayor competitividad, al momento de emitir una comparación entre una empresa grande y una pequeña se agrega que las empresas de menor dimensión muestran una cultura homogénea; sin embargo las grandes organizaciones han establecido de una manera especial y determinada las sub- culturas (Morelos & Fontalvo, 2014).

El entorno (valores, objetivos, etc.)

El entorno es un aspecto de gran influencia sobre las empresas, la industria como tal, es lo que determina el comportamiento y las decisiones de los directivos, aspectos económicos, así como también los ecológicos, tecnológicos y los de consumo pueden causar cambios determinantes en la cultura organizacional, las decisiones que son planteadas dentro de la industria influyen mucho en la gestión interna de las empresas, en muchos casos aspectos externos a las compañías como: aspectos económicos, el entorno laboral, lo ecológico, lo regulatorio, aspectos tecnológicos, aspectos de consumo y demográficos, mercado relevante, son los que causan incertidumbre en los colaboradores y en la organización en general (Morelos & Fontalvo, 2014).

Fundadores y propietarios

Dentro de este punto se hace una diferenciación entre los fundadores y propietarios de una organización y se saca a relucir que los fundadores de las empresas se encargan primordialmente de diseñar la filosofía organizacional de la entidad, este diseño tiene que ver con la determinación de los valores de la empresa, que estos serían con lo que cada uno de los colaboradores debería de identificarse para llevar a cabo su trabajo; sin embargo los propietarios tienen la capacidad de influir con los valores de la empresa desde diferentes perspectivas de acuerdo al registro de la misma (persona natural o jurídica y cantidad de propietarios), existe un comportamiento muy importante que se tiene que enmarcar, este es que cuando el conjunto de propietarios de la empresa es pequeño el impacto causado sobre la cultura organizacional se muestra con una mayor marcación (Morelos & Fontalvo, 2014).

La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)

La cultura organizacional es ese modelo de comportamiento que se encuentra plasmado dentro de una sociedad o también dentro de una empresa o institución, la cultura nace de todos los valores, preferencias, creencias de las personas que conforman una comunidad, los valores y demás aspectos que le dan forma a la cultura de una empresa muestran un impacto significativo sobre las decisiones internas, con esto se plantea algo muy importante acerca de la cultura de una empresa, esto es que muchas de las organizaciones la definen con el objetivo de conseguir un mayor desempeño de sus colaboradores y mejorar la estructura del negocio y por consiguiente su rendimiento actual y futuro; otra noticia de importancia es que mediante la definición de la cultura organizacional se tiene la

oportunidad de realzar las capacidades de los colaboradores y tolerar cambios internos, con esto se hace énfasis acerca de la importancia de que las empresas puedan contar con una cultura claramente establecida puesto que esta traerá un sinnúmero de beneficios, uno de ellos es el conocimiento de la empresa, además esto se vuelve una estrategia competitiva al mejorar el desempeño empresarial interno y externo (Marulanda, López, & López, 2016).

Cultura Organizacional y sus Elementos

La cultura organizacional es la personalidad de una empresa o compañía, como ya se sabe que la misma es el conjunto de valores con los que se identifica un grupo o conjunto de trabajadores se menciona que las empresas que tienen profundamente definida y establecida la cultura organizacional tienen mayores probabilidades de provocar una influencia sobre los trabajadores, agregando a esto una cultura organizacional ya plenamente establecida provoca que los colaboradores muestren lealtad a la empresa para la cual se desempeñan laboralmente, esto viene en unión con el incremento de su desempeño y rendimiento en su puesto de trabajo, por otra parte esta situación es tan beneficiosa que influye en gran manera en el comportamiento de los gerentes facilitándoles su función al momento de realizar una planificación, supervisar, organizar y liderar a la empresa; si la cultura de una empresa se encuentra formando un vínculo intenso con el factor determinante de la cultura organizacional como lo es la estrategia puede que facilite la creación de tácticas adecuadas y que causen impacto dentro del mercado; no obstante si es que no existe una concordancia entre ellas producirá incertidumbre retrasando la puesta en marcha de toda estrategia o proyecto (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

Las diferentes investigaciones y los estudios han encontrado que la cultura organizacional no sólo ha sido creada para brindarle a las empresas un direccionamiento estratégico hacia la consecución de objetivos económicos, sino que también tiene el trabajo de cumplir la función de un mapa que orienta hacia el logro empresarial el cual generará un direccionamiento especial hasta conseguir un funcionamiento de mayor nivel y que le traiga beneficios dentro del mercado a la empresa, es por eso que los especialistas han generado juicios de valor en base a la cultura y han propuesto que esta tiene incidencia sobre todo resultado a partir de una actividad comercial. Los mismos autores plantean un grupo de elementos importantes para el establecimiento y determinación de la cultura organizacional de una empresa, estos son: (a) grupo de valores y creencias esenciales; (b) cultura compartida; (c) imagen integrada; (d) fenómeno persistente; (e) iniciativa individual; (f) tolerancia al riesgo; (g) control; (h) identidad e integración; (i) sistema de incentivos; (j) tolerancia del conflicto; (k) modelo de comunicación (Segredo et al., 2017). El desarrollo de cada uno de los elementos es planteado a continuación:

Elementos de la cultura organizacional

Grupo de valores y creencias esenciales

El conjunto de valores son declaraciones con respecto a lo que está correcto e incorrecto dentro de una empresa, se dice que la creencia es la percepción que reflejan los individuos en base a una actividad y sus efectos, la composición de estos dos aspectos (valores y creencias) se hace realidad gracias a la participación o imposición de reglas o normas cuya finalidad es determinar el comportamiento que se espera de cada uno de los colaboradores de la empresa (Segredo et al., 2017).

Cultura compartida

La cultura compartida se refiere a que no basta con que una mínima cantidad de trabajadores se identifique con los valores, el objetivo principal es que todos los colaboradores de la empresa se identifiquen con ellos, puesto que de esto dependerá una mejor realización de sus tareas laborales, impactando en gran manera en su rendimiento dentro de la empresa y ayudando a la organización a alcanzar sus objetivos corporativos (Segredo et al., 2017).

Imagen integrada

Es el cambio que se le realiza a la identidad de la compañía, la identidad genera que exista continuidad en un lapso de tiempo, que se produzca entendimiento aunque haya divergencia, por medio de la imagen integrada se establece la claridad frente al medio exterior y deja a sus integrantes que puedan identificarse con la empresa.

Fenómeno persistente

El fenómeno persistente se refiere a que se muestra resistencia al cambio, este pensamiento social puede originar efectos beneficiosos como también perjudiciales; además se ha mencionado por medio de este cuarto aspecto que la cultura organizacional va cambiando de forma frecuente.

Muy aparte de los elementos básicos presentados y que tienen una participación muy importante en el contexto de la cultura organizacional de una empresa aparecen ciertos componentes considerados como aspectos o características de fundamental importancia, cuando se hace mención a estas se puede entregar un mensaje diciendo que cuando se trata de estas características en particular aparecen culturas que difieren unas con otras, las mismas se presentan a continuación:

Iniciativa individual

Esta característica se refiere al nivel de responsabilidad que se les brinda a los individuos dentro de la empresa; no obstante este valor organizacional viene junto con la libertad e independencia que estos tienen para tomar decisiones importantes que beneficien a la compañía (Segredo et al., 2017).

Tolerancia al riesgo

La tolerancia al riesgo tiene que ver con el nivel en que los colaboradores de la empresa son influidos para que puedan cambiar su forma de trabajar, esto tiene que ver con el espíritu con el cual enfrentan cada día laboral, se menciona que la influencia que se busca generar en cada uno de los empleados es que se sientan agresivos, que cada una de sus exposiciones sean de alta creatividad e innovación y que carezcan de miedo al fracaso, esto tiene que ver con la capacidad para aceptar pruebas difíciles y tomarlas sin duda alguna (Segredo et al., 2017).

Control

El control se define como la cantidad de reglamentos o políticas que son establecidas dentro de la empresa para que los empleados puedan desenvolverse dentro de su puesto laboral conforme a lo impuesto, sin embargo se busca generar mayor peso, esto se logra con la supervisión que realizan los jefes con el objetivo de implicar un control de mayor eficacia sobre los trabajadores.

Identidad e integración

Este punto se refiere a que los trabajadores deben de identificarse con la empresa mayormente, más que con sus compañeros de trabajo; sin embargo muchas veces esto falla, la identidad e integración tiene que ver con el efecto que se provoca para que exista una sincronización entre los trabajadores al momento de realizar sus funciones laborales (Segredo et al., 2017).

Sistema de incentivos

Este punto tiene que ver con la percepción de los salarios, regalos y demás promociones; sin embargo el sistema de incentivos se proporciona de acuerdo a una relación de compañerismo (favoritismo), años de trabajo, entre otras diferencias (Segredo et al., 2017).

Tolerancia del conflicto

El nivel en el que los colaboradores de la empresa son alentados a lidiar con los problemas que se presentan dentro de la organización y así como también enfrentar los comentarios negativos de forma abierta.

Modelo de comunicación

Es el nivel en el que los sectores organizativos se encuentran vinculados a los altos puestos jerárquicos, tiene que ver con el apego que se tiene a los jefes, es decir que dentro de este modelo el supervisor se encuentra frecuentemente controlando todas las situaciones y trabajos realizados dentro de la empresa (Segredo et al., 2017).

Una Cultura Organizacional Flexible y Abierta al Conocimiento

Para que nazca una gestión orientada al conocimiento es de suma importancia haber construido una cultura organizacional de mucha flexibilidad, puesto que si se cuenta con una se tiene la certeza de que se tendrá una empresa dispuesta a ingresar a un nuevo entorno, caracterizado por el cambio y la evolución, la finalidad es alentar a las organizaciones a que se abran camino a nuevas realidades para que esto repercuta positivamente en el mercado en el cual se encuentran atacando por medio de estrategias, este cambio que se busca fomentar en la cultura organizacional depende que muchos de los paradigmas cumplan su función como puentes que establezcan las iniciativas con dirección hacia los

propios contextos de cada realidad de la empresa, este cambio o evolución debe de fomentar el crecimiento estratégico dentro de la compañía (Muñoz & Valencia, 2015).

Influencia del Liderazgo en la Relación entre Cultura y Eficiencia Organizacional

Enfoque cultural organizacional

El enfoque que tuvo la cultura organizacional a principios de la creación de su teoría fue que la misma debía de diferenciar las diferentes ideas subjetivas en todo el camino de las organizaciones dentro del mercado, agentes externos (investigadores/especialistas) han fomentado en la sociedad empresarial que la cultura organizacional es una necesidad, se ha mostrado la importancia de la variable ya que su estudio es fundamental para establecer el desenvolvimiento de los valores individuales en relación con las distintas reglas preponderantes dentro de la organización o sobre la dirección dentro de la industria (Quintanilla & Moreira, 2016).

Interrelación entre liderazgo y cultura organizacional

A medida que ha pasado el tiempo y a su misma vez por medio del desarrollo de una cantidad incontable de investigaciones científicas se ha mostrado la importancia de la participación de los jefes de las empresas y la manera en la que se desenvuelven conforme a la cultura organizacional construida; no obstante se ha pretendido ofrecer una visión de más profundidad en el tema de liderazgo y cultura de la empresa y se ha opinado que la cultura puede ser ese agente diferenciador que tiene la función de relevar al liderazgo si es que por una situación en particular el comportamiento del encargado de dirigir a la empresa redunde en base a los valores culturales que han sido plasmados dentro de la

filosofía de la empresa, cuando se habla de una relación entre la cultura y el liderazgo desde una visión periférica se interpreta que el valor del liderazgo o el comportamiento del líder se efectiviza al momento en que el de mayor puesto jerárquico brinda los adecuados recursos que no han sido establecidos dentro de la cultura organizacional (Quintanilla & Moreira, 2016).

La Cultura Organizacional

Características primarias

La cultura organizacional se define por constar de siete características primarias, las cuales han sido clasificadas como representativas, diferenciadoras, de alta estabilidad en el tiempo e implícitas, se ha mencionado que son diferenciadoras por el motivo de que pueden sobresalir ante los competidores; a su vez son de alta estabilidad por el hecho de que siguen evolucionando a través del tiempo y por lo tanto esto produce que exista una adaptación frecuente de la organización; estas son implícitas porque no les brindan gran importancia a las situaciones que construyen una creencia acerca de que no es importante contar con un proceso continuo de conocimiento y aprendizaje, además es representativa porque escenifica a varias creencias, preferencias y valores que son empleados por los trabajadores diariamente, las siete características son: (a) innovación y aceptación del riesgo; (b) atención al detalle; (c) orientación a los resultados; (d) orientación hacia la gente; (e) orientación a los equipos; (f) agresividad; (g) estabilidad (Lanas, 2014).

Innovación y aceptación del riesgo

Por medio de esta característica se busca fomentar la motivación en cada uno de los colaboradores de la empresa para que puedan conseguir pensar de una manera diferente, la motivación está dirigida hacia la creatividad, cada vez se

busca contar con un recurso humano de alta creatividad, puesto que de esa manera se conseguirán los resultados empresariales pero de formas diferentes, también se motiva a los empleados a que se identifiquen con el *empowerment*, es decir que se le brinda la potestad a los empleados para que tomen sus propias decisiones con el objetivo de tomar riesgos necesarios para beneficiar a la compañía (Lanas, 2014).

Atención al detalle

Cada vez se pretende que todos los colaboradores de las organizaciones presten la mayor atención al más mínimo detalle al momento de llevar a cabo las diferentes actividades laborales, la atención al detalle depende mucho de la clase de análisis que se proponga, es decir que para tener conocimiento de cada detalle funcional se debe de realizar un análisis de alta profundidad, tanto así que no ocurra la posibilidad de que se pasen por alto aspectos de importancia y que pueden comprometer a la empresa dentro del mercado (Lanas, 2014).

Orientación a los resultados

Los jefes departamentales y los gerentes generales de las compañías suelen enfocarse en que estrategias, técnicas y actividades llevan a cabo los empleados para conseguir los resultados empresariales, los altos puestos jerárquicos toman muy en cuenta el factor tiempo y dinero, piensan que las actividades deben ser realizadas en el menor tiempo posible utilizando los menores recursos posibles, de manera que su implicación en cada actividad sea eficiente (Lanas, 2014).

Orientación hacia la gente

Esta característica tiene que ver con el enfoque que tienen los gerentes generales y los jefes departamentales, estas personas en esta característica cultural suelen evaluar el impacto que puede provocar la toma de una decisión en particular o los resultados sobre la satisfacción de los empleados (Lanas, 2014).

Orientación a los equipos

Dentro de las empresas se busca fomentar el trabajo grupal, frecuentemente los jefes muestran una alta parcialidad ante el trabajo en equipo puesto que por medio de la unión de conocimientos de un grupo de personas se puede obtener un mejor desempeño, esta metodología de trabajo incurre en la consecución de objetivos organizacionales y por medio del mismo se busca que exista mayor compañerismo, de tal manera que se genere un mejor ambiente de trabajo (Lanas, 2014).

Agresividad

Esta característica tiene que ver con la clase de esfuerzo que muestra cada uno de los empleados para llegar a conseguir el mayor desempeño laboral dentro de su trabajo, el que una persona muestre agresividad incidirá en su competitividad, una persona con altas motivaciones mejorará su ritmo de trabajo y será más competitivo dentro de la empresa y ayudará a que la misma sea más competitiva dentro del mercado (Lanas, 2014).

Estabilidad

La estabilidad se refiere a la seguridad que la empresa ofrece a todos su empleados, el que una compañía refleje que existe estabilidad laboral provoca que cada uno de los colaboradores se sienta menos presionado y en muchas veces estresado por no tener conocimiento de lo que sucederá en el corto plazo (Lanas, 2014).

Tipos de Cultura Organizacional

Cultura predominante

La cultura predominante es la que expone los valores principales y de mayor preponderancia los cuales son compartidos por una mayor cantidad de los

colaboradores de la empresa, a su vez se hace hincapié a que todos los empleados que comparten estos valores se sienten completamente identificados con ellos; sin embargo se hace mención a que al momento de establecer o hablar de la cultura organizacional se toma en cuenta primordialmente a la cultura dominante (Universidad de Sevilla, 2018).

Subcultura

La subcultura se refiere a los conflictos, escenarios y vivencias experimentadas por los colaboradores de la organización, el desarrollo de este tipo cultural pone en evidencia que dentro de la organización los colaboradores no se identifican con los valores planteados, este aspecto organizacional es uno de los tipos de culturales que compromete el bienestar de la empresa (Universidad de Sevilla, 2018).

Cultura

La cultura es un compendio social que se conforma por varias ideas y valores compartidos, estos son esquematizados de una forma de gran subjetividad en base a un grupo de valores que la sociedad laboral los establece de una forma muy particular, la cultura sin duda alguna tiende a ser reactiva y proactiva, la primera de ellas quiere decir que muestra a la empresa lo que es en la actualidad o la manera en la que se encuentra actuando; la segunda tiene la función de señalar a lo que debe de llegar a convertirse la empresa como tal, esto con el objetivo de alcanzar el triunfo organizacional; se puede contar con cuatro tipos de cultura dentro de una situación empresarial, estos son: (a) clan, se refiere a que los colaboradores de la organización son emprendedores; (b) ad-hoc (adhocracia), esta aparece cuando los jefes tienen consideración por sus empleados, son innovadores y siempre se dirigen hacia la posibilidad de tomar riesgos para

conseguir el triunfo empresarial; (c) jerarquizada, la organización busca estimular que cada uno de sus colaboradores muestre iniciativa (González, Ochoa, & Celaya, 2016).

Se ha dejado claro a través de la investigación de González, Ochoa y Celaya (2016) que la cultura es la única responsable del comportamiento que se produce dentro de las organizaciones, la cultura está vinculada al desenvolvimiento laboral de cada uno de sus integrantes, se ha puesto en conocimiento que si se desea obtener un cambio cultural dentro de la empresa en base al comportamiento que se percibe dentro de la misma se deben de tener en cuenta cuatro puntos principales en la interna de la compañía, estos son los siguientes: (a) se obtiene lo que se habla; (b) la cultura acerca del trabajo en grupo o en conjunto con los demás colaboradores tiene que ver con el comportamiento del jefe; (c) es imposible ir más rápido que un paso a la vez; (d) debe de existir confianza dentro de todas las empresas establecidas en el mercado, para que una cultura organizacional evolucione con el objetivo de generar un mejor desempeño se debe tener en cuenta el comportamiento dinámico de la compañía en general, específicamente se debe de realizar una evaluación de adentro hacia afuera, una de las maneras para realizar este cambio cultural es utilizando historias, experiencias y demás aspectos culturales para influir en el pensamiento de los demás (colaboradores).

Satisfacción Laboral

Hace muchos años atrás se ha concebido la Satisfacción Laboral como una alternativa que integran lo teórico y lo psico-social. Las prácticas del mismo en sus inicios se centraron en programas sociales, con la finalidad de mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, vinculando proyectos orientados a modificar y mejorar las condiciones de trabajo, es ineludible conocer cuál es el

dificultad de por qué el trabajador no se siente positivo y en ciertas ocasiones insatisfecho con el labor que realiza diariamente , asimismo establecer cuáles son las dificultades que pueden estar presentándose en la comunicación organizacional o en las relaciones interpersonales, que se refleja en atributos ante el desempeño laboral.

La Satisfacción Laboral hace referencia a la satisfacción de las necesidades tanto organizacionales, como individuales dentro de la estructura laboral. Es importante conocer siempre el comportamiento, las necesidades del trabajador y el grupo al cual pertenece, su condición socioeconómica puede a veces revelar ciertas condiciones de su vida y, se convierte en una herramienta eficaz para la comprensión y manejo de los procesos psicosociales facilitando la relación laboral. (Lemos, 2012).

Conceptos generales

La Satisfacción laboral es detallada por algunos autores como un mecanismo que determina el grado de bienestar que posee un individuo en su lugar de trabajo, aunque en ocasiones no es positivo el bienestar que siente el trabajador el cual es denominado Insatisfacción laboral (Morales V. , 2012).

Martínez a su vez afirma que: el interés actual por la gestión de la satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral, ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo (Martinez, 2007, p. 60).

El sentirse contento y satisfecho en el ámbito laboral, no es nada más que una suma de todos los elementos conformantes de un entorno organizacional, conforme lo informa Pérez (2011). Mientras que Estrada & Ramírez en su artículo

de revista denominado “EL BIENESTAR LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN EXITOSA DE LAS EMPRESAS EN EL TURISMO”, establece que: afirmaron “La realidad es que las organizaciones son procedimientos sociales y por lo tanto están regidas por métodos dinámicos, la dinámica hace que el cambio sea una constante la cual se debe de afrontar para poder sobrevivir” (Estrada & Ramirez, 2010).

La organización pasa a ser un sistema de carácter social con procesos estructurados, en los que interceden personas que realizan labores distintas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano (Garcia, s.f, p. 56).

Definitivamente es una de las áreas más significativas donde el ser humano busca inmediatamente satisfacer sus necesidades económicas, sociales y personales, las que permitirán satisfacer su relación laboral y personal.

Concepto según algunos autores

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la psicología del trabajo y de las organizaciones, la satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Hernández (2011) indicó “este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las teorías de la organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo”. Dicho autor plantea las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.

d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana (Rodríguez M. , 2013).

Hernández & Cobo (2011) destacó cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan en el seno de los mismos niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Además, aclara: “en este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés.

Caballero (2008) mencionó que esta concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En cuanto a esta diferencia planteada, es posible decir que la motivación es el motor, el motivo, el por qué y el para qué de la conducta. Es importante saber qué es lo que motiva al individuo.

Meliá y Peiró (2010) indicaron Mientras más se pueda conocer acerca de los motivos de un individuo o grupo para trabajar, más se podrá comprender su conducta y saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización establece.

Hannoun (2011) explicó que es necesario aclarar que las causas que motivan la conducta difieren de un trabajador a otro, por lo tanto el mejor programa de motivación del personal (utilización de los distintos tipos de incentivos), será aquél que contemple el conocimiento del personal, de tal modo de darle a cada uno lo que pueda dejarlo satisfecho.

Los incentivos: Son lo que satisface las necesidades, y pueden clasificarse en: Reales y sustitutos -Positivos y negativos -Económicos y no Económicos.

a) Reales: son aquellos que realmente satisfacen la necesidad, es decir que son a los cuales se dirige la conducta, por ejemplo, el agua satisface la sed, el alimento satisface el hambre, etc.

b) Sustitutos: aquellos a los que la persona se dirige cuando no puede alcanzar el incentivo real y para evitar la frustración. Para que un incentivo sustituto sea efectivo debe satisfacer la necesidad, por ejemplo, un individuo que tiene sed y no tiene posibilidades de acceso al agua podrá comer una fruta jugosa, y por lo menos temporalmente satisfacer la necesidad.

c) Positivos: son aquellos que satisfaciendo la necesidad tienen una influencia positiva atrayente y que produce placer. Constituyen un premio o recompensa. Se puede incluir entre los incentivos positivos el elogio, un ascenso, obra social, etc.

d) Negativos: influyen para que se haga o se deje de hacer algo, con el objeto de evitar un castigo. Tienen el efecto de apartar o alejar al individuo de su conducta. Ejemplo, un descuento salarial, una quita de horas extras, etc.

e) Económicos: el dinero por sí mismo no constituye un incentivo, sino por ser un medio de intercambio para conseguir objetos que sí son incentivos reales o sustitutivos. Aunque varios trabajadores reciban la misma liquidación de haberes, no están trabajando por las mismas cosas, cada uno pretende satisfacer con el mismo dinero, distintas y personales necesidades.

f) No económicos: apuntan a satisfacer otras necesidades semejantes a aquellas que el individuo satisface a través del juego con el mismo esfuerzo y energía, pero sin remuneración económica y sólo por el placer que implica. Son incentivos no económicos el conocimiento de resultados, conocimiento de progreso, la sana competencia, entre otros (Hannoun, 2011).

Volviendo al tema de la satisfacción en el trabajo, algunos autores como Lozada y Gómez; así como, Hernández y Cobo, coincidieron a la hora de definir lo que era la satisfacción en el puesto de trabajo, y empezaron a dilucidar el tema de los niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo, empezando a definir los resultados de esas actitudes, por ejemplo: “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo, una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo” (Hernández y Cobo, 2011).

Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas

de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares (Caballero K. , 2008).

Añez (2012) indicó que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.

En esta manifestación se encuentra factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.

Para Blanch, Sahagun, Canteras, y Cervantes, (2010) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Caballero K. (2008) estableció que, aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales. Siguiendo las indicaciones del mismo autor, se destaca:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Miguel (2012) definió la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimentaba el sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesaba, en un ambiente que le permitiera estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resultó atractiva y por el que percibiría una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas.

Se aborda la misma temática para definir el concepto de satisfacción en el trabajo, señalando cómo diferentes especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como “motivo”, “actitud del empleado”, “moral laboral”, “satisfacción en el trabajo”, etc. Tal confusión y ambigüedad, a la hora de utilizar los distintos términos, puede deberse no sólo a las distintas corrientes doctrinales e ideológicas en las que cada uno se sitúa, sino también a los distintos enfoques que los temas admiten. Loitegui utilizó con mayor frecuencia en su trabajo los siguientes conceptos: motivos, actitudes, moral laboral, satisfacción laboral (Fuentes, 2012).

Esta investigación va a centrar en la definición que da sobre satisfacción en el trabajo que, citando a Hernández y Cobo (2011) es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo. Este sentimiento puede ser generalizado o global y abarca todos los aspectos o factores referidos al trabajo, por lo que se puede hablar de “satisfacción laboral general”. Pero ese sentimiento de satisfacción o bienestar puede estar referido a alguno de los aspectos o facetas del trabajo, por lo que se puede hablar entonces de “satisfacción laboral por facetas”. Así, una persona puede estar satisfecha con respecto al sueldo que percibe, a sus relaciones con los compañeros, al grado de responsabilidad que ostenta, etc. En este caso, la satisfacción en el trabajo es el resultado de una serie de satisfacciones específicas, que constituyen las facetas de la satisfacción (Narvaez, 2012).

Rodríguez (2013) indicó “La satisfacción en el trabajo (general y por facetas) implica claramente un modelo “compensatorio”, de forma que un nivel elevado de satisfacción en una determinada faceta de trabajo puede compensar deficiencias existentes en otras determinadas áreas.

Así mismo, se produce un determinado flujo e interacción entre los diversos factores o áreas de trabajo, de forma que unas facetas pueden ser compensadas y condicionadas por otras. Así, por ejemplo, un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de formación puede condicionar y afectar a la satisfacción con la remuneración. Del mismo modo, los niveles de satisfacción general y global en el trabajo no tienen por qué implicar niveles similares de satisfacción en cada una de las áreas o facetas (Caballero, 2008).

Para Rodríguez, (2013) los conceptos actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos; las actitudes pueden contribuir a la satisfacción, que está

compuesta por un conjunto de ellas, y, a su vez, la satisfacción influye en la moral. Este autor propone las siguientes definiciones:

- Actitud laboral: es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

- Satisfacción laboral: es el resultado de varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.

- Moral laboral: desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo, mediante la adhesión a los fines comunes y la confianza de que estos fines son deseables. La moral es generada por el grupo, pero no se trata de la media de las actitudes de los miembros del grupo. La moral comporta cuatro determinantes fundamentales: el sentimiento de solidaridad del grupo, la necesidad de un objetivo común, progreso observable hacia este objetivo y la participación individual en las tareas que son consideradas como necesarias para alcanzar dicho objetivo.

Para Aguilar, Cruz & Jiménez (2010) la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además, el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general.

Narváez (2012) establece que la satisfacción en el trabajo es una actitud y se distingue de la motivación porque hace referencia a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad,

mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

Así entendida, la satisfacción laboral es una reacción afectiva general de una persona en relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción. Este modelo de satisfacción implica un modelo compensatorio, de forma que un nivel elevado de satisfacción, en un determinado aspecto, puede compensar, o incluso suplir, otras deficiencias y carencias que en otras facetas laborales puedan producirse.

Concluyendo es posible decir que mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones generales de la empresa para, de esta manera, tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, y así poder cumplir con el objetivo principal de la organización (Rodríguez, 2013).

Insatisfacción Laboral

En algunos casos se pueden encontrar con ciertos individuos que por diversas circunstancias ya sean de carácter personal o laboral se sienten insatisfechas profesionalmente, debido a que las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias pueden ser perjudiciales tanto a la empresa como la propia persona.

Insatisfacción

Hay casos en que los trabajadores ven mermados sus deseos profesionales. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas

o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes (Mansilla, Garcia, Merino, & Gonzalo, 2010).

Muñoz (1990) citado por Hannoun (2011) define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Para Amaya (2010) el tema de insatisfacción laboral, es importante, ya que se puede constatar que, en algunas organizaciones, pese a sus significativos esfuerzos para ampliar y modernizar su infraestructura, afrontan problemas de rendimiento laboral. Para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social, a través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen oportunidad de hacer amigos.

Una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente. Esta respuesta negativa o rechazo que implica la insatisfacción dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso de depresión al que puede llegar una persona que se encuentra

insatisfecha laboralmente. Se entiende que “una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

Mansilla (2010) informa que se ha señalado que los trabajadores alegan estrés, ansiedad, jaqueca u otras dolencias físicas, pero la causa real de no ir a trabajar es la insatisfacción laboral, y en la mayor parte de los casos, el absentismo es injustificado y la falta de motivación y la insatisfacción laboral, se encuentran detrás de muchos casos de ausencia reiterada al trabajo (Adecco, 2006), lo que también se ha podido constatar en estudio.

Hannoun (2011) menciona que la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Chiavenato (2000) citado por Hospital (2013) la cual define a la insatisfacción laboral como “el sentimiento de desagrado negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Causas principales de la insatisfacción laboral

Existe un sin número de factores que pueden afectar negativamente al personal de trabajo tanto que pueden llegar a ocasionar una honda insatisfacción,

deseos de huir, y ganas de buscar otro empleo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

- Salario bajo. Un salario bajo y demasiada carga labora traen definitivamente insatisfacciones.

- Mala relación con los compañeros o jefes. Los problemas entre los compañeros y los jefes muchas veces activan una relación familiar y personal que dejan mucho que desear.

- Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente (Paris, 2011).

- Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo. - Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario (Inca, 2012).

- Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que se puede desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares (Alonso, 2008).

Consecuencias de la insatisfacción laboral

Mansilla et al. (2010) establece que la insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores por ende la productividad de la empresa. por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente su rendimiento.

Quevedo et al. (2010) informa otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual. Consecuentemente se tramite estrés laboral y afecta la vida de sus trabajadores en una empresa.

Relaciones Cultura Organizacional- Satisfacción Laboral

La cultura ha sido designada como el conjunto de valores y normas que se crean dentro de la organización permitiendo interactuar con los trabajadores , con el fin de que exista una comunicación efectiva al momento de ejecutar alguna

acción o tomar decisiones dentro de la misma, mientras que la Satisfacción laboral es la motivación que sienten los trabajadores, es aquel un sentimiento agradable al momento de ejecutar alguna acción, de modo que es provechoso para la entidad ya que se obtuve el resultado esperado.

En otra definición establecida por Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) nos dice que la Satisfacción Laboral es “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”., mientras que Rieger y Roodt (2002) establecen que la cultura organizacional impacta en la satisfacción laboral (Salazar, 2013).

Aguilar et al. (2007) informa que la asociación entre uno y otro concepto en general es aceptada por estudiosos de la organización: por ejemplo, formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestren sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el bienestar laboral de las personas (Robbins, 1994). La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa un mejor control y por supuesto mayor rendimiento para la empresa.

Capítulo II: Marco Referencial

El capítulo dos que como nombre lleva marco referencial, en la primera etapa muestra cuatro investigaciones similares acerca de la cultura organizacional y también la satisfacción laboral, posterior a este compendio investigativo se muestra la estructura organizacional de la Defensoría Pública del Guayas, su marco jurídico y la razón de ser de la institución que en palabras claves esto sería conocido como la misión, visión, valores y funciones de la empresa; como punto aparte a esto se plantean los niveles de gestión, los alcances de responsabilidad social, posterior a esto se cita la actuación de la institución, además de todos estos aspectos se hace referencia a la departamentalización por procesos, cadena de valor, calidad de vida laboral y demás aspectos, el capítulo culmina con el marco conceptual.

Investigaciones:

Investigación: “Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo corporativo Super Deportes S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar el clima laboral”

La investigación de Aliaga (2015) sobre el “Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo corporativo Super deportes S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar el clima laboral” tuvo como objetivo general “Diagnosticar el grado de satisfacción laboral de los empleados de Marathon Sports en la ciudad de Quito”; fueron cuatro los tipos de estudio que se usaron para la investigación, estos son estudios correlacionales, exploratorios, descriptivos y explicativos, mientras que para el enfoque de la investigación se hizo uso de dos, el cuantitativo y el cualitativo, se

utilizaron cuatro métodos, el deductivo, inductivo, el analítico y el de síntesis, a su vez las técnicas de la investigación tomaron participación en el desarrollo la técnica documental y la de campo, como herramientas de recolección de datos se utilizó la encuesta y la entrevista, se recurrió a encuestar a 128 integrantes del personal de Marathon Sports.

El 45% del personal mencionó que tiene una relación regular con sus superiores, el 36% de los colaboradores muestra una buena relación con su jefe y sub-jefe, el 18% mencionó que la relación era de excelencia y el 2% señaló que la relación con ellos era mala, en base al conocimiento de los colaboradores con respecto al año de fundación de la empresa en la que trabajan se encontró que el 51% de ellos tiene una idea acerca de la fundación de la empresa, un 30% de los trabajadores mencionó que no conoce ni siquiera la década de fundación, el 12% del personal comunicó que conoce con exactitud el año de creación y el 7% indicó que sólo conocía la década, a su vez se constató que el 59% de los trabajadores se siente poco identificado con la organización, mientras que un 36% de los trabajadores se siente muy identificado con la empresa y sólo un 5% de los empleados se siente nada identificado, dando a conocer que la mayoría de los empleados no comparte la misma cultura organizacional (Aliaga, 2015).

Se quiso identificar cuantas personas tenían conocimiento acerca de la misión, visión, valores y reglamentos de la empresa y de acuerdo a la misión, el 69% conoce sólo un poco, el 25% no la conoce y el 6% sí conoce la misión, en lo que respecta a la visión, el 67% conoce poco sobre ella, el 27% no la conoce y el 6% sí mostró conocimiento; de acuerdo a los valores, el 61% conoce poco sobre ellos, el 27% no conoce nada y el 12% sí; en base al conocimiento de los reglamentos de la empresa, el 72% conoce poco, el 20% no los conoce y el 8% sí;

se realizó una pregunta para saber el pensamiento de los empleados con respecto a la empresa y se conoció que el 97% mencionó que Marathon Sports es la mejor conforme a la competencia, mientras que el 3% dijo que era igual que las otras compañías, de acuerdo a la cultura organizacional de Marathon se comprobó que el 66% de los empleados mencionó que era una cultura de logros, el 16% comunicó que la cultura de la empresa era de poder, el 12% mencionó que la cultura era de roles y el 7% indicó que la cultura que proyectaba la empresa era de apoyo; se confirmó que el 49% no tiene apego con la empresa ya que le da igual estar trabajando en ese lugar, el 36% mencionó que se sentía muy contento laborando en Marathon y el 15% comunicó que no se sentía nada contento (Aliaga, 2015).

El 48% de los empleados indicó que la empresa siempre invierte en recursos para su formación personal y profesional; mientras que el 47% dijo que casi siempre y el 5% indicó que la empresa nunca lo hace, en lo que respecta a los ascensos y promociones, el 53% se inclinó a una situación de insatisfacción mencionando que la empresa no le brinda oportunidades como esas, mientras que el 47% comunicó que la compañía sí lo hace, se buscó conocer la opinión de los colaboradores con respecto al apoyo de los jefes dentro de la organización y se constató que el 52% de los colaboradores mencionó que ocasionalmente recibe apoyo de los jefes, el 40% indicó que siempre recibe ayuda de sus superiores y el 9% dijo que nunca ha recibido una ayuda por parte de ellos (Aliaga, 2015). Se pudo concluir que muchos de los empleados no se encuentran identificados con la empresa, esto puede traer muchos problemas a lo largo del camino empresarial, ya que esto generará que no exista compromiso con la misma.

Investigación: El proceso de inducción del personal y la cultura organizacional del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda -MIDUVI

El proceso de inducción del personal y la cultura organizacional del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda –MIDUVI fue el tema desarrollado por Morales (2015), el objetivo general propuesto fue “Investigar la relación que existe entre el Proceso de Inducción del Personal y la Cultura Organizacional del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda -MIDUVI-”; el marco metodológico fue construido con la implementación del enfoque cuantitativo y la modalidad que se desarrolló fue de campo y también se tuvo acceso del uso documental y bibliográfico, el tipo de investigación fue descriptiva y correlacional, ya que se buscó tener conocimiento acerca del efecto que tiene una variable con la otra, el total de las personas que se encuestaron para efectos de la obtención de resultados fueron 50.

Se determinó por parte del 86% de los trabajadores que la mayoría de las veces que ingresa una persona nueva a trabajar a la empresa no se realiza el proceso de inducción; sin embargo el 14% indicó que sí, ya que cuando esta cantidad porcentual de trabajadores ingresó por primera vez a la institución sí recibió la adecuada inducción; se identificó que el 52% de los colaboradores ya establecidos en su puesto laboral no ha orientado al personal nuevo en las actividades que ha tenido que realizar, sin embargo el 48% del personal de la empresa sí lo ha hecho. Se identificó que el 76% de los empleados no se siente identificado con la misión y los objetivos organizacionales; mientras que el porcentaje restante (24%) sí; en base a las políticas y lineamientos de la empresa, el 52% de los empleados comunicó que no le brindaron conocimiento acerca de esos aspectos; sin embargo el 48% mostró lo contrario, por medio de los

resultados se ha constatado que el 80% de los empleados consideró que la cultura organizacional de la empresa no es fuerte; no obstante, sólo un porcentaje bajo (20%) de trabajadores indicó que la cultura sí es fuerte (Morales A. , 2015).

Se ha confirmado que la mayoría de los trabajadores sí se siente parte de la imagen institucional, ya que así lo mencionó el 54%, por otro lado el 46% de los trabajadores señaló que su pensamiento es distinto, indicando no pertenecer a la imagen de la institución, este determinado grupo de personas no muestra una lealtad con la empresa; el logotipo de la compañía es conocido por todos los trabajadores, cuando existe algún problema dentro del puesto de trabajo, el 60% tiene conocimiento de a qué persona dirigirse para darle solución; sin embargo el 40% de los colaboradores desconoce de la persona a la cual debe comunicarle o informarle de la existencia de algún conflicto en particular, el 66% de los trabajadores dio a conocer que para ellos la inducción al personal sí tiene incidencia sobre la cultura organizacional; sin embargo el 34% estuvo de acuerdo con que no existe tal influencia entre las dos variables (Morales A. , 2015).

Investigación: La cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza oficina matriz

La investigación de Vargas y Barriga (2017) sobre “La cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza oficina matriz” tuvo como objetivo “Analizar la influencia de la cultura organizacional en la atención al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Oficina Matriz”; el enfoque de la investigación fue cuantitativo y cualitativo, al momento de desarrollar el tema a profundidad se acudió a la utilización de la modalidad de campo y el tipo de

investigación fue exploratoria, combinada con lo descriptivo y explicativo, la muestra estuvo conformada por un total de 69 trabajadores, cantidad de personas a la cual se encuestó; se conoció que el 46% de los colaboradores no estudia las políticas de la institución con frecuencia, el 31% mencionó que lo hace siempre y el 23% indicó que nunca realiza esa actividad.

Otros resultados ayudaron a comprender que el 58% de los trabajadores mencionó que sí se identifica con los valores y demás aspectos de la cultura organizacional de la empresa y el 42% mencionó que de vez en cuando sus valores concuerdan con los de la empresa; el 59% de los miembros del personal de la empresa supo mencionar que siempre recibe capacitación por parte de la organización acerca de las normas de adaptabilidad de la empresa, mientras que el 31% respondió que sólo a veces y el 10% comunicó que nunca recibió alguna capacitación de este tipo; que exista una buena relación interpersonal entre los colaboradores es importante porque esto genera que el ambiente laboral sea adecuado y satisfactorio, dando como resultado que los colaboradores incrementen su nivel de desempeño por el entorno agradable en el que se encuentran laborando, en base a esto se constató que el 51% de los colaboradores ha creado relaciones interpersonales agradables en el trabajo, el 48% a veces se ha relacionado de una forma agradable y sólo el 1% nunca ha tenido la oportunidad de percibir relaciones interpersonales satisfactorias dentro de su puesto de trabajo o área (Vargas & Barriga, 2017).

De acuerdo a la percepción de las promociones dentro de la empresa, el 44% de los trabajadores señaló que a veces todos los trabajadores son premiados por igual, el 36% comunicó que todos los colaboradores siempre reciben iguales beneficios y el 20% indicó que nunca se reparten los beneficios de forma

equitativa, el 86% de los trabajadores de la empresa mencionó que siempre se realizan evaluaciones de desempeño dentro de la empresa y el 14% dijo que de repente se realizaba esta actividad (Vargas & Barriga, 2017).

Es importante el reconocimiento de un superior hacia sus empleados puesto que esta situación suele motivar a los colaboradores y elevar su rendimiento dentro de la empresa, siendo así el 45% de los empleados mencionó que el jefe reconocía su calidad de atención pero no de forma frecuente, el 42% dijo que siempre era reconocido por sus superiores y el 12% de los empleados indicó que eso nunca sucedía con ellos; el que los clientes reconozcan de una manera positiva la imagen corporativa de la empresa tiene que ver con la clase de cultura que se siga a la interna de la misma, es más la adecuada gestión realizada en la empresa impacta de una manera positiva en el mercado creando un prestigio muy importante sobre los consumidores, partiendo de esto se ha conocido que el 90% de los clientes siempre ha reconocido la imagen de la compañía y sólo un 10% no (Vargas & Barriga, 2017).

Investigación: Diagnóstico de la cultura organizacional y la relación con el compromiso de los colaboradores de la empresa GEA Ecuador

El proyecto de estudio de Hinojosa (2018) fue acerca del “Diagnóstico de la cultura organizacional y la relación con el compromiso de los colaboradores de la empresa GEA Ecuador”, el objetivo de la investigación fue “Identificar la brecha existente de la cultura organizacional de GEA Ecuador hacia una cultura de servicio; y su relación con el compromiso de los colaboradores con la empresa”; la metodología investigativa fue desarrollada de acuerdo a la presentación de la metodología cualitativa y cuantitativa, los métodos usados fueron el inductivo y el deductivo, asimismo el alcance de la investigación se caracterizó por ser

descriptivo, la muestra la conformaron 349 trabajadores, dentro de los cuales se dividieron en diferentes grupos con el objetivo de aplicar una herramienta de recolección de datos diferentes, las entrevistas a profundidad fueron dirigidas hacia las personas que ocupaban un puesto de alta jerarquía en la empresa, el grupo focal fue orientado a las personas con un rango medio y las encuestas fueron direccionadas hacia el personal operativo, el objetivo del cuestionario de encuesta fue que por medio de los resultados se pudiese conocer la percepción de los trabajadores operativos con respecto a la cultura organizacional de la empresa.

Los resultados mostraron que el 62% de los colaboradores siempre pone en práctica el valor del compañerismo dentro de su lugar de trabajo, el 27% lo hace frecuentemente, el 8% sólo lo practica algunas veces, el 2% mencionó que ocasionalmente lo practica y el 1% nunca lo pone en práctica, a su vez se conoció que el 52% de los colaboradores siempre pone en práctica el valor de la calidad dentro de su lugar de trabajo, el 37% lo hace frecuentemente, el 8% sólo lo practica algunas veces, el 2% mencionó que nunca lo practica y el 1% lo practica pero sólo ocasionalmente, otro de los resultados conocidos fue que el 43% de los trabajadores siempre ejerce el valor de la participación, el 33% lo hace pero frecuentemente y sólo el 18% lo ejecuta pero a veces; el 38% de los trabajadores ejerce frecuentemente el valor de la innovación, el 37% lo hace siempre y el 18% sólo algunas veces; el valor de la responsabilidad es practicado siempre por el 76% de los colaboradores y frecuentemente por el 20%; mientras que el valor del compromiso es ejercido por el 74% de los trabajadores todo un siempre y el 21% cumple con la práctica del mismo valor pero frecuentemente; por otro lado el 36% de los empleados mencionó que la compañía frecuentemente toma en cuenta las

ideas creativas e innovadoras, sin embargo el 27% indicó que la empresa sólo ha realizado esa actividad en algunas ocasiones (Hinojosa, 2018).

Se constató que el 52% de los colaboradores mencionó que siempre ha considerado al servicio al cliente como uno de los valores primordiales de la empresa y el 30% de los mismos indicó que ese tipo de servicio era considerado de esa manera pero frecuentemente y no siempre; en base a las creencias de los colaboradores se confirmó que el 35% de los mismos siempre menciona que la empresa brinda la oportunidad para desarrollarse profesionalmente, mientras que el 27% dijo que oportunidades como esas sólo son ofrecidas de forma frecuente; el 44% de los colaboradores confirmó que la compañía siempre ha tenido el objetivo de mejorar la experiencia del cliente; sin embargo el 35% mencionó que la empresa sólo realizaba ese esfuerzo frecuentemente, el 30% de los empleados señaló que la empresa GEA siempre ha estado enfocada mayormente en los resultados que en el brindar reconocimientos a sus colaboradores, a su vez el 29% estuvo de acuerdo con el primer grupo de trabajadores pero este porcentaje señaló que la empresa se enfocaba en sus resultados pero de forma frecuente (Hinojosa, 2018).

El grupo de preguntas acerca de las normas de la empresa reflejaron que el 35% de los colaboradores mencionó que siempre ha tenido conocimiento acerca del código de conducta de la organización, mientras que el 34% estaba al tanto de ellos pero no de forma frecuente; se conoció que el 35% de los colaboradores ha mostrado de forma frecuente conocer los objetivos estratégicos de la empresa; mientras que el 31% de los mismos ha comprobado sus conocimientos pero algunas veces; el 57% de los empleados señaló que siempre cumple con los

reglamentos que se encuentran en el código de conducta, pero el 31% cumple con ellos pero de forma frecuente (Hinojosa, 2018).

En base al compendio de preguntas formuladas con respecto a los símbolos de la cultura organizacional, se constató que el 57% de los colaboradores siempre se ha sentido identificado y ha mostrado compromiso con la empresa, mientras que el 27% ha pasado por esta sensación pero de forma frecuente; el 32% indicó que frecuentemente la empresa ofrece incentivos por el desempeño laboral, mientras que el 30% dijo que siempre lo hace; el 34% demostró que de forma frecuente ha estado comprometido y ha entendido los programas, la imagen y el colorido de la compañía, mientras que el 33% siempre se ha comprometido y ha entendido los diferentes aspectos mencionados; de acuerdo a la filosofía organizacional, el 46% de los empleados siempre ha conocido la misión, visión y la política de calidad de la empresa; no obstante el 33% conoce estos aspectos pero de forma frecuente, se encontró que el 71% de los trabajadores siempre se encuentra comprometido con su trabajo y el 24% mencionó que frecuentemente se compromete con sus funciones dentro de la empresa; en conclusión se encontró que los trabajadores de la empresa GEA se mostraron completamente identificados con la cultura organizacional de la misma, la cultura de la empresa es de servicios, a su vez los colaboradores muestran total compromiso con la compañía (Hinojosa, 2018).

La Defensoría Pública del Guayas

El nacimiento de la Defensoría Pública en el Ecuador trajo consigo muchas inquietudes, pero sobre todo preocupaciones en el ecuatoriano. Descifrar si sería una institución parecida a la Defensoría del Pueblo o tendría funciones diferentes se convirtió en una tarea que con el tiempo arrojaría resultados positivos y sobre

todo resultados totalmente diferentes a los de la Defensoría del Pueblo, por eso la tarea ardua que ha impulsado la Defensoría Pública en cuanto a dar a conocer su labor a los ciudadanos en general independientemente de si utilizan o no los servicios que brinda la defensoría.

En cuanto la Defensoría Pública comenzó su labor, los resultados que se obtuvieron sobre su gestión fueron positivos, sin embargo, también se puede encontrar resultados errados y algo negativos para la institución, por ejemplo: “La defensoría Pública solo fue creada con la finalidad de liberar a los criminales”, quien pueda expresar estas palabras en definitiva no conoce la ardua labor de esta Institución, que lo único que realiza es cumplir con las funciones establecidas en nuestra Carta Magna; y, por supuesto con su finalidad primordial proteger el Derecho a la Defensa consagrado en la Constitución de la República del Ecuador, así como, proteger los demás Derechos que se encuentran recogidos en la antes mencionada Carta Magna.

El presente trabajo investiga el rol que ha tenido la Defensoría Pública a lo largo de la historia, la influencia que tiene en la sociedad, dado que su principal pilar es la protección de los derechos del ciudadano, pues lo que la distingue de cualquier otra institución es que precautela el derecho a la defensa de los ciudadanos de escasos recursos económicos, evitando que se queden en completa indefensión por carecer de recursos para contratar una defensa técnica para sus problemas jurídicos.

Pero en sí ¿Qué es la Defensoría Pública?, en respuesta a esta incógnita se puede responder que la Defensoría Pública es uno de los órganos autónomos de la Función Judicial; así como, la Fiscalía General del Estado. Este órgano autónomo que se estudiará, busca garantizar que los ciudadanos en estado de indefensión,

sea por diversos motivos sociales, económicos o culturales, puedan acceder a la justicia de manera igualitaria y plenamente; acceso a la justicia que se plasma con el servicio legal técnico correspondiente. De conformidad con lo prescrito en la constitución de la República del Ecuador, la Defensoría Pública prioriza la defensa técnica en materias Penales, de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, Laboral; y, otras materias de conformidad con los recursos que le sean asignados, acorde a lo establecido en el artículo 191 de la Constitución de la República del Ecuador, los cuales deberán ser semejantes a los recursos otorgados a la Fiscalía General del Estado.

Otro de los puntos concordantes en el tema que se analiza es el acceso a la justicia, refiriéndonos a esta como interacción del Estado con el ciudadano, el primero tiene como obligación el garantizar que el ciudadano acceda a una justicia plena e igualitaria, dicho acceso no es más que el medio por el cual se logra una menor desigualdad principalmente social y económica.

Es necesario tener presente que el acceder a la justicia de conformidad como lo establece la Constitución de la República del Ecuador, no solo implica derribar barreras de carácter histórico, sino también derribar barreras de carácter administrativas, por la usual idiosincrasia del servidor; la poca responsabilidad de llevar a buen puerto la finalización de un proceso donde se vele por los derechos del ciudadano.

Las demandas laborales, temas de tierras sean urbanas o rurales por cuestiones de legalización, víctimas de violencia intrafamiliar, demandas de alimentos, etc son una parte de los múltiples servicios que brinda la Defensoría Pública; los cuales se caracterizan por tener tintes netamente sociales, pues al ser temas de carácter sociales se protege al lado más vulnerable de los ecuatorianos,

que son aquellas personas que carecen de recursos suficientes para poder costearse en el sector privado estos servicios de ayuda jurídica eficiente, eficaz, apropiado y por su puesto competente.

Es de suma importancia que se destaque sobre todo la labor del Defensor Público en los temas de carácter penal, pues las causas penales que se atienden diariamente son innumerables sobre todo porque se protege bienes jurídicos importantes, a cualquier hora, y al decir a cualquier hora, se refiere al hecho de que la Defensoría Pública proporciona la defensa técnica en materia penal las 24 horas del día, pues esta materia tiene la característica de que posee acciones que son flagrantes. Por citar un ejemplo la defensa técnica proporcionada conoce delitos de acción pública como: contravenciones de tránsito, delitos de tránsito, hurto, homicidio, falsificación de instrumentos públicos etc.

El Capítulo II del presente trabajo se enfoca en los antecedentes de esta noble institución que es la Defensoría Pública.; se abarcará dentro de esta sección o título, la creación de la Defensoría, cual es la misión y la visión de esta institución pública, sus respectivos valores, con lo cual se captará cuáles son las pautas o parámetros que se impone a la Defensoría a efectos de cumplir con su misión.

Entorno Institucional

La Defensoría Pública brinda orientación, comunica y asesora de muchas formas al público en general sobre cuáles son los recursos y alternativas legales a los cuales pueden acudir en su beneficio, asimismo de manera continua se observan los procedimientos y prácticas diarias que certifican la calidad, eficacia, eficiencia, ética, la gratuidad en el servicio, teniendo como prioridad los derechos y necesidades de la persona defendida.

Brindar asesoría jurídica, orientar al usuario sobre cuáles son sus requerimientos y comunicar las mejores alternativas para poder utilizar adecuadamente los recursos y caminos de carácter legal con el fin de obtener un beneficio jurídico de una situación complicada la cual se han visto obstaculizados de resolverse por problemas de índole económico, es un gran deber de esta institución, no solo recogido por la Constitución de la República del Ecuador como se lo vio con anterioridad, sino también por tratados internacionales.

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en su disposición transitoria décima establecía que mientras dure el período de transición de la Constitución anterior con la nueva, la defensa penal que otorgaba el estado ecuatoriano seguiría a cargo de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal, Unidad sobre la cual se construiría luego las bases de lo que se conoce actualmente como la Defensoría Pública del Ecuador.

La nueva norma suprema, pasó a crear distintas leyes; así mismo, también empezó por reformar las ya existentes, entre esas la ley que regula la Función Judicial, es decir el Código Orgánico de la Función Judicial, que con su disposición transitoria décima establecía que la defensa legal sería otorgada por esta unidad hasta el 20 de octubre del 2010, pasando automáticamente a ser una de las competencias que se le otorga a la Defensoría Pública por medio de ley.

La Asamblea Constituyente del 2008, mediante su máxima creación que fue la Constitución de la República del Ecuador del 2008, famosa por consagrar todos los derechos a nivel constitucional y tener tintes paternalistas para con la sociedad, logra plasmar la esencia de lo que se conoce ahora como Defensoría Pública, pues este órgano de carácter autónomo de la Función Judicial, tiene como único fin garantizar un correcto acceso al sistema de la justicia, en igualdad de condiciones

que el resto de personas, institución que como ya se había mencionado posee autonomía administrativa y financiera.

Marco Jurídico Legal Histórico

Toda institución pública se debe encontrar respaldada por un marco legal que establezca su creación, sus funciones y demás, en el presente caso la Defensoría Pública del Ecuador respalda su creación en lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador. Para muestra de lo antes mencionado, un botón, el numeral 9 del artículo 11 de la Carta Magna establece que es deber del Estado respetar y hacer respetar los derechos consagrados en nuestra constitución.; así mismo, el artículo 76, numeral 7, de la antes mencionada norma suprema, establece que nadie puede ser privado del derecho a la defensa, sea que el procedimiento se sustancie en primera instancia o segunda instancia, procedimientos judiciales que deberán contar con la respectiva defensa técnica escogida por las personas según sus necesidades jurídicas y capacidades económicas., no dando lugar a que algún ciudadano se quede en indefensión.

En el Registro Oficial número 158, de fecha 29 de agosto del 2007, el presidente de la república del Ecuador emitió el decreto ejecutivo número 563 de fecha 17 de agosto de 2007 establecía la creación de la “UNIDAD TRANSITORIA DE GESTION DE LA DEFENSORÍA PÚBLICA PENAL”. Posteriormente, así mismo, con el decreto ejecutivo 748, de fecha 14 de noviembre de 2007, el cual consta publicado en el Registro Oficial número 220, con fecha 27 de noviembre de 2007, esta Unidad Transitoria, se adscribió al Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, pasando a ser como la primera vez una entidad de carácter independiente, desconcentrado y por supuesto autónomo en la administración y en las finanzas.

La Disposición Transitoria Décima de la Constitución de la República del Ecuador establece que en el periodo de transición el servicio de defensa penal seguirá a cargo del Ministerio de Justicia, a través de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal, sobre cuya base técnica se organizará la Defensoría Pública.

El literal a) de la Disposición Transitoria Sexta del Código Orgánico de la Función Judicial, estipula que en cumplimiento de lo que prevé la Disposición Transitoria Décima de la Constitución, hasta el 20 de octubre del año 2010, los servicios de defensa pública serán prestados por la Función Ejecutiva, por medio de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal.

El literal c) de la Disposición Transitoria Sexta del Código Orgánico de la Función Judicial, determina que el Consejo de la Judicatura ejercerá las atribuciones que le asigna esta ley respecto de la Defensoría Pública a partir del 20 de octubre de 2010.

En la Constitución de la República del Ecuador, aprobada en el 2008, en su artículo 191, se establece que la Defensoría Pública es un órgano autónomo de la Función Judicial, cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no puedan contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos. Prestará un servicio legal, técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito, en el patrocinio y asesoría jurídica de los derechos de las personas, en todas las materias e instancias (Asamblea Constituyente, 2008).

El mismo artículo señala, además, que la Defensoría Pública es indivisible y funcionará de forma desconcentrada con autonomía administrativa, económica y financiera, estará representada por la Defensora Pública o el Defensor Público

General, y contará con recursos humanos, materiales y condiciones laborales equivalentes a las de la Fiscalía General del Estado.

El artículo 254 del Código Orgánico de la Función Judicial, define al Consejo de la Judicatura como el órgano único de gobierno y administración de la Función Judicial, que comprende: órganos jurisdiccionales, órganos administrativos, órganos auxiliares y órganos autónomos. El mismo Artículo establece, además, que el Consejo de la Judicatura es un órgano instrumental para asegurar el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares.

Razón de Ser de la Defensoría

Misión

La Defensoría Pública del Ecuador como la mayoría de las instituciones del estado, posee una misión, y su misión primordial es defender a las personas, pero con la característica de que esa defensa es gratuita para el ciudadano, asegurando no resultados, pero si un juicio en paridad de armas y justo, respetando los derechos humanos consagrados en los diferentes instrumentos legales de carácter nacionales o internacionales (DPG, 2011).

Visión

Esta noble institución a su vez tiene como visión la conformación de sus garantías, las cuales son apreciadas por la ciudadanía, no solo por el servicio que brindan sino por su calidad y por su oportuno actuar. (DPG, 2011).

Valores

La Defensoría Pública del Estado enarbola valores y principios como la responsabilidad social, la vocación de servicio, la equidad, disciplina, transparencia, trabajo en equipo. (DPG, 2011).

Funciones

Como toda institución pública u organismo, la defensoría de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador y la Ley de la Defensoría Pública, esta debe cumplir con las siguientes funciones:

1. El órgano rector en lo correspondiente a la defensoría pública en la República del Ecuador es la Defensoría Pública por ende solo ella la ejerce.
2. servicios que brinde el órgano rector de la defensa pública serán los correspondientes a la solución alternativa de conflictos, en todo el territorio y trabajando en conjunto con otras instituciones del estado, en la solución de conflictos en diferentes materias, servicio que es gratuito.
3. La Defensoría Pública tiene como prioridad enfocarse en determinadas materias, por ejemplo, en temas de familia, casos penales y laborales.
4. Una de las finalidades de Defensoría Pública es tener sentencias o resoluciones (según sea el caso) con carácter de oportunas, y esto se lo consigue no solo con el trabajo correcto del órgano jurisdiccional sino también con la defensa jurídica gratuita, oportuna y con la defensa técnica adecuada la cual se encuentra regida por principios pre establecidos.
5. El servicio de patrocinio, orientación o asesoría de carácter legal que se le otorgue al ciudadano, es y deberá ser gratuito y oportuno, servicio que va dirigido a personas con situaciones económicas que no le permitan contar con la defensa técnica privada.
6. El servicio de defensa técnica que brinda la Defensoría no solo está enfocada al litigio sino más bien se encuentra primero enfocada en la solución alternativa de conflictos.
7. Ser el órgano que garantice que el servicio que se brinda es de calidad, un

servicio de patrocinio o asistencia legal competente y con la técnica adecuada.

8. En temas legales donde intervengan niñas, niños, adolescentes, personas víctimas de violencia intrafamiliar, comunidades o pueblos indígenas la Defensoría Pública intervendrá garantizando una defensa especializada es decir la defensa técnica en la materia correspondiente.

9. Los grupos de atención prioritaria serán atendidos inmediatamente y las gestiones serán con carácter de prioritario ante cualquier otro servicio que se brinde.

10. La Defensoría tiene el deber de hacer público el ofrecimiento de los diferentes servicios que brinda a efectos de que la población se dé por enterada de los servicios con los que cuenta.

11. Los servidores públicos de la Defensoría deberán ser evaluados periódicamente a efectos de dar el correspondiente seguimiento a su desempeño, esto se lo logra a través de indicadores de gestión, patrones de calidad, competencias de carácter profesional y por supuesto de la productividad

12. El artículo primero de la Carta Magna o Suprema del Ecuador establece claramente que el Ecuador es un estado constitucional de “derechos y justicia”, por ende la Defensoría a efectos de ayudar en conjunto con otras instituciones al correcto cumplimiento de este artículo, empieza por propiciar políticas públicas claras con respecto a la estructura técnica de la defensoría.

13. La Ley de Transparencia y Control Social establece que todas las instituciones del estado deben prestar diferentes tipos de informe entre esos los de rendición de cuentas que se realizan todos los años, por ende, la Defensoría Pública no se queda atrás y debe cumplir con lo establecido en la ley.

Estructura Organizacional de la Defensoría Pública

El Estatuto Orgánico Administrativo de Gestión Organizacional por Procesos de la Defensoría Pública, contenido en la resolución Nro. 023-DP-2001, publicado en el R.O. #131 de fecha 12 de abril de 2011, define la estructura de la Defensoría y establece las respectivas funciones técnicas, administrativas y funcionales a efectos de que opere en completa armonía, estableciendo la estructura por departamentos.

Dicha estructura departamental se encuentra encabezada por el Defensor Público General, el cual tiene bajo su mando los diferentes departamentos como el de Acreditación de Servicios, Planificación, Gestión de calidad, Comunidades, Pueblos y Nacionalidades, Investigaciones aplicadas; y, el de asesoría jurídica. Así mismo, el Defensor Público General, como responsabilidad debe supervisar a la Dirección Nacional de Gestión y Administración de Recursos y a las diferentes regionales de la Defensoría.

La Dirección Nacional de Gestión y Administración de Recursos tiene a cargo en cambio a los departamentos de administración financiera, los de desarrollo organizacional, de cooperación y comunicación social; así como, a los de gestión documental y gestión tecnológica.

En cambio, el control de los departamentos de Contabilidad, Tesorería y Presupuesto son ejercidos por la administración financiera; y, de la misma manera el departamento de Desarrollo Organizacional tiene a su cargo los sub procesos de logística y compras públicas y recursos humanos.

La Regional de la Defensoría Pública es la responsable de la Defensoría Pública Provincial, la misma se divide en 2 subprocesos de patrocinio tanto el penal como el social (DPG, 2011).

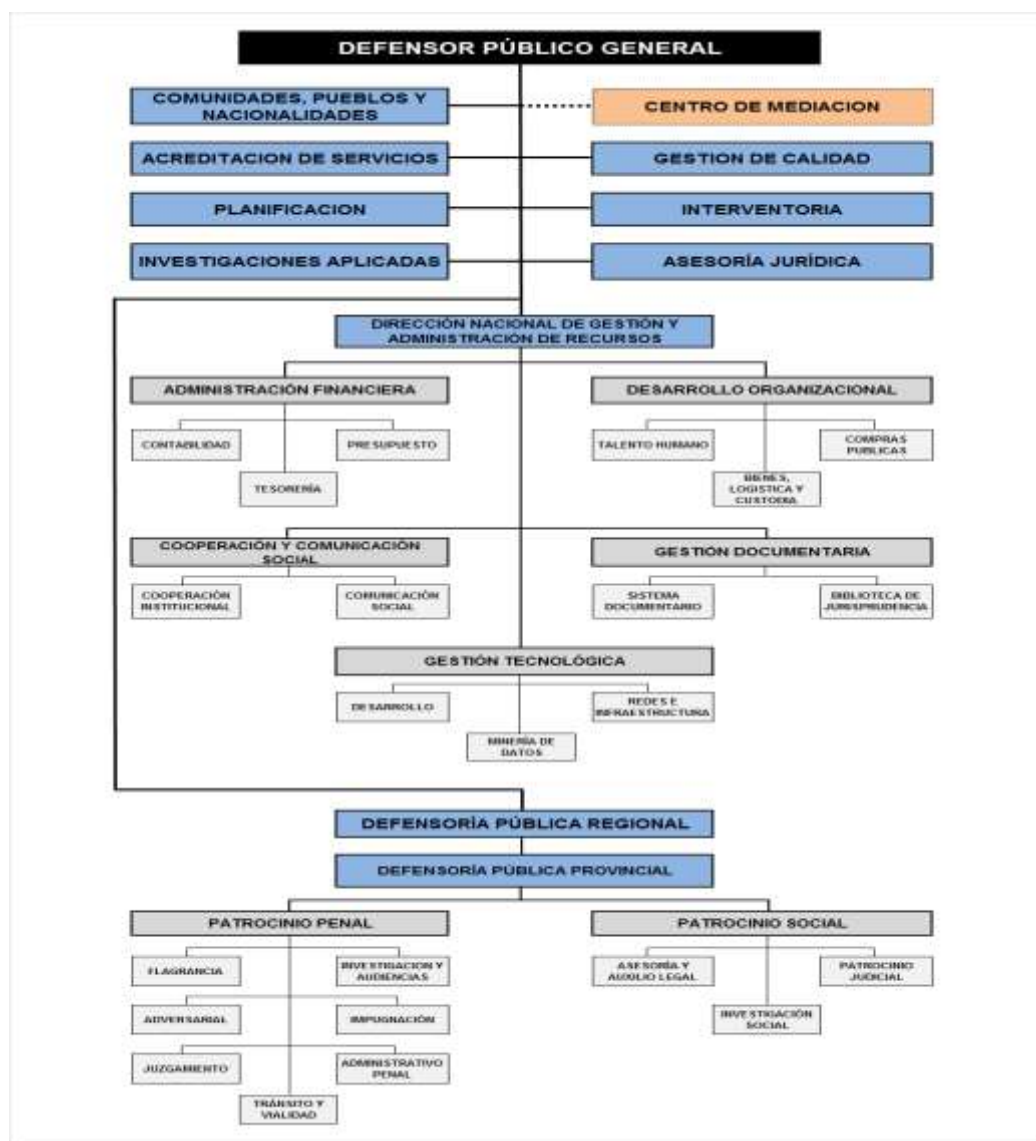


Figura 1. *Organigrama Defensoría Pública*
 Tomado de: *Institución pública en estudio, Defensoría Pública*

El organigrama de la Defensoría Pública se encuentra regulado por un sistema de gestión (SGDP), en el cual se plasma las diferentes estrategias de organización, sistema desarrollado en el año 2010, el cual con el paso del tiempo se mejora continuamente por los diferentes requerimientos de la institución.

Este sistema posee sistemas operativos de alto rendimientos que permiten obtener estadísticas sobre los procesos y actividades designados a cada usuario interno. Estas aplicaciones se sustentan sobre una infraestructura propia la cual

está configurada para brindar la mayor eficiencia en la gestión de las aplicaciones transaccionales.



Figura 2. *Ejes estratégicos de servicio*
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pública

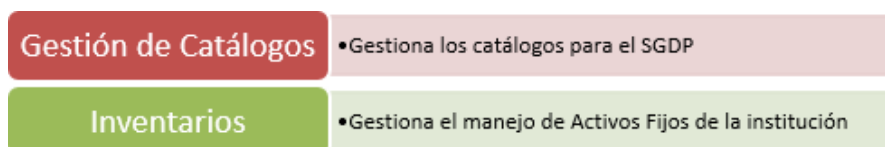


Figura 3. *Sistema de apoyo*
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pública

Una vez que se obtiene la información por usuario esta es procesada a efectos de generar diferentes tipos de reportes por los diferentes tipos de materias y son parte del desarrollo interno de la Subdirección.

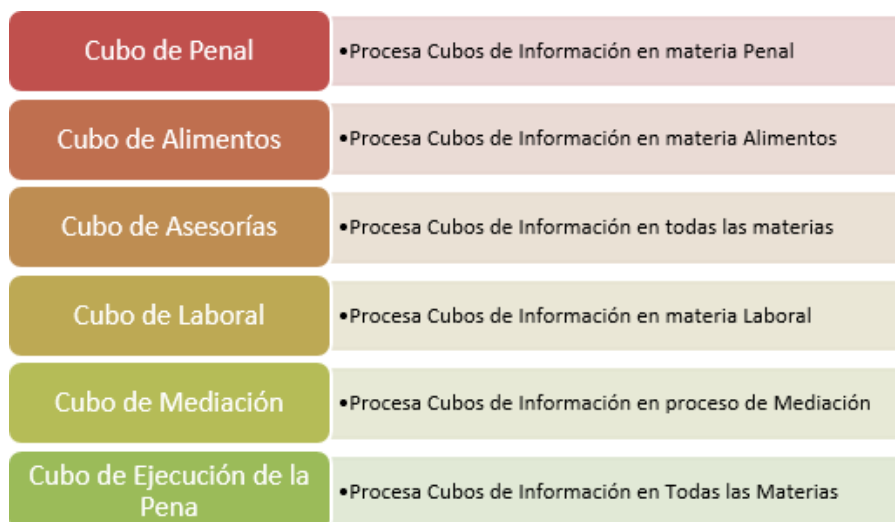


Figura 4. *Herramientas de los sistemas de información*
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría Pública

Niveles de Gestión en el Sistema de Gestión de la Defensoría Pública

Cuando se construyó el sistema de gestión hubo factores intervinientes desde su fase inicial tal como se lo muestra a continuación.

Tabla 8
Fases de los niveles de gestión

Nivel	Acción
Rol del equipo directivo	<p>Encargados de definir la estrategia de la organización, en la cual se plasman los lineamientos, los alcances estratégicos, los servicios a brindar, los recursos a invertir, la toma de decisiones, así como las metas a cumplir.</p> <p>En este grupo se encuentran los siguientes roles:</p> <ul style="list-style-type: none">• Director Nacional de Administración de recursos• Asesores• Subdirectores de Procesos
Línea media	<p>En la línea media se encuentran las unidades de apoyo encargadas de la gestión de recursos (humanos, financieros, logísticos) con el propósito de coadyuvar al cumplimiento de las metas estratégicas planteadas por el nivel directivo.</p> <p>Las unidades que colaboran con la línea media son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Subdirectores de Procesos (Stakeholders)• Subdirección Financiera (Gestión Recursos Financieros)• Subdirección de Gestión de Calidad (Descripción de los procesos y levantamiento de información)
Núcleo operativo	<p>En núcleo operativa, la Subdirección de Gestión Tecnológica a través de cada una de sus áreas (Desarrollo de Software, Minería de Datos y Redes e Infraestructura) son los encargados de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de los requerimientos• Análisis de la capacidad• Levantamiento de requerimientos• Diseño de interfaces• Diseño de Bases de Datos• Codificación de las aplicaciones• Validaciones• Pruebas Funcionales• Configuración y puesta a punto del entorno de producción• Implementación• Acompañamiento• Monitoreo• Cubos de Información del aplicativo• Reportería• Mejora Continua

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Alcances de Responsabilidad Social Pública de la Defensoría Pública

De conformidad con el artículo 286 del Código Orgánico de la Función Judicial a la Defensoría Pública le corresponde:

1. El servicio oportuno sin costo alguno para el usuario brindando servicios de asesoría, asistencia, orientación y representación judicial, según lo previsto en el código, a individuos que en razón de su situación económica o social no puedan acceder a los servicios de un Abogado;

2. Velar por que se garantice el derecho de una buena defensa, ininterrumpida, integral, competente y técnica;

3. Proporcionar una defensa penal a personas que necesiten una abogada o un abogado, por designación del tribunal, juez competente; o a petición de parte interesada;

4. Dar a conocer acerca de su derecho a elegir una defensa privada a la persona imputada, acusada o presunta infractora. En cuanto respecta a los otros casos, se brindarán los servicios según lo establecido en el reglamento, cuando se verifique que quien necesita del patrocinio de un Abogado se encuentra en una situación económica o social vulnerable;

5. Velar por que se garantice que los Defensores públicos brinden asistencia, orientación, representación judicial y asesoría a los usuarios cuyos casos estén patrocinando, de la misma forma estos participen en los trámites judiciales o administrativos y en todo momento hagan respetar los derechos de los usuarios. Siempre estará en primer lugar los intereses del defendido;

6. La defensa pública especializada para los grupos de niños, niñas, adolescentes y mujeres, víctimas de violencia, comunas indígenas, pueblos, nacionalidades y comunidades;

7. Velar por que se garantice la libertad de que persona interesada pueda escoger su defensa y si es necesario, se realice una nueva designación a la DP;

8. En el caso de que se presenten patrocinios especializados se deberá contratar Abogados particulares para estos asuntos, apegados al procedimiento del reglamento que dicte el Defensor Público General y además para efectos de su aplicación lo indicado en el régimen especial previsto por la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública;

9. La autorización y la supervisión de que estén los servicios jurídicos prestados en beneficio de personas de escasos recursos económicos o grupos que requieran atención prioritaria por parte de personas o instituciones distintas de la Defensoría Pública;

10. Definir normas para el funcionamiento y fijar estándares de calidad a las personas o instituciones distintas que presten servicios de defensa pública Defensoría Pública y de la misma forma realizar evaluar periódicamente a los mismos. De existir observaciones por parte de la Defensoría Pública deberán ser cumplidas obligatoriamente;

11. Proporcionar total apoyo a los estudiantes que realicen las prácticas pre profesionales en la Institución; y,

12. Otras funciones que estén establecidas en la Constitución y la ley (Código Orgánico de la Función Judicial, 2009).

Actuación de la Defensoría Pública

La Defensoría Pública se encuentra preparada para acudir como defensor en las causas sociales y penales; y no solo como defensor sino también que puede acudir como defensor.

Demandadas en el campo de la familia, mujer, niñez y adolescencia

La Defensoría Pública brinda patrocinio y asesoramiento en temas de alimentación, es decir en demandas de alimentos sea para niños, adolescentes o mujeres embarazadas; y, en casos excepcionales como adultos hasta los 21 años cuando se encuentren cursando estudios superiores que lo imposibiliten de trabajar conforme se encuentra, alimentos para personas discapacitadas, alimentos internacionales y con presunción de paternidad, aumentos o disminución de la pensión, regulación de visitas sea internacional o nacional; todos estos establecidos en el Código Orgánico de la Niñez y Adolescencia.

Violencia intrafamiliar

En los casos de violencia dentro de la familia, sea cual sea la conformación del círculo familiar, la defensoría pública otorga defensa técnica en caso de violencia física, psicológico o sexual, en contra de un miembro de la familia. El procedimiento a seguir en este tipo de especialización se puede seguir como un delito o una contravención y sea cual sea la defensa técnica es otorgada, en aras de cumplir con lo establecido en el artículo 76 de la Constitución de la República del Ecuador.

Derechos laborales

Se brinda asistencia jurídica gratuita y patrocinios en casos de defensa de cualquiera de los derechos laborales, como son los trámites administrativos que se realizan dentro del Ministerio de Relaciones Laborales; así como también trámites correspondientes a la defensoría pública.

En lo que respecta a los trámites administrativos la Defensoría Pública puede ser invitada para lo siguiente:

1. Elaborar la respectiva denuncia a efectos de cobrar las respectivas liquidaciones laborales, denuncia presentada en la Defensoría Pública.
2. La presentación de la denuncia permite que se constate en cierta forma el despido intempestivo.
3. Elaborar las respectivas solicitudes que establezcan que se requiere una inspección integral del lugar de trabajo.
4. Atender los trámites de desahucio en materia laboral, lo que equivale al valor del 25% del último pago realizado al trabajador por parte del empleador por año.
5. Darle el curso legal a la solicitud de Visto bueno, el cual puede ser presentado por el empleador o trabajador.
6. En cuanto haya una inspección de trabajado tramitar la reintegración del trabajador a su respectivo puesto.

De la misma manera se puede acudir a esta institución para realizar la demanda laboral por la reclamación de pagos de liquidaciones, los cuales se analizan antes el órgano jurisdiccional correspondiente.

Asesoría en casos penales

Uno de los campos más importantes a la hora de actuar, es donde peligra nuestra libertad; y esta se encuentra ligada al ámbito penal, por eso la importancia de acudir ante el requerimiento de patrocinio o asesoría en casos penales para las personas que se encuentran privadas de su libertad o estén por estar; así mismo, si se encuentran en estado de indefensión ya sea por su condición económica, o social, por la cual no se pueden costear un abogado privado que proteja sus derechos. Cabe destacar nuevamente que los defensores públicos atienden los casos relacionados con delitos de acción pública como: contravenciones de

tránsito, delitos de tránsito, hurto, homicidio, falsificación de instrumentos públicos etc.

Defensoría Pública de la Provincia del Guayas

La Defensoría Pública atendió en el año 2013, 25,767 es decir un 38% de casos relacionados al ámbito laboral; mientras que 39,834, 60% relacionado al área de la niñez y 1,271 casos relacionadas a otras áreas, es decir un 2% , por lo que se concluye que en total se atendió un aproximado de 66,872 solamente en la Provincia del Guayas.



Figura 5. *Atenciones brindadas por la Defensoría Pública del Guayas en el 2013*
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Diagnóstico y Análisis de Sostenibilidad de la Defensoría Pública del Guayas

Identificación del sector social al que pertenece la institución

La Defensoría Pública pertenece al sector social de justicia.

Identificación del sector y sus factores

Hasta el 2008 luego de que fuera establecida por la nueva constitución del Ecuador, la Defensoría Pública era una institución jurídica que no abarcaba las ramas o ámbitos que abarca ahora, y muchos las catalogaban de casi inexistente en el Ecuador, en la actualidad existen muchas áreas que han sido abarcadas y se debe a que es un órgano de la Función Judicial, por ende, existe un mayor control pues es un órgano en los cuales se apoya.

Identificación de estrategia de la institución

Según el Estatuto Orgánico la Defensoría Pública deberá liderar la obligación del estado ecuatoriano de garantizar a las personas el derecho constitucional a la defensa cuando, por sus condiciones económicas o sociales no puedan sufragar los costos de contratación de un abogado.

Otorga defensa técnica de carácter gratuito a aquellas personas que se declaren en indefensión; así se asegura el acceso a la justicia consagrado en la Constitución de la República del Ecuador, por supuesto respetando los derechos humanos.

Análisis de Competitividad

En el área de justicia y dentro del ámbito técnico el órgano que se encuentra dentro de los autónomos es la Fiscalía General del Estado, la encargada de acusar en un juicio penal los Jueces los que resuelven y la Defensoría es la que defiende.

A nivel Institucional y dentro de los objetivos servicios gratuitos sus competidores eran los Centros Legales de las Universidades, como por ejemplo el de la UCSG, UTEG, UG, ECOTEG, UEES ETC., aunque desde el 2011 la Defensoría asumió el control de todos los Centros Legales de las Universidades autorizadas.

Identificación y análisis de factores de competitividad

Para identificar y analizar los factores de competitividad se procedió a realizar el diamante de Porter:

1.-Estrategia de la Institución

Defensoría Pública Provincial del Guayas

Estrategia: Defender Gratuitamente a las personas en estado de indefensión garantizando su acceso a la Justicia un juicio justo y respeto a los derechos

humanos.

2.- Condiciones de la Demanda

La cantidad de personas que acuden diariamente a la Defensoría es abrumadora, en el 2014 se atendieron en Patrocinio Social un total de 66.872 personas de las cuales, en el Área Laboral 25.767, en el Área de Niñez 39.834 y en otras materias sociales como tierras, invasiones, 1.271 personas y en el Área Penal 24.490 personas.

3.- Industrias Relacionadas y de Apoyo:

Ministerio de Justicia

Ministerio de Relaciones Laborales

Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia

Consejo de la Judicatura (Jueces)

Fiscalía del Ecuador (fiscales)

Comisarías de Policía

Comisarías de la Mujer Policía

Nacional

Policía Judicial

Insectorías de Trabajo

Gobernación de la Provincia del Guayas.

4.-Redes y Clusters

Dentro del área Penal, el Programa Fortalecimiento de la Justicia para apoyar los esfuerzos ecuatorianos hacia el mejoramiento, la equidad, y la transparencia de la administración de justicia.

Dentro del Área Social- Niñez y Adolescencia, el Consejo Nacional de la Niñez y Adolescencia se encuentran en transición al Consejo Nacional para la

Igualdad Intergeneracional.

Los consejos nacionales para la igualdad son órganos que aseguran el pleno ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de derechos humanos, como por ejemplo el Pacto de San José.

Dentro del Laboral es el Ministerio de Relaciones Laborales para juicios, y la Inspectoría de trabajo para trámites administrativos.

Condiciones de Factores de Producción

Recursos Humanos: Para el año 2014 la Defensoría Pública Provincial del Guayas contrató personal bajo contrato ocasional para a Defensoría Pública del Guayas a 85 personas entre abogados, asistentes legales y personal administrativo los cales atendieron a octubre del 2011 a 7.971 personas. En el 2012 personal contratado bajo el mismo parámetro fue de 161 personas entre abogados, asistentes legales y personal administrativo y se atendieron un promedio de 66.872 (DPG, 2011).

Es importante señalar que la situación laboral de al menos el 30% del personal contratado bajo la modalidad de contrato ocasional al 2012 a partir del 2013 les correspondió el Nombramiento Provisional y esto ha causado varios sentimientos entre el personal como: inseguridad inestabilidad y/o miedo a perder su trabajo, ya que la situación laboral para el 30% no era clara, en vista de que el Consejo de la Judicatura realizó una evaluación calificando bajo el 100% del desempeño del empleado contratado y por la presión constante de evaluaciones venideras y amenazas sobre terminación de contratos y no permitir acceder al Nombramiento Provisional este malestar del personal ha sido silencioso y ha ocasionado un bajo desempeño en la atención al usuario y en el desempeño diario de sus labores (Investigación de campo 2012).

Por otro lado, un aspecto que merece ser destacado es la inestabilidad que puede llegar a sentirse por los empleados de la Defensoría, a causa de la relación que existe entre varias personas con el Defensor Público General (familia amigos, parientes, recomendados de personas de gobierno que utilizan este recurso para ser contratados).

Según la disposición transitoria sexta , literal f del Código Orgánico de la Función Judicial: Los servidores públicos de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública Penal, que laboran mediante contrato de servicios ocasionales, que no son de libre nombramiento y remoción, pasarán a formar parte de la Defensoría Pública luego de la evaluación y selección que realizará el Consejo de la Judicatura en coordinación con el Director de la Unidad Transitoria, de conformidad con este Código y con las normas que expida para el efecto. Se valorará la experiencia adquirida como defensor o defensora pública para efectos de evaluación y continuidad del servicio de defensa pública. Los funcionarios que al momento de la promulgación de esta ley prestan servicios como defensores públicos de la Función Judicial, ejercerán sus actividades bajo la dirección técnica de la Unidad Transitoria de Gestión de Defensoría Pública y continuarán en el ejercicio de sus funciones bajo el mismo régimen laboral vigente hasta la expedición de este Código. A partir de la creación de la Defensa Pública, estos funcionarios, si son evaluados favorablemente según los criterios del inciso anterior, serán seleccionados o reubicados dentro de la Función Judicial (Código Orgánico de la Función Judicial, 2009).

De conformidad con el párrafo anterior se puede dilucidar que lo valorado era la experiencia que se hubiera adquirido como defensor público. Una vez rendida la evaluación de desempeño, los funcionarios que pertenecerían a esta unidad

transitoria pasaban a ser funcionarios de la Defensoría Pública automáticamente.

Líneas de Desarrollo de la Responsabilidad Social Pública de la Defensoría Pública

Antecedentes

Como se lo analiza en el campo del marco legal, la Defensoría Pública nace en la Constitución de la República del Ecuador, a efectos de garantizar el acceso a la justicia de manera plena e igual. Es en 1998 es cuando la Constitución impone nuevos roles dentro del ámbito jurisdiccional y administrativo, produciendo nuevos cambios a lo largo del camino, adquiriendo nuevas capacidades de los actores dentro de un proceso, para un desempeño más efectivo en los procesos judiciales.

Dentro de los objetivos de la Defensoría Pública se encuentran los siguientes que podrán afectar de manera interna ya que exigen el cumplimiento de lo que dice la constitución:

- El servicio que se brinde deberá ser técnico, oportuno, eficiente, eficaz y gratuito,
- Entregar servicios de patrocinio legal y de asesoría legal.
- Reducir a lo más que se pueda el número de presos sin una sentencia.

Metodología del trabajo dentro de la Defensoría Pública

Para dar cumplimiento a los objetivos de la Defensoría Pública, es necesario abordar la metodología del trabajo como se observa en la figura 6. Expuesta a continuación:

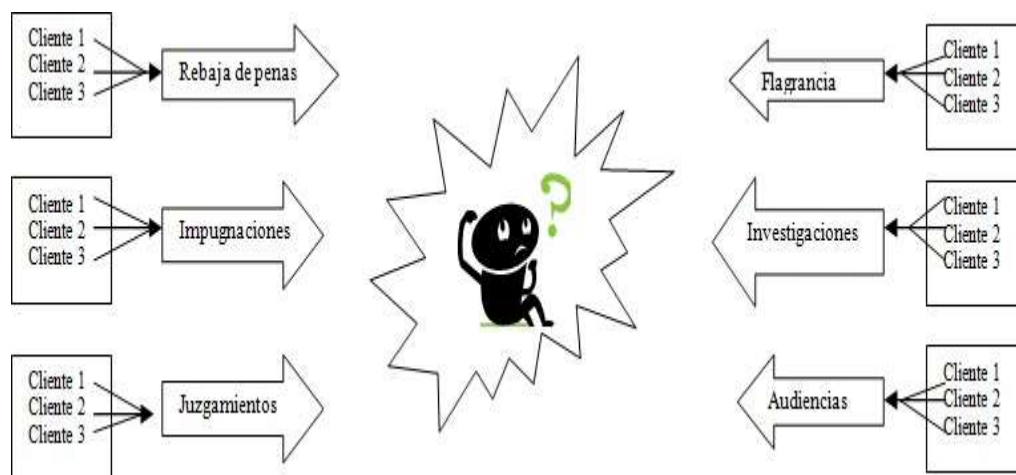


Figura 6. Metodología de trabajo de la Defensoría Pública antes del sincronismo
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

En cuanto a la Asesoría legal, en 1998 un abogado de patrocinio intentaba atender aproximadamente 10 a 20 causas simultáneamente de diferentes especializaciones, eso implicaba que resultara complejo el llegar a un caso sin sentencia, cosa que actualmente no es el caso, pues la división por materia y la distribución han reducido los casos penales sin sentencia drásticamente.

Sincronismo

Para evitar lo sucedido en 1998, la acumulación de causas y demás la defensoría aplicó un sistema llamado sincronismo. Por medio de este sistema se asigna “varios abogados para una causa”, uno para cada etapa del proceso.

Claramente esta nueva metodología de trabajo permite obtener un crecimiento ordenado y equitativo en el número de defensores, destinándolos prioritariamente a la etapa procesal con mayor volumen de casos y luego retribuyéndolos según la movilidad y evolución de la cartera de usuarios.

La Defensoría se despojó del paradigma de varias causas para un abogado y llegó así al sincronismo.



Figura 7. *Sincronismo (nueva metodología de trabajo)*
 Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Departamentalización por Procesos

La implementación de este sistema de sincronización permitió un mayor control de los procesos y sobre todo más resoluciones en tiempos menores.

Cadena de Valor en donde Transita la Causa y no el Abogado

Para lograr una cadena de valor en donde transite la causa de forma idónea se requiere que exista cobertura nacional, así si la trayectoria y desarrollo de una causa fuera dividida por fases, es lógico entonces que la departamentalización y el organigrama estructural observara idénticas etapas.

La prospectiva para el año 2013 se fundamenta en la implementación del Sistema Nacional de Defensoría Pública. La Defensoría Pública extenderá su nómina hasta un límite fiscalmente responsable de 406 abogados a nivel nacional.

La mayor contribución numérica provendrá de las 1088 entidades acreditadas y asociadas al Sistema Nacional de Defensoría Pública, que en términos conservadores, anualmente facilitarán 92.000 servicios entre asesorías, asistencias documentarias, mediaciones y patrocinios legales (DPG, 2011).

En resumen, el sistema debería cubrir con suficiencia, la demanda masiva de servicios de resolución de conflictos, proveniente de los grupos vulnerables, esto es 113.000 por año.

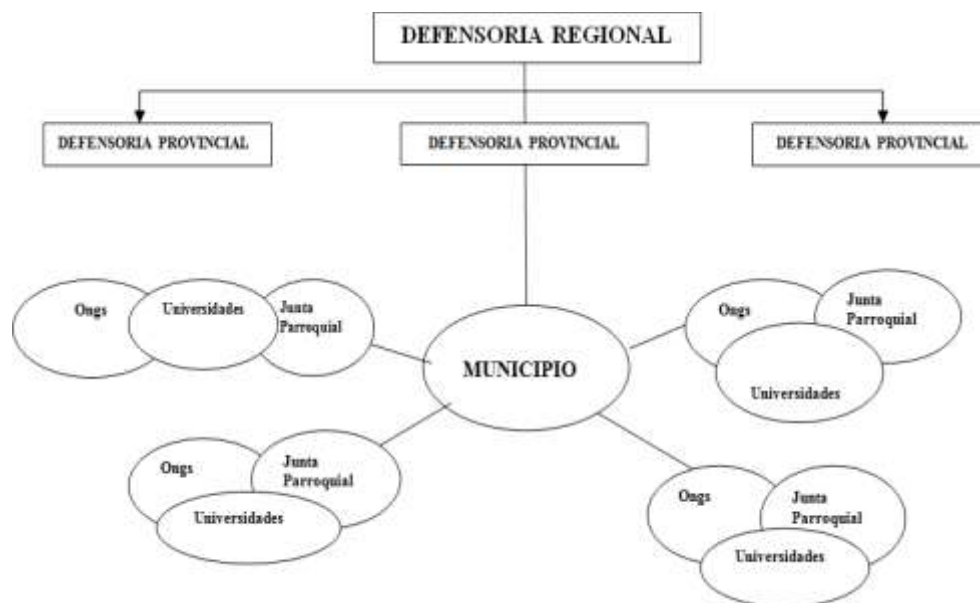


Figura 8. *Sistema Nacional de Defensoría Pública*
 Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Eficiencia de Procesos en la Defensoría Pública

El modelo de gestión por procesos que implanto la Defensoría Pública permite atender altos volúmenes de servicio con el menor costo operativo. Se muestra un crecimiento de las causas patrocinadas, asesoradas, un mayor cumplimiento de las diligencias judiciales y sus respectivas audiencias.

La adopción de una organización por procesos ofrece a la administración de la Defensoría Pública la oportunidad de introducir factores de productividad, por ejemplo, temas relacionados con la especialización en cuanto a la materia, el paralelismo, estándares de calidad, y por supuesto la reducción de la curva de aprendizaje.

Si se combinan estos factores de productividad se obtienen mejores rendimientos y mayores frutos en los resultados de los procesos, por ejemplo, causas atendidas serán más.

Las ventajas de trabajar bajo la lógica de procesos quedan evidenciadas en las ratios del rendimiento individual. En efecto, la gráfica que se expone a

continuación representa la función de productividad promedio de cada defensor público, cuyos valores mejoran año tras año, conforme ha crecido también la cantidad de casos atendidos.

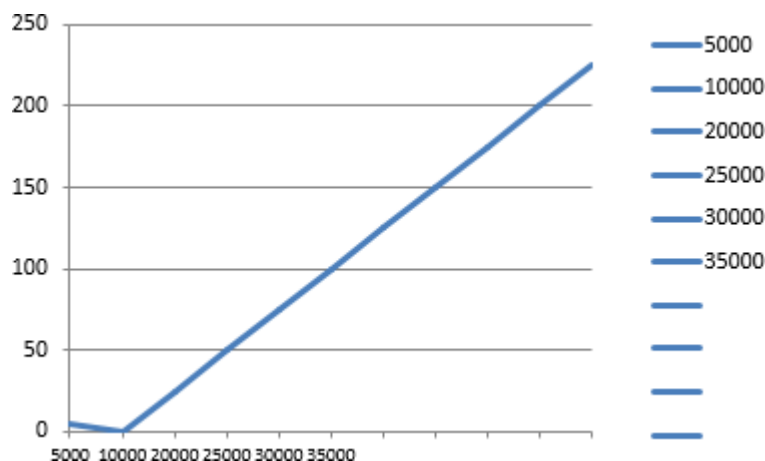


Figura 9. *Rendimiento individual*

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Calidad de Vida Laboral

Dentro de la defensoría se destaca un principio muy importante que es la responsabilidad social y como dice Fernández, la responsabilidad social en una organización trae consigo una mejor calidad de vida laboral para los empleados. (Fernández, 2009). Asimismo, se destaca que el factor humano constituye “el centro de las prácticas responsables porque solo un equipo comprometido, responsable y satisfecho en su trabajo es capaz de sacar adelante cualquier proyecto y sostener una organización particularmente en una situación de crisis” (Camacho, 2005, p. 98).

Tomando en consideración lo mencionado, en noviembre de 2008 se inauguraron las oficinas de la Defensoría Pública del Guayas con 4 personas entre ellos: El Defensor Público del Guayas, Secretaria, Conserje y Asistente de monitoreo, para el año 2009 se contrataron a 16 abogados Defensores Públicos que realizaban el Trabajo en Flagrancia ubicado en la Policía Judicial realizando

turnos rotativos de 12 horas laborables los 7 días a la semana y otro grupo de defensores en el Palacio de Justicia, todos ellos eran pagados bajo la modalidad de facturas realizando audiencias de oficio en las etapas de legalidad y juzgamiento en el área penal, mientras que se continuaba con la modalidad de Abogados de centros legales los cuales patrocinaban un promedio de 20 a 35 causas mensualmente y con resoluciones de 4 a 6 causas por mes (“Investigación de campo”, 2012).

Para octubre del 2011 en Guayas fueron contratadas alrededor de 56 personas más, siendo así un total de 86 personas de las cuales compartían por un escritorio 3 abogados. Este panorama se mantuvo hasta junio del 2011 en que la Defensoría se cambió de oficina, logrando así ubicar a cada abogado y funcionario en un escritorio con el material básico para cumplir la labor para la cual fue contratado.

Al finalizar el 2012 existió un total de 161 personas, de las cuales el 85% correspondió a misional (defensores públicos y asistentes legales) y el 15% administrativos (choferes, personal de limpieza, recepcionistas, asistentes administrativas y conserjes), como lo muestra la Figura 10 a continuación.

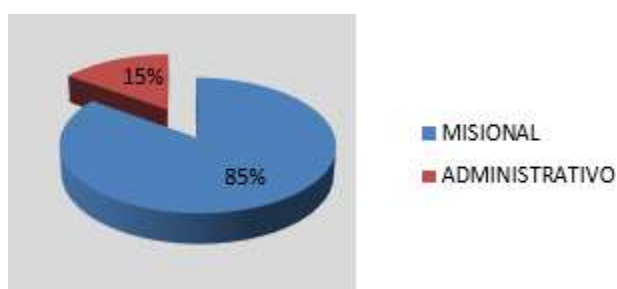


Figura 10. *Porcentaje de Talento Humano de la Defensoría Pública del Guayas 2012*

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar la evolución de personal que existió en el año 2012 en esta dependencia.

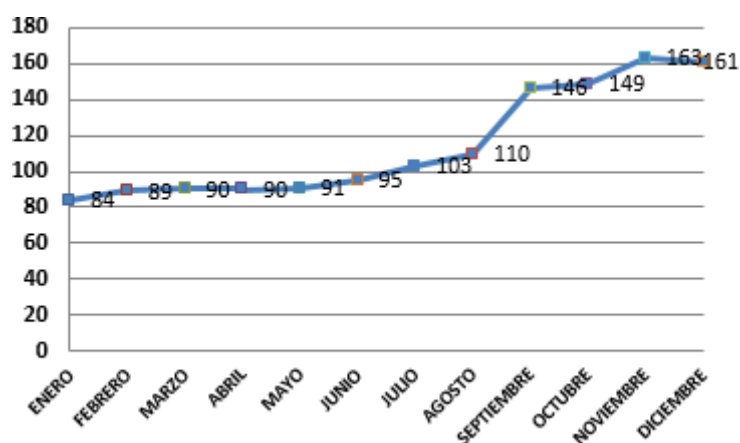


Figura 11. *Evolución de Talento Humano de la Defensoría Pública del Guayas enero-diciembre 2012*

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Se puede apreciar que la Defensoría Pública del Guayas evidentemente ha cambiado en los últimos años; es un ambiente donde se contempla al funcionario; el espacio físico destinado a los puestos de trabajo y medios técnicos requeridos para una correcta actividad laboral.

Transparencia del Gobierno Corporativo

La transparencia del Gobierno Corporativo aplicado a la Defensoría Pública involucra la responsabilidad que tiene de informar a la sociedad sobre su gestión, así como los resultados y aporte a la sociedad, de conformidad con la Ley de Transparencia y control Social.

Diagnóstico de Competitividad de la Defensoría Pública en la Dimensión Económica

La Defensoría Pública en cuanto a las dos matrices (véase literal 5.1.6) ha generado un resultado intermedio sobre 4, esto quiere decir que hay que poner atención y trabajar en potenciar las fortalezas y las oportunidades; así como, en no elevar el porcentaje de las debilidades y de igual manera de las amenazas.

Diagnóstico de Sostenibilidad de la Defensoría Pública en la Dimensión Social

Dadas las distorsiones que la ausencia de una institución de Defensa Pública

ha causado en nuestro país, resulta de interés marcar una diferenciación clara con ciertos “modelos de defensor”. En primer lugar, debe realizarse una clara distinción entre el servicio público que debe ofertar esta institución y la tradicional visión caritativa y voluntarista que ha primado en buena parte de instituciones de la sociedad civil que, ante la ausencia de un servicio público, han debido de alguna manera llenar este vacío. Es importante destacar que la institución ofrece un servicio público y como tal debe estar sometido a los más exigentes niveles de calidad; en este sentido no es admisible una labor conformista ni tolerante con niveles de ineficiencia, en especial porque en este caso el valor en juego es la libertad personal, con todos los costos individuales, familiares y sociales que ello conlleva.

En segundo lugar, también se debe dejar explícita la distorsión existente en buena parte del servicio residual que ha ofrecido el Estado. De cierta manera se ha forjado un papel que puede etiquetarse como “legalizador del proceso”; el sistema inquisitivo donde el juzgador concentraba en la práctica todos los papeles -investigar, resolver y proteger los derechos del acusado-, generalizó una convicción donde el defensor era una figura accesoria a la Función Judicial, cuyo fin básico era legitimar actuaciones y permitir el desarrollo del proceso, esta cosmovisión explica, por ejemplo, porque la tendencia de que los defensores formaran parte de la Función Judicial. Un sistema acusatorio que se basa en la confrontación de dos partes, debe garantizar instituciones profundamente comprometidas con su misión, así como la Fiscalía General debe realizar de manera técnica la labor de ejercer la persecución penal, la Defensa Pública tiene un compromiso con los intereses del defendido y debe poner toda su capacidad técnica en esta labor.

Actualmente se ha dado importancia prioritaria a la institucionalización de la defensoría pública y, con la vigencia de la nueva Constitución, su existencia se eleva a categoría de institución reconocida, por primera vez, por la Constitución Política y amplía su cobertura a todas las materias incorporando a los más pobres a los servicios que brinda el Estado. Ahora ya no queda ninguna duda de que la posibilidad real de defenderse de la persecución penal constituye una garantía inherente al Estado de Derecho.

Aplicación de la Pirámide de Responsabilidad Social en la Defensoría Pública del Guayas

La Responsabilidad Social: es una cultura basada en principios éticos y en el cumplimiento de la ley, respeta a las personas que forman parte de la institución; es decir, al público interno y el externo, a la comunidad y al medio ambiente, tiene el fin de contribuir en el bienestar y desarrollo sostenible de la nación a la que pertenece (Carneiro, 2004, p. 157).

Es preciso que la Responsabilidad Social sea parte integral de la institución, que cada acción que realice sea motivada por la búsqueda del beneficio común, que se tome en consideración las implicaciones económicas, sociales y ambientales que puedan tener las decisiones tomadas (Carneiro, 2004).

Los ejes de la Responsabilidad Social en el caso de la Defensoría Pública del Guayas deben reposar en el principio de la gobernabilidad como una estrategia constituida de ética profesional, en donde se practiquen valores y estos sean la guía de las acciones de todos los funcionarios que laboran dentro de la Defensoría Pública del Guayas.

En segundo lugar, los directivos deben considerar al público interno como la inversión a largo plazo que el Estado puede hacer, debe reconocer que es el

talento humano su principal activo, ya que en sus manos puede estar el éxito o el fracaso de los servicios prestados por la institución.

Como tercer punto se debe considerar al medio ambiente, la institución debe proponer estrategias que demuestren el respeto por el cuidado del entorno natural, en cumplimiento de la Responsabilidad Social que mantiene.

La comunidad es parte del cuarto punto, la institución tiene la obligación de contribuir al desarrollo de la comunidad en la que se desenvuelve, debe buscar acciones que le permitan fortalecer su imagen ante ella. La institución debe realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para brindar una atención satisfactoria a sus usuarios, a través de la optimización de recursos.

Por último, se encuentra la política pública, la institución tiene la obligación de establecer estrategias que le permitan trabajar coordinadamente con sus socios activos, de tal manera que aumente su capacidad de competitividad y sea participe del bienestar de la sociedad ecuatoriana.

La pirámide de Responsabilidad Social mantiene un orden lógico, empieza desde lo interno hacia lo externo. Así, la Defensoría Pública del Guayas en primer lugar debe cumplir con la ley. Debe asegurarse de que el talento humano que labora para ella, está rindiendo al máximo de su potencial.

En la parte externa debe trabajar de forma coordinada y lógica, debe encasillar su labor en las políticas del Buen Vivir, debe ser un ente que sea reconocido por su credibilidad en todos sus actos.

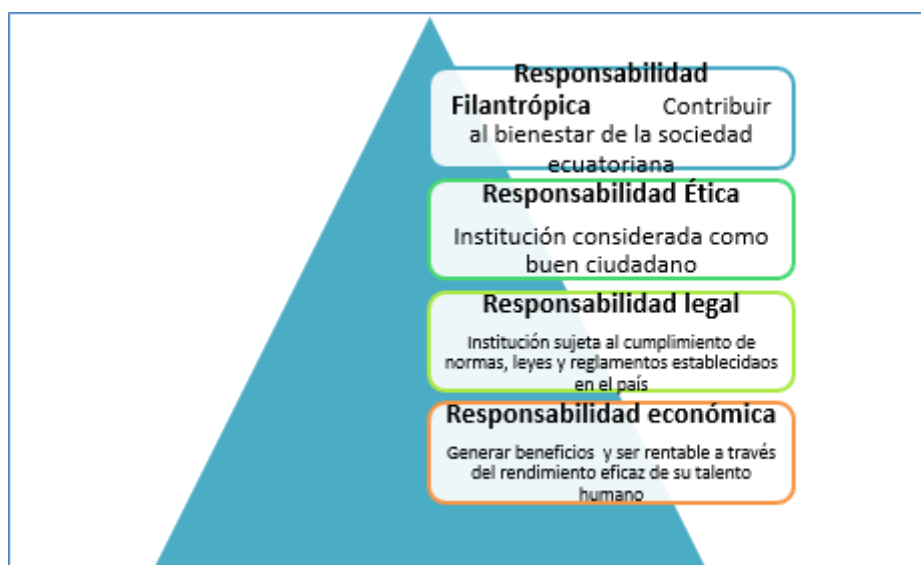


Figura 12. Pirámide de la Responsabilidad Social de la Defensoría Pública del Guayas

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Marco Conceptual

Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido considerada como la personalidad de la compañía, la misma es la que busca guiar a los trabajadores a la consecución de objetivos a través de la realización de actividades conforme a los valores propuestos dentro de la empresa, la cultura organizacional son los valores y diferentes creencias con las que se identifican y de las cuales se apoderan los colaboradores (González A. , 2014).

Empleados

Los empleados son personas que prestan sus servicios a las organizaciones, los empleados o colaboradores son individuos que constan de capacidades y habilidades que fomentan la competencia dentro del medio laboral, su función es ayudar a la empresa a que alcance sus objetivos, por lo general los colaboradores siempre buscan el desarrollo profesional dentro de un ambiente de trabajo.

Empowerment

El empowerment o en español el empoderamiento es un aspecto estratégico que se lo usa para darle la oportunidad a los colaboradores de tomar decisiones en base a sus percepciones y a lo que creen más conveniente para la empresa, el empowerment produce que los trabajadores tengan confianza y una alta responsabilidad dentro del medio laboral (RPP Noticias, 2017).

Empresa

La empresa es una edificación en donde participa una gran cantidad de personas considerados como empleados, la empresa es un inmueble en donde surge la participación de factores productivos, financieros y de marketing, la misma muestra la posibilidad de generar tanto ingresos de dinero como gastos (Universidad de Jaén, 2018).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es ese aspecto que se desarrolla en base a las experiencias de un colaborador, se ha definido a la misma como una sensación de emociones que pueden aparecer en base a la toma de decisiones de los jefes o a alguna situación en particular dentro de la empresa (Georgina, 2011).

Capítulo III: Metodología

El capítulo tres comprende la metodología de la investigación, dentro del mismo se señalan y desarrollan los aspectos y métodos investigativos que son usados para llevar a cabo una estructura adecuada para conseguir resultados importantes que ayuden a tomar decisiones con respecto al problema de investigación. El capítulo empieza con la implementación del tipo de investigación a utilizar, posterior a esto se cita el método, seguido del enfoque de la investigación, después se complementa el capítulo con las técnicas de recolección de información, haciendo mención a las herramientas que se utilizan para la obtención de los resultados, después de haber desarrollado todos los aspectos anteriores se recurre al desarrollo de la muestra la cual será tomada en cuenta para efectos de la investigación, se implementa el cuestionario a utilizar y para la culminación del capítulo se señalan los respectivos resultados conseguidos.

En un proceso de investigación se debe llevar a cabo una metodología ordenada que conlleve a encontrar posibles soluciones para el problema planteado. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo es no experimental-descriptiva, dadas del estudio de la situación actual de la empresa.

Método de Investigación

Se utilizó el método Deductivo en base a los resultados obtenidos del Modelo CVF.

Enfoque de la Investigación

El enfoque que se utilizó fue la investigación cuantitativa. La situación actual que se analizó y medio fueron las características de la Cultura Organizacional de la empresa pública (DPG). La información obtenida fue por medio de técnicas como el modelo (CVF) y el OCAI aplicado a los empleados de la institución, el cual permitió recolectar información relevante para su posterior análisis que conllevó a la propuesta de la investigación. Adicionalmente se utilizó el enfoque cualitativo con técnicas como la entrevista, reuniones de grupo y la observación participante.

Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información que fueron utilizadas en este trabajo son las siguientes:

1. Observación Participante donde se acercó hacia los actores de interés (empleados y líderes) y se trató de conversar con ellos de manera natural, entrando en el campo y comprendiendo un escenario único, solo entonces se pudo evaluar la información hallada. Además, la postura que se utilizó al hacer las preguntas se adecuó al puesto de trabajo que tenían.

2. Se realizaron 3 entrevistas, una de ellas fue dirigida a una máxima autoridad y las siguientes a líderes de la organización. El objetivo fue conocer cuál es la percepción de la situación actual en base al estudio de la Defensoría Pública del Guayas.

1. Aplicación del cuestionario OCAI en un formato de encuesta a los servidores públicos de la empresa pública (DPG). El objetivo de aplicar este cuestionario fue qué características y tipo de cultura prevalecen en la situación actual y cuál debería ser la deseada en la organización.

2. Reunión con grupos de empleados: Los empleados son la fuente más importante de recolección de ideas, ya que viven diariamente la cultura de la empresa.

Instrumentos de Recolección de Información

Tomando en cuenta la técnica de recolección de información y objetivos de investigación se aplicó el cuestionario OCAI, guía de preguntas previa estructuración con la jefa de talento humano de la organización, revisión de datos internos de la empresa. Toda esta información se la convirtió en datos relevantes para su posterior análisis el cual sirvió para la propuesta y conclusión final, mediante la ayuda de la herramienta Excel la cual nos permitió presentar de forma resumida y graficada las técnicas.

Muestra

Según datos oficiales el número de empleados asciende a $n=287$. Es necesario que el Cuestionario OCAI, se aplique a todos los empleados que laboran en la institución del guayas, ya que es un estudio que involucra a las personas hacia un cambio cultural con la finalidad de aumentar la satisfacción laboral. Hernández et al. (2010) Informa que “Los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta”

Modelo Valores en Competencias (CVF)

Cameron y Quinn (1999) citado por Rojas (2016) crearon cuatro arquetipos para describir tipos primarios de cultura. La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control. La segunda dimensión diferencia

los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa y la diferenciación.

Mientras una cultura organizacional puede reflejar características de cualquier tipo, lo usual es que uno o dos tipos sean los dominantes dentro de la cultura de la organización. “Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las asunciones y los valores, comprendidos en la cultura organizacional” (Cameron y Quinn, 1999 p.33).

Según el modelo CVF, los estilos de liderazgo dominantes en los cuadrantes diagonales son opuestos uno de otro, es decir, por ejemplo, mientras en la Innovadora los líderes rompen reglas, en la Controladora se refuerzan las reglas, así mismo, mientras en Colaboradora los líderes son cercanos y protectores, en las Competitivas son fuertes y demandantes (Cameron y Quinn, 1999, p. 42).

Alles, (2012) mencionó a Sepúlveda (2004), quien lo define de la siguiente manera, que las características de estabilidad y control, implican que los miembros de la organización se encuentran inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que da poco lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado, y los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción se dan en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento (Rojas, 2016).

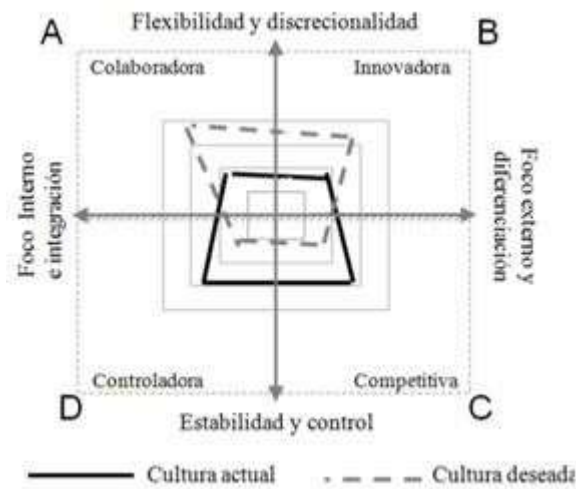


Figura 13. *Modelo Valores en Competencia*

Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Los gráficos representan los resultados de los promedios para cada tipo de cultura. Como se observa en la Figura 13, los ejes crean cuadrantes que tipifican las culturas, y se han denominado por las letras A, B, C y D, equivalentes a Colaboradora, Innovadora, Competitiva y Controladora (en inglés se denominan: Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy, en el respectivo orden).

Los resultados para la “cultura actual” se trazan con línea sólida, y los de la “cultura deseada” con línea punteada. En el gráfico No. 2, para ilustración, se muestra una organización donde prevalecen las culturas Controladora y Competitiva en la “cultura actual”, y se espera que a futuro (“cultura deseada”) sea más Colaboradora e Innovadora (Espaillat, 2012).

El siguiente cuadro presenta una breve descripción de las características y comportamientos relevantes en cada tipo de cultura:

<p>• COLABORADORA</p> <p>Un lugar muy amable donde trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismos. Es como una familia extensa. Los líderes o cabezas de la organización, son considerados mentores o tal vez incluso figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Compromiso alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y le adjudica importancia a la cohesión y moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad a los clientes y preocupación por la gente. La organización establece como prioridad el trabajo en equipo, la participación y el consenso.</p>	<p>• INNOVADORA</p> <p>Un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas toman riesgos. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El énfasis está en mantenerse a la vanguardia. A largo plazo, el énfasis de la organización está en el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa ganar productos o servicios nuevos y únicos. Ser un líder en productos o servicios es importante. La organización motiva la iniciativa individual y la libertad.</p>
<p>• CONTROLADORA</p> <p>Un lugar muy formal y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores centrados en la eficiencia. Mantener una organización que fluya es lo más crítico. Las reglas formales y políticas mantienen unida la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el desempeño con eficiencia y operaciones que fluyan ágilmente. El éxito está definido en términos de entrega dependiente, agendas ordenadas y bajos costos. El manejo de los empleados es concierne al aseguramiento de empleo y un ambiente predecible.</p>	<p>• COMPETITIVA</p> <p>Una organización orientada a resultados cuya mayor preocupación es lograr que el trabajo se realice. La gente es competitiva y orientada al logro. Los líderes son fuertes dirigentes, productores y competidores. Son duros y demandantes. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. Reputación y éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de logros de sus objetivos. El estilo organizacional es la alta competitividad.</p>

Figura 14. *Tipos de cultura del modelo en competencia*
Tomado de: Institución pública en estudio, Defensoría del Pueblo

Cuestionario OCAI

Esta metodología consta de la aplicación del instrumento OCAI que debe ser aplicado a distintos miembros de la organización. Los resultados de este cuestionario permiten por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. Esta metodología requiere que el investigador sea cuidadoso al seleccionar personas que se desempeñen en distintos estamentos de la organización con el fin de asegurar independencia y evitar sesgos (Díaz G. , 2013).

Seis dimensiones sirven según Martínez (2007) como base para el OCAI:

Las características dominantes de la organización, o lo que la organización es en general.

El estilo de liderazgo y el enfoque que impregnan la organización.

La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza a cómo se trata a los empleados y como es el entorno de trabajo.

Los mecanismos de cohesión o unión de la organización que se tienen en su conjunto.

Los ejes estratégicos que definen las áreas de atención a impulsar, la estrategia de la organización.

Los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria y lo que se recompensa y se celebra (Sanchez & M., 2013).

Aplicación del cuestionario Organizacional Culture Assessment

Instrument

El instrumento utilizado para describir el perfil de la cultura organizacional actual y deseada de la Defensoría Pública del Guayas fue un formato de encuesta consistente en una versión modificada del Cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn en 1999. Este cuestionario fue enviado a todo el personal con más de 3 meses de labores en la institución (n total= 287 encuestas respondidas) durante los meses de junio a septiembre de 2016.

El porcentaje general de respuesta fue 100%. En la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron servidores públicos que pertenecen a las diversas áreas de la institución con el fin de tener una visión amplia e independiente. Esto incluía directivos, jefaturas y personal profesional y general.

Metodología del Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI)

El instrumento OCAI consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una catalogada con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante.

Frente a cada letra se encuentran a su vez dos columnas, una llamada ACTUAL y PREFERIDA. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación actual de la cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada PREFERIDA, se anotan los valores que, según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y dividir por seis.

Al terminar el proceso de respuesta los resultados del OCAI se presentaran en gráficos de Excel para representar los valores de cada categoría en ambos casos: para determinar el tipo actual y deseado de la cultura organizacional de la empresa y las características culturales relevantes de la misma.

Análisis de Resultados de las Encuestas

Tabla 9

Resultados de las características dominantes

Características Dominantes		
	Actual	Deseada
Clan	10,2	20,4
Adhocracia	10,6	12,8
Mercado	24,4	57,2
Jerárquica	54,8	9,6

Tomado de: Institución analizada



Figura 15. *Características Dominantes*
Tomado de: *Institución analizada*

En las características dominantes para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 54,8% como muestra la Tabla 3 esto significa que la organización es un lugar muy controlado y estructurado, para la situación deseada la de tipo mercado con 57,2% se espera que las personas estén enfocadas en su trabajo y orientados a los resultados.

Tabla 10
Resultado del liderazgo organizacional

Liderazgo Organizacional		
	Actual	Deseada
Clan	17,4	15,9
Adhocracia	10,5	13,9
Mercado	19,5	15,1
Jerárquica	52,6	55,1

Tomado de: *Institución analizada*



Figura 16. *Liderazgo organizacional*
Tomado de: *Institución analizada*

El Liderazgo Organizacional para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 52,6% de respuesta como muestra la Tabla 4 se considera como referencia de coordinación y eficiencia, para la situación deseada sigue siendo el mismo tipo con un 55.1% los empleados esperan que este factor no cambie se sienten satisfechos con este modo de trabajar.

Tabla 11
Resultado de la gestión de empleados

Gestión de Empleados		
	Actual	Deseada
Clan	15,8	44,2
Adhocracia	10,2	12,5
Mercado	28,8	20,5
Jerárquica	45,2	22,8

Tomado de: Institución analizada



Figura 17. *Gestión de empleados*
Tomado de: Institución analizada

Análisis sección III: gestión de empleados

En la Gestión de Empleados para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 45,2% como muestra la Tabla 5 de respuesta esto significa la previsibilidad, la conformidad y la estabilidad en las relaciones y para la situación deseada la de tipo clan con 44,2% se caracteriza por el trabajo en equipo el

consenso y la participación.

Tabla 12
Resultado de la cohesión organizacional

Cohesión Organizacional		
	Actual	Deseada
Clan	12,4	56,2
Adhocracia	6,3	10,9
Mercado	25,7	18,1
Jerárquica	55,6	14,8

Tomado de: Institución analizada



Figura 18. *Cohesión Organizacional*
 Tomado de: *Institución analizada*

Análisis sección IV: cohesión organizacional

En la cohesión Organizacional para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 55,6% como indica la Tabla 6 de respuesta son las reglas y políticas formales, para la situación deseada la de tipo clan con 56,2% el compromiso será por medio de la lealtad y la confianza mutua.

Tabla 13
Resultado del énfasis estratégico

Énfasis estratégico		
	Actual	Deseada
Clan	18,5	51,4
Adhocracia	10,6	10,6
Mercado	55,2	25,6
Jerárquica	15,7	12,4

Tomado de: Institución analizada



Figura 19. *Énfasis estratégico*
Tomado de: *Institución analizada*

Análisis sección V: énfasis estratégico

En el Énfasis Estratégico para la situación actual prima la cultura tipo Mercado con 55,2% de respuesta como muestra la Tabla 7, esto se debe a que los empleados perciben que esta se da por los objetivos ambiciosos y el rendimiento incremental que se pueda llegar a tener en la empresa y para la situación deseada la de tipo clan con 51,4% se requiere más énfasis en el desarrollo humano y la participación permanente.

Tabla 14
Resultados de criterios de éxito

Criterios de éxito		
	Actual	Deseada
Clan	15,3	63,6
Adhocracia	13,8	12,4
Mercado	14,7	11,5
Jerárquica	56,2	12,5

Tomado de: *Institución analizada*



Figura 20. *Criterios de éxito*
Tomado de: *Institución analizada*

Análisis sección VI: criterios de Éxito

Los Criterios de Éxito para la situación actual prima la cultura tipo jerárquica con 56,2% de respuesta como muestra la Tabla 8, son principalmente basados en la eficiencia de la empresa y el control de bajos costos para la atención a la ciudadanía y para la situación deseada la de tipo clan con 63,6% prevalece el desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y compromiso de las personas.

Tabla 15

Resultados de los tipos de cultura Defensoría Pública del Guayas

Defensoria Publico del Guayas		
	Actual	Deseada
Clan	14,93	41,95
Adhocracia	10,33	12,18
Mercado	28,05	24,67
Jerárquica	46,68	21,20

Tomado de: Institución analizada



Figura 21. *Cultura de la Defensoría Pública del Guayas*

Tomado de: Institución analizada

Análisis tipo de cultura Defensoría Pública del Guayas

El número total de encuestados fue de 287 trabajadores. El resultado muestra que este grupo percibe a la cultura organizacional actual como jerárquica con un 46.68% como indica la Tabla 15, su deseo de cultura es Tipo clan con un 41.95%.

Análisis integral

De acuerdo con los resultados obtenidos la Defensoría Pública del Guayas que corresponde al 100% de los encuestados, la situación actual se da por una cultura organizacional tipo Jerárquica con el 46.68% y una tasa significativa con un 28.05% la de mercado. La descripción de la cultura tipo Jerárquica que realiza (Borjas, 2010) es:

Este tipo de cultura está fundamentado en los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, efectivamente cuidadosos. En el modelo de la cultura jerárquica se ejercen los roles de “monitor” y de “coordinador”. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo, la programación, la organización y la coordinación del personal, la solución de situaciones de crisis; también es responsable de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento. (Borjas, 2010, p. 149)

La cultura tipo Jerárquica son más orientadas a la eficiencia mucho control por ello es lentas y son comunes en instituciones públicas. Los líderes Según (Rodríguez & LaTorre, 2011, p.68) deben poseer habilidades de “fiscalizadores de que se cumplan las normas y buenos coordinadores de la estructura y tareas del grupo.”

El tipo de Cultura de mercado está orientada a resultados según (Rodríguez & LaTorre, 2011, p. 68) “se encuentra orientada hacia la comparación con el medio externo, fomentando la competencia y lograr los objetivos”. Se puede inferir que este resultado es relevante porque en la Defensoría Pública del Guayas existe alrededor de un 55% de profesionales abogados, y sus características describen a

una persona altamente competitiva.

El tipo de Cultura tipo clan la cual obtuvo el 41,95% en la situación deseada sus principales características y las que servirán de base para el planteamiento de la propuesta (Borjas, 2010) son las siguientes:

Se le llama así por su parecido a una típica organización familiar, refleja un lugar agradable de trabajo. Se le caracteriza por metas y valores compartidos, cohesión, compromiso con la participación, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismas. La organización es sostenida por la unión, la lealtad y tradición, existe un gran compromiso, se enfatizan los beneficios a largo plazo del desarrollo del recurso humano. Los líderes son facilitadores, mentores y pueden ser vistos como figuras parentales. El “facilitador” debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol, el directivo se orienta al proceso (Borjas, 2010, p. 148).

Según los resultados y las conversaciones previas los empleados anhelan un rol más relevante en la institución para sentirse más cohesionados con ella. La cultura tipo clan “es similar a una familia, con valores y metas compartidas entre los trabajadores. Marcados por la cohesión, son participativos y valoran el clima laboral” (Rodríguez et.al , 2011, p. 68).

Las características culturales en líneas generales se enfocan para la situación actual tipo jerárquica así se observa: características dominantes 54.8%, liderazgo organizacional 52.6%, gestión de empleados 45.2%, cohesión organizacional 55.6%, criterios de éxito 56.2%, sin embargo para el énfasis estratégico la cultura tipo mercado obtuvo un 55.2%. Se puede concluir que esto se debe a los objetivos y metas ambiciosos que constantemente se plantean en la organización en cuanto

atención a la ciudadanía y eficiencia en los procesos.

Para la situación deseada las características culturales se enfocan en el tipo clan de tal manera que: gestión de empleados 44.2%, cohesión organizacional 56.2%, énfasis estratégico 51.4% y criterios de éxito 63.6%. Por otro lado, las Características dominantes 57.2% obtuvieron preferencia por la de mercado dando el visto bueno de que se sienten motivadas al trabajar por resultados y la alta competencia. El liderazgo organizacional 55.1% obtuvo un tipo jerárquica donde se debe seguir guiando por medio de la coordinación y la eficiencia.

Capítulo IV: Propuesta

Contexto

Los resultados obtenidos de la muestra permiten concluir que la (DPG) posee en la situación actual características dominantes de una cultura tipo jerárquica. Lo anterior, significa que las personas que laboran en ella perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que les dicen a los trabajadores qué y cómo hacer sus labores, dado el fuerte énfasis que la organización pone en el control y en la estabilidad interna. Por lo tanto, cabe la posibilidad de que en el interior de la organización se encuentren trabajadores que no están mayormente acostumbrados a ser responsables en cuanto a jugar un rol crítico en el proceso de aporte de ideas y toma de decisiones para el mejor desempeño de su respectiva unidad, la cual forma parte de uno o varios de los procesos internos de la Institución Pública. Esto deberá considerarse a la hora de implementar cualquier tipo de cambio organizacional.

Este resultado se aprecia consistente con el hecho de que históricamente la Defensoría Pública del Guayas ha sido un lugar estructurado y formal para trabajar, en el cual, con mayor fuerza en el área administrativa, los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer.

Es decir, la tarea especialmente de directivos y administradores ha radicado en aplicar los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma eficiente los objetivos propuestos.

Una de las principales restricciones que potencialmente genera este tipo de cultura dominante está dada en teoría por el temor y celo al cambio por parte de los trabajadores. Al respecto, durante el transcurso de esta investigación, al margen de la metodología utilizada, se efectuaron varias entrevistas y conversaciones en las cuales la mayoría de los trabajadores manifestaron abiertamente que en realidad les es más cómodo trabajar en un ambiente estable antes que en uno cambiante, pero no porque el cambio signifique hacer cosas nuevas o dejar de hacerlas, o asumir o dejar responsabilidades, sino porque el cambio puede significar una posible inestabilidad laboral futura de él mismo o de parte de su personal que trabaja directamente con él. (Sepúlveda, 2004).

Este tipo de cultura dominante tiende a fomentar de igual forma la existencia de compartimentos estancos inclusive al interior de las mismas unidades. En efecto, se ha podido observar que trabajadores pertenecientes a diferentes unidades, bajo determinadas circunstancias guardan un celo excesivo frente al actuar de otro organismo, en algunas ocasiones con altos tiempos de respuesta como consecuencia del alto grado de jerarquización en la ejecución de procedimientos.

Los resultados sugieren entonces que la cultura organizacional dominante en la situación actual en la Defensoría Pública del Guayas es semejante en gran parte a un modelo burocrático. Esto se debe a que su funcionamiento se orienta hacia un modelo tradicional de gestión de organizaciones públicas, las cuales poseen fuerte e inherentemente una cultura de tipo jerarquizada.

En relación al tipo de cultura dominante en la situación preferida, la muestra dio como resultado que prefieren una organización en la cual se tengan mayores características de una cultura tipo clan, reconociendo la necesidad de una mayor

fluidez de los procesos administrativos en la Defensoría Pública del Guayas. La Cultura Deseada resultante del análisis de la Defensoría Pública Del Guayas es Tipo Clan, Los siguientes Puntos servirán de pauta para trasladar ese cambio organizacional.

El tipo de cultura Deseada es Tipo Clan, lo cual implica que los trabajadores desean mantener relaciones estables. Se debe Promover el trabajo colectivo y participativo, donde los valores implícitos compartidos sean la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. Condición importante que brinda mayor flexibilidad.

Debe Existir un alto grado de emotividad en la gestión, razón por la cual son susceptibles a debilitarse o fortalecerse en situaciones críticas entre los miembros. Con un modelo de cultura organizacional tipo Clan, las consideraciones de estabilidad laboral son importantes, existiendo la posibilidad de que los trabajadores en su mayoría sientan a la organización como su segunda casa, identificados con ella. Una cultura familiar, representa una enorme ventaja, ya que se encuentra regida por valores éticos y morales, donde la honestidad, solidaridad, respeto y familiaridad son los que gobiernan.

Acciones Estratégicas Gerenciales Propuestas para Mejorar

1. Información y comunicación constante y eficiente: Que los trabajadores estén al tanto de los objetivos y líneas estratégicas que persiguen la empresa, a los fines de que estén plenamente consciente hacia donde deben dirigir sus esfuerzos en buscar de cumplir las metas que son beneficiosas para todos.

2. Fortalecer la gestión institucional: Los gerentes deben lograr fortalecer su gestión con la colaboración de todo su personal, logrando consolidar unos nuevos valores que tengan como pilar fundamental la satisfacción laboral para alcanzar

altos estándares en la atención con la ciudadanía.

Una de las formas es mejorando la calidad de los ordenadores o generadores del producto. La gestión institucional no depende solamente de la producción y productividad, sino del grado de calidad (cuanti) que reporte la unidad de análisis. De ahí que gran parte del fortalecimiento de la gestión no es solo aumentar el número de flujos laborales (productos en serie), sino de abastecer la riqueza de cada uno de ellos. En otras palabras, se puede tener un servidor que produzca 200 defensas por mes, pero de mala calidad. Esto mata la gestión institucional a largo plazo.

3.- Capacitación del Recurso Humano de la Defensoría Pública del Guayas:

La capacitación debe ser dirigida específicamente a técnicas de liderazgo, en razón que son herramientas necesarias y permitan analizar las barreras y el potencial individual de cada uno de los funcionarios a su cargo; de igual manera se puede lograr que el funcionario disfrute su trabajo, creando las condiciones óptimas, generando un ambiente positivo, evitando de esta manera que el trabajador perciba esta obligación como un castigo o peor aún como una tortura. La responsabilidad del líder es fundamental, debe encontrarse abierto a la creencia del potencial humano de sus empleados, ya que esto va a garantizar el éxito de su gestión.

Como segundo punto, es necesario determinar las necesidades de capacitación, ya que es esta la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en un proceso a fin de establecerlos objetivos y acciones a considerar en el plan. La capacitación que surja de los problemas analizados se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

4. Involucración del personal en las alianzas estratégicas institucionales:

Efectivamente una empresa requiere autocontrol, la verificación de resultados y tiene relación con el plan objetivo, con metas y métodos pero que no sea bajo el antiguo método en el cual el gerente planeaba todo, sino que la nueva tendencia incorporar a los trabajadores en esas actividades y que la responsabilidad sea colectiva.

Se debe agregarle un PLUS al personal en las alianzas estratégicas institucionales. Ese PLUS tiene que ver con la interrelación y ganancia que pueda tener el personal cuando ocurran alianzas. Sin embargo, se cree que se deben diferenciar las alianzas y personal cuando devienen del estado, pues el PLUS no se da por una ganancia en términos del mercado, sino por una participación o involucramiento incluso en temas que no impliquen el reporte de una mayor productividad en términos estrictamente misionales. Dicho en otras palabras, en el estado una alianza puede llevar a involucrar a su personal a áreas donde tiene que doblar esfuerzos y migrar actividades, sin que ello reporte un beneficio en la exclusividad de la misión institucional en cuanto a su origen. Así, por ejemplo, el involucramiento del personal de las FFAA en actividades de la Policía Nacional, lo cual (des)naturalizaría su misión institucional, pero se amplificaría el servicio de seguridad a la ciudadanía.

5. Fortalecer la cultura de trabajo de equipo:

Fomentar el trabajo en equipo es la creación de una cultura de trabajo en la que prime el valor de la colaboración y solidaridad. La gente reconoce, e incluso asimila, la creencia de que "ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros."

En un entorno de trabajo en equipo, la gente entiende y cree que el

pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa el objetivo es consolidar un equipo, cuando las personas reunidas se orientan hacia el mismo objetivo y se permite la participación de todos.

6. Reconocimiento y logro de objetivos: Fomentando entre y con su personal el estímulo necesario, donde se realice el trabajo por convicción convencidos de la base, de la misión organizacional, que el empleado se sienta útil y feliz. Existen varios tipos de logro de metas, los cuales incluyen reconocimientos de la trayectoria cronológica de la organización; logros de ésta; eventos específicos; y metas logradas por algunos individuos o equipos en particular.

En general, lo mejor es hacer el reconocimiento de los logros tan pronto como éstos sucedan. Si el logro es un evento específico del cual se tiene conocimiento por adelantado (un aniversario o la inauguración de una nueva clínica, por ejemplo), éste en sí mismo puede ser el reconocimiento. Cuando el logro no puede ser anticipado (la obtención de financiamiento, la publicación de un reporte que muestra la alta efectividad del programa, eventos de recaudación de fondos exitosos, etc.), se debe tratar de conmemorar tan pronto como sea posible.

Si hay numeroso tiempo entre el logro de la meta y su reconocimiento, la importancia de este último disminuye y pierde cuantioso importe para la organización. Los medios de comunicación no se concernirán tanto en el asunto, las personas que lograron las metas consiguen ya no sentirse tan vinculadas a las labores que lo formaron potencial y a la comunidad implicada puede no parecerle tan cercano o convincente.

Conclusiones

La cultura actual de la Defensoría Pública del Guayas no está acorde a la deseada por sus empleados. Estos desean una cultura tipo clan en donde ellos sean el punto de referencia para aplicar nuevos valores, políticas, procedimientos, normas etc. El objetivo de la investigación fue alcanzado porque se detectaron incongruencias en cómo se manejaban las cosas desde la perspectiva de cultura organizacional afectando la satisfacción de sus colaboradores. Por ello la propuesta está dirigida a hacer un cambio cultural tomando en cuenta sin lugar a dudas las limitaciones y posibles inconvenientes que conlleva hacer tal cambio.

Al realizar un análisis más profundo, muchas organizaciones incluyendo la analizada en este documento, pueden presentar características desde el punto de vista de clima organizacional adversas, tales como: Indeterminación de funciones y responsabilidades, exigua o nula cooperación, criterio de no participación del personal, carencia de autonomía, la autoridad no delega, el personal se le cercena y no se incentiva el aporte de ideas, predomina el estilo de la autoridad coercitivo, carencia de recompensa y reconocimiento a los trabajadores, el personal no siente bien remunerado, la ausencia de relación en el desempeño del cargo y el perfil, el personal no es capacitado de la manera adecuada, la posibilidad de ascenso dentro de la organización es totalmente restringida, no se ha logrado cohesionarse los grupos con camaradería y compañerismo, la comunicación de la autoridad hacia los subordinados no es fluida; el liderazgo existente es coercitivo.

Todas estas características dentro de cualquier organización, repercuten con desmotivación en lo más valioso de la empresa: el recurso humano, que se traduce de igual modo en inseguridad, insatisfacción laboral, presencia de situaciones de conflicto en las relaciones interpersonales entre los trabajadores y jefes, ausencia

de sentido de pertenencia, compromiso e identificación con los objetivos organizacionales de parte de los trabajadores. Infiriéndose con esto; un departamento de recursos humanos, que manifiesta una alta debilidad en la selección, ignorando la calidad y compromiso que debe predominar en el perfil de la persona que ingresa e incorpora a la organización.

Recomendaciones

Se recomienda que el trabajo de investigación acerca del “Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía” sea expuesto públicamente para que la sociedad en general pueda tener un mejor enfoque acerca de la situación en base a la cultura organizacional y la satisfacción laboral en las empresas estatales, esto ayudará a que se puedan desarrollar investigaciones similares con una adecuada estructura y orientación a la consecución de objetivos.

Llevar a cabo de forma real la creación del modelo de cultura organizacional, puesto que esto conseguirá que los empleados de la empresa estatal se sientan completamente identificados con los valores de la misma, a su vez mostrarán un mayor compromiso y satisfacción laboral, esto incidirá positivamente en la percepción de los usuarios.

Como última recomendación se indica la importancia de realizar esta investigación en distintas empresas públicas del país, de esa manera se podrá comparar resultados y se tendrá la oportunidad de tener un panorama extenso y un criterio más constructivo, de esta manera se pueden tomar decisiones que incidan de forma global en la cultura organizacional de las empresas estatales.

Referencias

- Aguilar, V., Cruz, D., & Jiménez, D. (2007). *Bienestar Laboral desde la perspectiva de calidad de vida a partir de la Producción escrita y la percepción de docentes especialistas.*
- Aguilar, V., Cuz, D., & Jiménez, D. (2010). *Bienestar Social Laboral Desde La Perspectiva De Calidad De Vida A Partir De La Producción Escrita Y La Percepción.*
- Aliaga, M. (2015). Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo corporativo superdeportes S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar el clima laboral. Repositorio de la Universidad de las Américas. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4223/1/UDLA-EC-TCC-2015-24%28S%29.pdf>.
- Alonso, P. (2008). Estudio Comparativo de la Satisfacción Laboral en el personal de administración. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.*
- Amaya, M. (2010). *La Insatisfacción Laboral y sus consecuencias en la productividad de las Empresas Veracruzanas.*
- Andrade, M. (2012). *Fundamentos Teóricos sobre el Objeto de estudio.*
- Añez, C. (2004 Abril). *El Estado del bienestar Social y el neoliberalismo ante los derechos laborales.* Venezuela.
- Añez, C. (2012). *Satisfacción Laboral; Factores que determinan el puesto de trabajo.*
- Arriola, M. (2011). El Clima como Manifestación Objetiva de la Cultura Organizacional. *Revista de Ciencias Estratégicas.*

- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2009). *Código Orgánico de la Función Judicial*. Quito: Registro Oficial 544.
- Blanch, J. M., Sahagun, M., Canteras, L., & Cervantes, G. (2010). *Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas del Trabajo y de las Organizaciones*. España, Madrid.
- Blanch, J. M., Sahagun, M., Canteras, L., & Cervantes, G. (2010). *Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas del Trabajo y de las Organizaciones*. España, Madrid.
- Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 139-162.
- Caballero, J. (2008). Satisfacción De Los Secretarios De Centros Educativos.
- Caballero, k. (2008). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*.
- Caballero, K. (2008). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*.
- Calvo, J. M., Mozas, O. d., & López, M. H. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar.
- Camacho, I. F. (2005). *Ética de la empresa*. Bilbao: Desclée & Unijes.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Gestión del Talento Humano*.

Código Orgánico de la Función Judicial. (2009). Registro Oficial Suplemento 544 de 09-mar.-2009.

Código Orgánico de la Función Judicial. (2009). Quito: Registro Oficial 544.

Da Silva, A. (2014). Cultura y clima. Repositorio de la Universidad Fermín Toro.

Díaz, G. (2013). *Análisis y Propuesta de mejora al Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Innovación de pequeñas Empresas: Un estudio empírico en la ciudad de Quito.*

Díaz, J. (2013). *Clasificación de la Cultura Organizacional.*

Dino, C. (2011). *Cultura Organizacional.* Tucumán, Argentina: I.E.S. Alfredo Coviello.

Documento de cátedra, T. (2007).

DPG. (2011). Recuperado el 5 de Enero de 2013, de <http://www.dpe.gob.ec/>

Espaillet, T. (2012). Evaluación de la Cultura Organizacional para una Institución Del Estado i Dominicano. *Revista 49.*

Estrada, M. A. (2013). Bienestar Psicológico Laboral en las organizaciones empresariales de la ciudad de Medellín.

Estrada, Y., & Ramírez, M. (2010). El Bienestar Laboral Y Su Incidencia En La Gestión Exitosa De Las Empresas En El Turismo. *Turydes.*

Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social de la empresa.* Barcelona: Club universitario.

Fuentes, S. (marzo de 2012). “*Satisfacción Laboral Y Su Influencia En La Productividad Estudio Realizado En La Delegación De Recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenango.*”

- García, C. (s.f). *Area RH.com*. Obtenido de
http://www.areasrh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- Georgina, H. (2011). Satisfacción Laboral. Repositorio de la Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf.
- González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- González, R., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31.
doi:<http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*.
- Hernández, E., & Cobo, I. (2011). Salud Laboral y Bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos del trabajo. *Medicina y Seguridad del trabajo*.
- Hernández, E., & Cobo, I. (2011). Salud Laboral y Bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos del trabajo. *Medicina y Seguridad del trabajo*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hinojosa, C. (2018). Diagnóstico de la cultura organizacional y la relación con el compromiso de los colaboradores de la empresa GEA Ecuador.

- Repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10367>.
- Hospinal, S. (2013). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En La Empresa F Y D Inversiones. *Industria Data*.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del Clima Organizacional. *Medi Sur Revista Electrónica*.
- Inca, V. (2012). *El Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores del Centro de Servicios Ambientales y Químicos*.
- Lanas, G. (2014). La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito. Repositorio de la Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3671/1/T-UCE-0007-128.pdf>.
- Lemos, L. (2012). *La Aportación de los estudios de satisfacción laboral*.
- Lozada, M. F., & Gómez, L. E. (2015). Nueva Gestión Publica en Colombia y Bienestar Laboral del Profesorado Universitario.
- Lozada, M. F., & Gómez, L. E. (2015). Nueva Gestión Publica en Colombia y Bienestar Laboral del Profesorado Universitario.
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Mansilla, F., García, J., Merino, C., & Gonzalo, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*.
- Martínez, C. (2007). *Gestión de la Satisfacción Laboral*.
- Martínez, C. (2007). *Gestión del Bienestar Laboral*.

- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Melia, J., & Piero, J. (2010). *La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales. El cuestionario de la Satisfacción*. Facultad de Psicología.
- Miguel, J. (2012). Satisfacción Laboral Y Diferencias Motivacionales De Personalidad.
- Montoya, A. (2014). *La Cultura Organizacional como herramienta para un clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del Entorno*. Bogotá.
- Morales, A. (2015). El proceso de inducción del personal y la cultura organizacional del Ministerio de Desarrollo Urbano y de Vivienda - MIDUVI. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12793/1/FCHE-PSIC-96.pdf>.
- Morales, V. (2012). *Análisis del clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Universidad de la Rioja*, 10(1), 96-105. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473609>
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación

y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>

Narváez, M. (2012). *Actitudes, Sentimientos y Recompensas de los Años de Trabajo de los Albañiles Inmigrantes de la Comunidad de Valencia*.

Navarro Pardo, M. E. (27 de Abril de 2012). *Negocios & Management*. Obtenido de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>

Navarro, M. (2012). *Negocios & Management*.

Paris, L. (2011). *Estrés Laboral, Insatisfacción en el trabajo*.

Pérez, P. (2011). La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Cultura Organizacional Desde Las Dimensiones Del Cuestionario De Cultura Corporativa.

Pérez, P. (2011). La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Cultura Organizacional Desde Las Dimensiones Del Cuestionario De Cultura Corporativa. *Psicología del Trabajo*.

Pérez, P. (2011). La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Cultura Organizacional Desde Las Dimensiones Del Cuestionario De Cultura Corporativa. *Psicología del Trabajo*.

Pérez, P. (2011). La Relación Entre Satisfacción Laboral Y Cultura Organizacional Desde Las Dimensiones Del Cuestionario De Cultura Corporativa. *Psicología del Trabajo*.

Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Santiago de Chile: Ediciones UC.

- Quevedo, V. H., Cruz, D., & Jiménez, D. (2010). Bienestar Social Laboral desde la Perspectiva de la Calidad de vida.
- Quintanilla, J., & Moreira, C. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3(8), 357-374.
- Obtenido de https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/264/pdf_180
- Reyes, Y. E. (2010). El Bienestar laboral y su incidencia en la Gestión exitosa de las Empresas en el turismo.
- Rodríguez, M. (2013). Satisfacción Laboral y sus definiciones.
- Rodríguez, N., & La Torre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la Construcción*, 10(3), 64-74.
- Rodríguez, R. (2015). *Competitividad y Productividad en el Sector Empresarial*. Cusco.
- Rojas, L. (2016). *Satisfacción Laboral y su relación con el variable cargo, en las instituciones públicas del sector eléctrico*.
- RPP Noticias. (2017). *Empowerment: ¿Es importante empoderar a tus trabajadores o colegas?* Obtenido de <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-empowerment-noticia-1073980>
- Salazar, J. (2013). *"Relación Entre La Cultura Organizacional Y La Satisfacción Laboral"*.

- Sánchez, J. (2011). *Un Recurso de Integración Social para niños/as adolescentes y familia en situación de riesgos*.
- Sánchez, M., & M., & D. (2013). *Cultura y Estrategia de las Instituciones de Educación Superior*.
- Schein, E. (1992). Descripción de los 3 Modelos de Cultura Organizacional.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 24, 86-99. Obtenido de <http://www.medigraphic.com/pdfs/infodir/ifd-2017/ifd1724k.pdf>
- Sepúlveda, F. (2004). *El Modelo Competing Values Framework (Cvf) Y El Diagnostico De La Cultura Organizacional*.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sánchez, N., & Suarez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Subdirección de Patrocinio Social. Defensoría Pública del Guayas. (2013). *Informe de casos atendidos en el año 2012*. Quito: Defensoría Pública. Ecuador.
- Torres, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos Teóricos y Metodológicos de la cultura organizacional. *civilizar*.
- Universidad de Jaén. (2018). *La empresa*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf>

- Universidad de Sevilla. (2018). *Tipos de cultura organizacional*. Obtenido de https://rodas5.us.es/file/a3eb580b-0d5b-a72b-e3ff-74cdc9652372/2/tema_9_temario_estudio_SCORM.zip/page_06.htm
- Universidad ESAN. (2016). *Los factores que intervienen en la cultura corporativa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/los-factores-que-intervienen-en-la-cultura-corporativa/>
- Varela, L. (2009). *La Cultura Organizacional: Un Análisis De Casos De Las Organizaciones Educativas Del Nivel Medio Y Superior*.
- Vargas, G. (2011). "Cómo influyen los factores psicosociales en el desempeño laboral de los servidores en la Dirección de Recursos Humanos de la Contraloría General del.
- Vargas, M., & Barriga, S. (2017). La cultura organizacional en la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza oficina matriz. Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/25723/1/Stalin%20Jouseph%20Barriga%20Ch%C3%A1vez%20%20%201600634925.pdf>.
- Vélez, M. A. (2010). Calidad de vida Laboral en Empleados Temporales del Valle de Aburra- Colombia. *Revistas Ciencias Estratégicas*.
- Villareal, M., Briones, E., & Villareal, F. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de zona en Durango. *Conciencias Tecnológica*.

Apéndice

Apéndice A

Entrevista Realizada a: **Harry Vinces Fortun**

Subdirector del área Penal

1. ¿Cuál es la única cosa que le gustaría cambiar en esta organización?

Descentralizar el modelo de dirección de los procesos

2. ¿Cuál es la característica favorita de nuestra que valoras?

El compromiso con las personas privadas de libertad por encima de su condición jurídica.

3. ¿Qué tipo de personas fracasan en nuestra organización?

Aquellas que no tienen sencillez y vocación de servicio.

4. ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?

Fortalezas: Brindamos un servicio técnico eficiente y gratuito

Debilidades: No contamos con la infraestructura pericial de respaldo para el trabajo.

5. ¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediato o más distante?

Una institución comprometida con los derechos de los ciudadanos, especialmente de los más vulnerables.

6. ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?

Constantes reformas procesales que obligan a modificar el lineamiento estratégico.

7. ¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a la institución?

Se tienen algunas pautas. No obstante, no se las han determinado de forma analítica en un ámbito específico e individualizado.

8. ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?

Son procesos útiles. No obstante necesitan mayor automatización

9. ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?

Limitado acceso a datos estadísticos y dependencia de otras instituciones para el planeamiento de las actividades

10. ¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?

Sí, lo existe.

11. ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

Sí, lo existe.

12. ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?,

Según la gravedad del caso puede ir en un u otro sentido.

13.¿Cómo evalúa el grado de resistencia a los cambio en el personal dirigente?

No percibo mayor resistencia. De hecho estamos procurando un cambio de modelo de gestión institucional

14.¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?

Usualmente mediante entrevistas y reuniones grupales como metodología. Se observa entendimiento en cuanto a las necesidades de cambio para una mejora institucional aunque no estén conformes con la totalidad de las modificaciones previstas

15.¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?

No diría difíciles. Pero sí amerita la confección de un sistema distinto de control de personal más minucioso e individualizado.

16.¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas?

¿Predomina el formalismo?

No a nivel interno. No obstante sí sufrimos las consecuencias del formalismo en la administración de justicia que inciden en el desempeño-

17.¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?

Sí, se presenta una proyección anual de los requerimientos para unificar las necesidades.

18.¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?

Sí hay un espíritu de colaboración principalmente entre pares de un mismo subproceso. En cierta medida se puede hablar de competencia pero no un con afán destructivo hacia el compañero.

19.¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?

Hay reuniones semanales que guardan este objetivo.

20.¿Las reuniones son eficaces?

Sí para análisis de problemas y propuesta de soluciones. Se debe trabajar más en el enfoque de aplicación.

Entrevista Realizada a: **Mariana Paz S.**

Jefe Departamental de Área de Flagrancia

1.- ¿Cuál es la única cosa que le gustaría cambiar en esta organización?

La forma de contratar personal limitado con la finalidad de contar con más personal

2.- ¿Cuál es la característica favorita de nuestra que valoras?

El servir a la gente pobre y más vulnerable de nuestra sociedad.

3.- ¿Qué tipo de personas fracasan en nuestra organización?

La gente que no se instruye o se actualiza en conocimientos día a día para mejorar su servicio como profesional en derecho.

4.- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?

Nuestras fuerzas son los resultados positivos obtenidos después de cada audiencia y las herramientas de trabajo que nos permiten brindar un servicio de calidad

Nuestras debilidades no contar con la independencia o imparcialidad de los operadores de justicia al momento de administrar justicia

5.- ¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?

Ser cada vez mejor y gozar siempre de independencia y autonomía

6.- ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?

Nos encontramos cursando la selección de personal mediante un concurso de méritos y oposición

7.- ¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a la institución?

Si, evitamos afectar a la institución brindando un servicio eficaz, inmediato y oportuno

8.- ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?

Si, contamos con un sistema virtual de causas para poder consultar el estado de los procesos

9.- ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?

Hacer justicia protegiendo los derechos de todos quienes acuden a nosotros por ayuda o asesoría legal

10.- ¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?

Si, constantemente realizamos reuniones para dar a conocer inquietudes o insatisfacciones que requieren inmediata atención.

11.- ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

Si, cada área es manejada por coordinadores que se encargan de la organización interna de cada subproceso

12.- ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?

Si, se reconocen y se resuelven inmediatamente

13.- ¿Cómo evalúa el grado de resistencia al cambio en el personal dirigente?

Excelente

14.- ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?

Excelente

15.- ¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?

No, siempre se busca mantener la eficacia del servicio y si es necesario modificar se lo hace

16.- ¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas?

Si, Siempre y cuando eso ayude a mantener la eficacia en el servicio dado a la ciudadanía

17.- ¿Predomina el

formalismo? Si

18.- ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?

Siempre

19.- ¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia? Siempre.

20.- ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?

Siempre

Entrevista Realizada a: **Pablo Corrales Agama.**

Defensor Público Provincial

1.- ¿Cuál es la única cosa que le gustaría cambiar en esta organización?

Los grupos de personas que muchas veces se forman para hacerle daño a las instituciones del Estado, personas adversas al cambio y al buen servicio para la ciudadanía.

2.- ¿Cuál es la característica favorita de nuestra (supongo que falta la palabra organización) que valoras?

El poder ayudar a las personas que lo necesitan

3.- ¿Qué tipo de personas fracasan en nuestra organización?

Las personas que no se sienten identificadas con el anhelo de ayudar a los necesitados

4.- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?

Fuerzas el servicio social que realizamos, la ayuda a la ciudadanía de escasos recursos

Debilidades la incompreensión de algunas autoridades al rol que desempeñamos, legislación securitista que a veces supera los derechos humanos

5.- ¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?

Posicionar al servicio de defensa público del Ecuador dentro del top en América del Sur

6.- ¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?

Estamos preparando un nuevo modelo de gestión organizacional

7.- ¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a la institución?

En su mayoría se trata de factores externos

8.- ¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?

Institucionalmente contamos con un departamento de gestión de calidad que continuamente evalúa y realiza seguimiento al trabajo que realiza la parte misional de la institución

9.- ¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?

Volvemos a las fortalezas y debilidades, sin embargo, creo que son mayores las fortalezas

10.- ¿Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?

Existe dentro de cada Subproceso reuniones semanales en las que los funcionarios pueden plantear estas inquietudes para que a su vez la Jefatura transmita a las autoridades jerárquicamente superiores

11.- ¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?

Depende de la persona a las que se plantee la idea innovadora y que esta cuente con el debido sustento y justificación.

12.- ¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?

Es imposible que un problema no sea evidenciado con los diversos niveles de seguimiento que manejamos, además que al tratarse de una entidad del sector justicia, algunos de los inconvenientes que atravesamos por nuestra actividad, son de conocimiento público

13.- ¿Cómo evalúa el grado de resistencia a los cambio en el personal dirigente?

Depende del tema que se pretende cambiar, en ocasiones puede ser sencillo, suele complicarse cuando las personas pretenden imponer ideas

14.- ¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?

Se realizan conversatorios en los que se expone los posibles cambios a realizar para que las personas que se verán involucradas planteen las inquietudes que consideren pertinentes y solventarlas en ese momento o plantear alternativas para mejorar las condiciones que generarán los cambios institucionales

15.- ¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?

La dificultad radicaría un poco en el traspaso de los procesos, la estructura organizativa no conlleva dificultades al realizar cambios

16.- ¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas?
¿Predomina el formalismo?

Por tratarse de una institución pública en la que estamos regulados por los organismos de control, respetamos la rigidez normativa

17.- ¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?

Básicamente el sistema de gestión de calidad permite que esta interacción sea controlada y se busque cuando sea necesario, la aplicación de ciertos correctivos

18.- ¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?

La Defensoría Pública es una institución relativamente nueva que tiene funcionarios que están trabajando desde su creación por ende podemos decir que al menos en la mayoría persiste el espíritu de cuerpo en beneficio de los usuarios que atendemos

19.- ¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?

Cada Subproceso realiza reuniones semanales, además las jefaturas se reúnen con los Directores Provinciales y éstos a su vez son los portavoces en las reuniones de alto mando de estas sugerencias u observaciones realizadas por los trabajadores

20.- ¿Las reuniones son eficaces?

Permiten buscar soluciones en la medida de la intervención de las partes, es decir, si los presentes no detallan o explican lo que está aconteciendo, difícilmente las autoridades podrán establecer mecanismos idóneos para satisfacer estas inquietudes.

Apéndice B

Tabla 16

Formato del cuestionario OCAI

1	Características Dominantes	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.			
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.			
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.			
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.			
TOTAL		100	100	
2	Liderazgo Organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.			
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.			
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.			
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.			
TOTAL		100	100	

3	Gestión de Empleados	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.			
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.			
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.			
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.			
TOTAL		100	100	

4	Cohesión Organizacional	Ahora	Preferida	Puntaje
A	El cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.			
B	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.			
C	El cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.			
B	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante.			
	TOTAL	100	100	

5	Enfasis Estratégicos	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.			
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades son valoradas.			
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento . Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.			
B	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia , control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.			
	TOTAL	100	100	

6	Criterios de Éxito	Ahora	Preferida	Puntaje
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.			
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.			
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.			
B	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.			
	TOTAL	100	100	

Tomado de: Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999)



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Franco Mosquera Carolina Isabel, con C.C: # 0921897690 y Rodríguez Cárdenas Oscar Iván, con C.C: # 0927095851 autores del trabajo de titulación: *Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueva la Satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de octubre del 2019

f. _____
Nombre: Franco Mosquera Carolina Isabel
C.C: 0921897690

f. _____
Nombre: Rodríguez Cárdenas Oscar Iván
C.C: 0927095851



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Estudio actual de la cultura organizacional de la empresa estatal Defensoría Pública del Ecuador (Guayas). Propuesta para la creación de un modelo de cultura organizacional que promueve la satisfacción laboral como detonante para una mejora en el contenido de la ciudadanía.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Franco Mosquera Carolina Isabel. Rodríguez Cárdenas Oscar Iván		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Zambrano Chumo Laura MBA/ Ing. Zerda Barreno Elsie Mgs. / Econ. Glenda Gutiérrez Candela Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de octubre del 2019	No. DE PÁGINAS:	138
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organización, recursos humanos.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Marco de valores en competencia, Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El objetivo de la presente investigación es diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa estatal Defensoría Pública del Guayas ubicada en la región costa del Ecuador y la relación con la satisfacción de los empleados. Se aplicó el modelo Competing Values Framework, el mismo que identifica cuatro tipos de culturas organizacionales: clan, jerárquica, mercado y adhocrática. El tipo de investigación realizada fue la no experimental-descriptiva, se utilizó un método deductivo con enfoque cuantitativo, entre las técnicas de recolección de información estuvo la observación participante, la entrevista y la encuesta. La muestra la conformaron 287 empleados de la institución. Los principales resultados demostraron que el 46.68% reflejó una cultura organizacional tipo jerárquica, en tanto que un 41.95% mostró una cultura tipo clan. En cuanto a las características culturales se enfocan a la situación actual de tipo jerárquica, se identificó a las características dominantes con un 54.8%, liderazgo organizacional con un 55.6%, criterios de éxito con un 56.2%. En lo que respecta al énfasis estratégico la cultura tipo mercado presentó un porcentaje del 55.2%, lo que se debe a los objetivos ambiciosos de la institución. Las características culturales para el tipo clan reflejaron un 44.2% para gestión de empleados, 56.2% para cohesión organizacional, 51.4% para énfasis estratégico y 63.3% para criterios de éxito. La cultura jerárquica se puede denominar como actual y la deseada como clan, con base a los resultados obtenidos se propone una cultura organizacional tipo clan, la cual inspire y cree un significado compartido para sus colaboradores.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0991423757	E-mail: ing_oscar.rodriguez@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			