



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL
INSTITUTO DE LA DEFENSA PÚBLICA PENAL

Jaqueline Patricia de la Rosa Muralles

Guatemala de la Asunción, noviembre de 2024

MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León

Secretaria

M.A Karla Amparo Carrera Vela

M.Sc. José Mariano González Barrios

Representantes de los Profesores

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez

Nery Rafael Ocox Top

Representantes Estudiantiles

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz

Representante de Egresados

MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina

Director

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea

Director Departamento de Postgrado

Maestra Gabriela Alvarez García Maestro

Francisco José Ureta Morales Maestro

Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro José Mariano González Barrios

Docentes titulares



Cc. Archivo

CODIPs. 2936 -2024

ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN

2 de octubre de 2024

Licenciado (a)
DE LA ROSA MURALLES JAQUELINE PATRICIA
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto SEGUNDO** del **Acta CINCUENTA Y CINCO - DOS MIL VEINTICUATRO (55-2024)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de septiembre del año 2024, que copiado literalmente dice:

“SEGUNDO: Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **“Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal.”** de la maestría en Gestión Humana y Organizacional realizado por:

DE LA ROSA MURALLES JAQUELINE PATRICIA
Registro Académico: 201216711
CUI: 2444295020101

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. Julia Alicia Ramírez Orizábal de León
SECRETARIA DE ESCUELA II





Universidad De San Carlos De Guatemala
Escuela De Ciencias Psicológicas
Departamento de Estudios De Postgrado
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 203 interior
postgrado@psicousac.edu.gt

D.E.P.Ps 267-2024

Guatemala 25 de septiembre de 2024

**Autorización para impresión trabajo de graduación
MAESTRÍA EN GESTIÓN HUMANA Y ORGANIZACIONAL 1ra cohorte**

Licenciado (a)

DE LA ROSA MURALLES JAQUELINE PATRICIA

Escuela de Ciencias Psicológicas

Maestrante:

Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto TERCERO del ACTA No. CADEP-Ps-11-2024 de fecha treinta de agosto del dos mil veinticuatro: El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe de los trabajos de graduación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 1ra, 2da, 3ra y 4ta cohorte. Estos trabajos representan el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar, la impresión del trabajo final de graduación con título **"Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal."**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Maestro Ronald Amilcar Solís
Director Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias Psicológicas

c.c. archivo

Verna



Guatemala, 24 de septiembre de 2021

Maestro
Ronald Solís
Coordinador
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias Psicológicas
Centro Universitario Metropolitano -CUM-
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito ***DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE*** al trabajo de graduación de la estudiante **Jaqueline Patricia de la Rosa Muralles**, previo a optar al grado de Maestra en **Gestión Humana y Organizacional**, el cual acompañé durante su realización. Dicho trabajo de graduación lleva por título **Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal**.

Atentamente,

(f.)

A handwritten signature in blue ink, which appears to read "Astrid Irene Ríos Mérida", is written over a horizontal line.

M.A. Astrid Irene Ríos Mérida
Colegiado No. 19359

Jaqueline Patricia de la Rosa Muralles
Licenciada en Psicología
Colegiado Número 15,048

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Generalidades	1
1.1 Línea de investigación.....	1
1.1.1 Psicología del trabajo	1
1.1.2 Autorrealización – enajenación.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Justificación	2
1.4 Alcances y límites	3
1.4.1 Alcances.....	3
1.4.2 Límites	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Definición de variables.....	4
Capítulo II Fundamentación teórica	5
2.1 Corriente humanista	5
2.1.1. El proceso de auto-actualización de Abraham Maslow	5
2.2 Instituto de la Defensa Pública Penal	6
2.3 Cultura	8
2.3.1. Elementos de la cultura.....	8
2.3.2. Cultura guatemalteca.....	9
2.4 Cultura organizacional	10
2.4.1. Evolución del concepto cultura organizacional	10
2.4.2. Funciones de la cultura organizacional	12
2.4.3. Niveles de análisis de la cultura organizacional	12
2.4.4. Elementos de la cultura organizacional.....	14
2.4.5. Tipos de cultura organizacional.....	15
2.4.5.1. Cultura de mercado o negocio.....	15
2.4.5.2. Cultura de clan	16
2.4.5.3. Cultura adhocrática	17
2.4.5.4. Cultura jerárquica	17

2.4.6. Formación de la cultura organizacional.....	18
2.4.7 Aprendizaje de cultura organizacional	19
2.4.8. Funcionalidad de la cultura organizacional.....	20
2.4.9. Fortaleza en la cultura organizacional	21
2.4.10. Factores que intervienen en la cultura organizacional	21
2.4.10.1. Clima organizacional	22
2.4.10.2 Comunicación	22
2.4.10.3. Desempeño laboral	23
2.4.10.4. Identidad	24
2.4.10.5 Liderazgo	24
2.4.10.6. Productividad	25
2.4.10.7. Resiliencia organizacional	27
2.5. Satisfacción laboral	28
2.5.1. Evolución del concepto satisfacción laboral.....	29
2.5.2. Claves para mejorar la satisfacción laboral en las empresas	29
2.5.3. Importancia de la satisfacción laboral.....	30
2.5.4. Implicaciones de la satisfacción laboral	31
2.5.5 Dimensiones de la satisfacción laboral	32
2.5.6 Modelos de satisfacción laboral	33
2.5.7. Medición de satisfacción laboral.....	33
2.5.8 Relación del liderazgo con satisfacción laboral	34
2.5.9 Relación de autonomía del trabajo con satisfacción laboral	36
2.5.10 El papel de la motivación en la satisfacción laboral.....	37
2.5.11 Felicidad laboral.....	39
Capítulo 3 Marco metodológico	40
3.1. Diseño de la investigación.....	40
3.1.1 Sujetos	40
3.1.2 Instrumentos	41
3.2 Procedimiento de investigación.....	41
5.2.1. Técnicas de muestreo	41
3.2.2. Técnicas de recolección de datos.....	42
3.3 Diseño y metodología del análisis de la información.....	42

Referencias	43
Anexos	51

Introducción

La presente investigación busca determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal. El objetivo principal es identificar la cultura predominante y de esta forma elaborar una propuesta de fortalecimiento. La base del análisis fue un enfoque cuantitativo descriptivo no experimental, con el objeto de descubrir características, propiedades y rasgos importantes de la cultura, así como una técnica de muestreo probabilístico para lograr que todos los colaboradores tengan la misma oportunidad de participar.

Se pretende abarcar los fundamentos teóricos que tienen relación directa o indirecta con la cultura organizacional, entendiéndose esta como el conjunto de creencias, costumbres y valores que permiten identificar a la institución. Aspectos como la comunicación y clima laboral son variables que permitirán tener una perspectiva global de la importancia del tema y su relación con la satisfacción laboral. Eventualmente se evaluará el grado de incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de la visión de la institución.

La unidad de análisis la constituyen los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal. La investigación se desarrollará a nivel nacional en un periodo aproximado de dos meses durante el año dos mil veintiuno. Como técnica de investigación para recolección de información, se utilizarán formularios de Google para permitir el acceso rápido y sencillo.

Capítulo 1. Generalidades

1.1 Línea de investigación

1.1.1 Psicología del trabajo

La línea de investigación utilizada en la presente investigación es la psicología del trabajo. Dicha opción permitirá estudiar las conductas en los entornos laborales y comprender sus implicaciones. Entre las mismas se pueden mencionar las relaciones interpersonales, las diferencias de raza, de género, edad, estado civil y condiciones físicas.

1.1.2 Autorrealización – enajenación

Basado en la línea de investigación, psicología del trabajo, se desarrollará el trabajo desde la perspectiva de la autorrealización-enajenación. Esto en virtud que se requiere estudiar cómo se siente la persona dentro de su entorno laboral. Ventura (2013, p. 8), establece que la autorrealización del ser humano lo constituye el modo en que este satisface sus necesidades. La

desnaturalización del trabajo es producto de la distorsión del proceso normal o apropiado generado por la enajenación del trabajo.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un entorno cambiante y globalizado, puesto que deben responder constantemente al mercado laboral actual para alcanzar su productividad y éxito (Ojeda García y Hernández Pérez, 2012, p. 3). Este éxito se ve influido por diversos factores que es importante conocer para saber cómo abordar adecuadamente el tema. Se puede iniciar por la gestión del talento humano, que está conformado por las organizaciones y las personas, las cuales representan el alcance o declive de la planeación estratégica en una organización. Por consiguiente, el primer reto que enfrenta una organización es gestionar de forma adecuada el talento o capital humano, que se refiere al conjunto de procesos en recursos humanos que están diseñados para atraer, desarrollar y retener a los asociados en una organización.

Para ello se fomenta una relación ganar-ganar donde el colaborador se vuelve un asociado y la organización lo recompensa. Esto lo motiva a dejar de ver a la organización como un trabajo, empezar a sentirse como parte de una familia y entregar su compromiso y talentos para el alcance de los objetivos de la misma. La relación ganar-ganar no es algo sencillo de lograr en una organización, ya que su base principal es la cultura organizacional, que es la identidad de la misma. A raíz de ello surge una siguiente pregunta, ¿la cultura organizacional puede por sí sola crear esta relación? La respuesta es contradictoria y para encontrarla es necesario evaluar algunos factores con los que la cultura se relaciona. Uno de los factores a analizar es la satisfacción laboral para encontrar una relación y determinar su impacto e influencia (Benítez, 2005, p. 6).

Por lo mencionado anteriormente surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en la satisfacción laboral?, ¿Cuál es la cultura que predomina en el Instituto de la Defensa Pública Penal?, ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral en el Instituto de la Defensa Pública Penal? y ¿Cómo se puede fortalecer la cultura organizacional?

1.3 Justificación

El propósito de esta investigación es establecer la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal, para facilitar el alcance de la planeación estratégica. Basado en la corriente humanista se pretende

lograr un alto impacto que permita sensibilizar a la población guatemalteca sobre la importancia de un trabajador identificado con su trabajo y con la organización a la que pertenece (Riveros Aedo, 2014, p. 4).

Uno de los mayores motivos por los que se piensa realizar esta investigación, es poder aportar información relevante para las organizaciones que se encuentran en Guatemala. No se puede descuidar el desarrollo que tienen sus colaboradores para fortalecer la cultura organizacional porque es la identidad de la misma. El mayor porcentaje de trabajadores de la organización deben ser ciudadanos guatemaltecos, para cumplir con lo establecido por el artículo 13 del Código de Trabajo de Guatemala:

Se prohíbe a los patronos emplear menos de un noventa por ciento de trabajadores guatemaltecos y pagar a éstos menos del ochenta y cinco por ciento del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen, salvo lo que sobre el particular establezcan leyes especiales.

En consecuencia, es muy importante conocer tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral para realizar un análisis objetivo. Para poder fortalecer la cultura organizacional, es necesario primero conocerla y de esa forma mejorar tanto el desarrollo de sus colaboradores, como de la organización en sí. Lo anterior con la finalidad de tener una vida larga y saludable, en la cual influyen directamente ambas variables (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez, 2003).

1.4 Alcances y límites

1.4.1 Alcances

El enfoque de esta investigación es cuantitativo descriptivo, para conocer la influencia que tiene la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores. La finalidad de este proyecto es aportar al Instituto de la Defensa Pública Penal un programa de fortalecimiento de cultura organizacional, que permita mejorar su productividad. También se pretende que esta relación entre variables, pueda servir de guía para otras instituciones, tanto privadas como públicas, para aprovechar la herramienta de diagnóstico de cultura organizacional.

1.4.2 Límites

En esta investigación se pueden encontrar las siguientes limitantes:

- Falta de interés en los colaboradores acerca del tema de cultura organizacional
- Desconfianza en la información proporcionada

- Miedo a la repercusión de su respuesta en los instrumentos
- Falta de apoyo de las autoridades

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

- Determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal, para identificar la cultura predominante y describir la satisfacción laboral, para elaborar una propuesta de fortalecimiento de cultura organizacional.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal.
- Realizar un diagnóstico de cultura organizacional para identificar la cultura predominante en el Instituto de la Defensa Pública Penal.
- Describir la satisfacción laboral en los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal.
- Elaborar una propuesta de fortalecimiento de cultura organizacional.

1.6 Definición de variables

Tabla 1

Definición de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional
Cultura organizacional	Según Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez, (2003, pág. 8 y 9) la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, condiciones y tradiciones que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones.	Cultura organizacional Creencias Tradiciones Condiciones Valores
Satisfacción laboral	Según Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez, (2003, pág. 10) la satisfacción laboral, se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre algunas características de la organización y como estas mismas lo hacen sentir de forma evaluativa.	Satisfacción laboral Percepción Sensación de satisfacción o insatisfacción

Nota: elaboración propia con base en artículo de Redalyc (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez, 2003, p. 3)

Capítulo II Fundamentación teórica

2.1 Corriente humanista

La psicología humanista surge como una revolución cultural, debido a que se encontraba en una época de postguerra donde era evidente la necesidad de vivir plenamente la vida y se sufría la amenaza de muerte por la era nuclear. Oficialmente se reconoce que surge en Estados Unidos en el año 1962, un enfoque nuevo que trascendería los modelos del psicoanálisis y conductismo, que ocuparon la subjetividad y la experiencia interna. Este modelo ve a la persona como un todo, sin fragmentaciones. Se centra en temas positivos y sanos del ser humano como el amor, la creatividad, la comunicación, la libertad, la capacidad de decidir, el cambio terapéutico y, sobre todo, la autenticidad y el arte de ser uno mismo (Riveros Aedo, 2014, p. 4).

Algunos de los pensadores de esta corriente son: Kurt Goldstein, Erich Fromm, Carl Rogers, Abraham Maslow, Fritz Perls, Rollo May, Karen Horney, Aldous Huxley, Herbert Marcuse. Como referencia principal para esta investigación se toma el proceso de auto-actualización de Abraham Maslow, porque se centra en el potencial humano. Además, muestra un panorama completo de las necesidades que posee el ser humano a través de la pirámide que expone en su teoría (Riveros Aedo, 2014, p. 4).

2.1.1. El proceso de auto-actualización de Abraham Maslow

Este proceso lo denominó Abraham Maslow como la tercera fuerza y nació antes de la década de los sesenta. Maslow se centró en el estudio contrario a Freud, ya que Freud se había dedicado a comprender enfermedades psíquicas. Por lo tanto, él decidió construir la parte que faltaba; es decir, las personas sanas y para ello, recopiló un cuadro completo del potencial humano, con el cual pudo sostener su teoría sobre la motivación humana y pirámide de necesidades. Ambas teorías son ampliamente conocidas y vigentes hoy en día, ya que él puso como centro de atención el concepto de salud mental en un modelo de funcionamiento pleno de la personalidad (Riveros Aedo, 2014, pp. 11-12).

Por esta razón, esta investigación está planteada desde esta línea, para encontrar la relación entre satisfacción laboral, con cultura organizacional. Para ello se inicia con la relación que tiene la pirámide de necesidades con la cultura organizacional, que es parte de la teoría de motivación humana. Esto representa oportunamente lo que se busca determinar.

2.2 Instituto de la Defensa Pública Penal

El Instituto de la Defensa Pública Penal es una institución de carácter social y étnico, que nació en el año 1994 y fue declarada autónoma en el año 1997. Su finalidad es brindar una asistencia técnica-jurídica a toda la población con bajos recursos económicos. Es una institución del Estado de Guatemala que atiende personas adultas sujetas a procesos penales, niños y adolescentes en conflicto con la ley penal, población indígena (Defensorías Étnicas), atención de casos con enfoque de género y asistencia jurídica gratuita a víctimas de violencia y en temas de familia.

Es una institución autónoma con independencia técnica y funcional, creada como organismo administrador del servicio público de Defensa Penal, para asistir gratuitamente a personas de escasos recursos económicos, así como, la gestión, administración y control de los abogados en ejercicio profesional privado, cuando realicen funciones de Defensa Pública (IDPP, 2020).

Toda la información de la institución se encuentra en la página oficial idpp.gob.gt, ya que, por ser pública, se busca que la población guatemalteca tenga fácil acceso a ella y mostrar su transparencia. Su enfoque es velar por el cumplimiento de los derechos de las personas de escasos recursos, que no tienen la capacidad de pagar a un abogado particular. Hay varias instituciones que integran el sector justicia en Guatemala. Entre las principales esta el Organismo Judicial, ya que en él recae el poder judicial del país. A continuación, se presenta de forma breve la descripción de cada una de ellas según CICIG (2019, párr. 1-4):

- Procuraduría General de la Nación (PGN): es una institución del ejecutivo, que tiene a su cargo la asesoría y consultoría de los órganos y entidades estatales.
- Ministerio Público: es una institución responsable de la persecución penal pública de los delitos en Guatemala.
- Instituto de la Defensa Pública Penal: es una institución responsable de la defensa pública en Guatemala.
- Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH): es una institución comisionada por el Congreso de la República para velar por el cumplimiento de los Derechos Humanos.
- Policía Nacional Civil: es una institución profesional armada, ajena a toda actividad política.

Basado en esta información, se evidencia que son varias las instituciones involucradas en el sector justicia de Guatemala, por lo que tiende a realizarse constantes comparaciones entre

ellas. Por ejemplo, la Procuraduría de los Derechos Humanos, vela por el cumplimiento de los Derechos y el Instituto de la Defensa Pública también lo hace. El año pasado se creó la Coordinación Nacional de Derechos Humanos en el IDPP, para velar por el cumplimiento de derechos, que garantice el acceso a la justicia en igualdad de condiciones y sin discriminación alguna. Aunque ambas instituciones velan por los derechos humanos, lo realizan de diferente forma; por lo tanto cada una realiza una función importante dentro del sector justicia. El servicio que ofrece la institución, es muy completo, además a lo largo de los años ha ido en constante mejora y crecimiento. Hoy en día tiene la capacidad de atender a una mayor cantidad de población y cuenta con una línea telefónica de ayuda de 24 horas, lo cual permite que cualquier persona pueda denunciar sin importar el día y la hora (CICIG, 2019, párr. 5-9).

Con todo lo mencionado anteriormente ya se puede tener una idea clara de cuál es la función de la institución y de la importancia que tiene no solo en el sector justicia, sino en general para la población guatemalteca. Por ende, es necesario mencionar su misión y visión para tener una comprensión más profunda de su función tanto interna como externa.

Misión: Somos una entidad pública autónoma y gratuita que ejerce una función técnica de carácter social, con el propósito de garantizar el derecho de defensa asegurando la plena aplicación de las garantías del debido proceso, a través de una intervención oportuna en todas sus etapas.

Nuestra entidad desarrolla sus atribuciones con fundamento en el derecho de defensa que garantiza la Constitución Política de la República de Guatemala, los tratados y convenios Internacionales ratificados por Guatemala en materia de Derechos Humanos y la ley Contra el Femicidio y otras formas de violencia contra la mujer, así como en su ley de creación y su reglamento, inspirada en el espíritu de los Acuerdos de Paz.

Visión: Ser una entidad de alta calidad técnico-legal con presencia, protagonismo y liderazgo en el sistema de justicia y en el medio social, con una estructura organizacional funcional eficaz y eficiente que permita tener la capacidad de atender a todas aquellas personas que requieran de su servicio de asistencia jurídica, con énfasis en las personas de escasos recursos.

Asimismo, desea contar para ello con Defensores Públicos de alto nivel profesional, convertidos en agentes de cambio y transformación hacia una justicia integral, que respete la plena vigencia de los principios constitucionales y procesales del derecho de defensa.

2.3 Cultura

La cultura es un concepto que puede tener varias definiciones. Entre los factores que influyen están, el contexto, el tiempo y la percepción. Debido a ello se hace referencia a una definición antigua y una definición actual para realizar una comparación entre ellas:

La cultura es el conjunto de bienes materiales y espirituales creados por la humanidad en el proceso de su práctica histórico-social del trabajo. Los valores materiales, ante todo, las fuerzas productivas, pertenecen al campo de la cultura material. Todo lo que es creado por las superestructuras sociales constituye el campo de la cultura espiritual: instituciones políticas, obras científicas, artísticas, condiciones de vida, moral, &c. La cultura material y la cultura espiritual están ligadas de la manera más íntima (Rosental y Iudin, 1946, párr. 1).

Se llama cultura el modo de hacer las cosas propio de una comunidad humana, por lo general determinado por sus características singulares de tiempo, espacio y tradición. Así, al hablar de cultura lo hacemos también de la manera de ver la vida de una comunidad humana, su modo de pensarse a sí mismos, de comunicarse, de construir una sociedad y una serie de valores trascendentes, que pueden ir desde la religión, la moral, las artes, el protocolo, la ley, la historia, la economía y un largo y variopinto etcétera (Raffino, 2020, párr. 2).

Ambas definiciones son adecuadas en referencia a la cultura; sin embargo, al ser expuestas o descritas de diferente manera, es más fácil comprender la definición más reciente, debido a que el mundo se encuentra en constante cambio y, por ende, la percepción que se tiene de él. Por consiguiente, el concepto de cultura va a variar en cada persona, porque está alineado o relacionado con su percepción, por ejemplo, no será la misma definición de un sociólogo a un psicólogo en referencia a la cultura, porque ambos, aunque tengan una idea en común la plantearan desde su concepción individual. Esto quiere decir, que la cultura es un concepto implícito en el diario vivir, no hay concepto bueno, ni malo, simplemente refleja la percepción del que la define (Méndez Álvarez, C. A. ,2019, p. 146).

2.3.1. Elementos de la cultura

La cultura se conforma principalmente de seis elementos básicos, los cuales según Raffino (2020, p. 4), se detallan a continuación.

- Valores: estos se pueden comprender como, las consideraciones compartidas de lo deseable o indeseable, que responden a lo que espera una sociedad.
- Normas y sanciones: es una normativa que establece una sociedad, a la que los pertenecientes a ella deben regirse. Esta puede ser protocolaria o subjetiva, ya que están varían en relación a la situación de la sociedad misma.
- Creencias: se refiere a un conjunto de ideas sobre la vida, el universo, el ser humano, el mundo, el propósito y la dirección que lleva la vida.
- Símbolos: se refiere a formas, emblemas o signos que expresan un significado dentro de una cultura, que permiten identificar los modelos de vida, tradiciones y creencias, entre otras.
- Idioma: es la forma de comunicación a través del código de sonidos compartido por una sociedad, que hace referencia al modo específico de hablar, el cual se deriva, cambia y emplea, correspondiente al tipo de cultura. En otras palabras, es el espejo de la cultura.
- Tecnología: esta afecta directamente a la evolución de la cultura. Es una respuesta a los deseos que tiene el ser humano de cambiar o manipular la realidad, para adaptar adecuadamente las creaciones que cubran las necesidades y antojos.

2.3.2. Cultura guatemalteca

Urrejola Corzantes (2020, pp. 42-43), hace referencia a las características de la cultura guatemalteca, en la cual menciona como aspectos importantes de tomar en cuenta a la hora de realizar un análisis, la personalidad del guatemalteco, su forma de pensar, sus actitudes y su cultura. Sin embargo, menciona que hay muy poca información sobre ello, ya que la cultura empresarial en el país no ha sido un tema muy investigado o relevante en Guatemala, para ello se debe reconocer que la psicología es una ciencia joven, pues hay muy poca información. Según el autor hay evidencia que hay investigaciones relacionadas con la innovación, refiriéndose a ella como la mayor fuente de competitividad y crecimiento económico. Además, hace mención que los grupos sociales se marginan entre sí, puesto que no existe patriotismo que una a los guatemaltecos. La guerra interna que duró 30 años, que terminó en el año 1996, aún repercute en la situación actual. Por eso se menciona que el guatemalteco es temeroso para emprender nuevas tareas, ya que tiene características en común como la desconfianza entre sí, poca disposición a colaborar, poca visión y miedo a invertir.

Estos datos son relevantes porque no se puede olvidar el contexto en el que se desarrolla la investigación. En este caso se llevará a cabo dentro del país de Guatemala, por lo cual se

deben considerar las características de la cultura dentro de la organización. Además, conocer también las características de la cultura guatemalteca.

2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional según Góngora, Nóbile y Reija (2014, p. 3), es el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas que existen dentro de una organización. Esta definición es una de las diversas que existen en relación a la cultura organizacional, la cual fue citada porque abarca la mayoría de elementos de una cultura organizacional. Sin embargo, para tener una mejor comprensión se detallarán a continuación otras definiciones de cultura organizacional.

Araujo Lobo (2010, p. 7), señala que cultura es dinámica, evolutiva y modelada para el entorno. El autor hace referencia que es un conjunto de convicciones, creencias, actitudes, significados y costumbres manifestados a través del comportamiento. Otra definición la plantea Sordo (2021, párr. 5) como el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas, las cuales enfocan todas las actividades en forma de ayuda para el cumplimiento de los objetivos de la organización a la que pertenece.

En la opinión de Alvarado Muñoz y Monroy del Castillo (2013, p. 4), el concepto de cultura organizacional nació de la idea que las organizaciones son pequeñas sociedades en las que se desarrollan rasgos culturales, por estar dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras. Según el autor, las definiciones siguen dos enfoques que son el funcional y el semiótico. El funcional surge de la conducta colectiva, a diferencia del semiótico que reside en las interpretaciones y conocimientos individuales.

Otra definición importante, es la que menciona Chiavenato (2009, p. 176), quien indica que la cultura organizacional es una forma de vida de la organización en todos sus aspectos, ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otras. Estas permiten a cada persona formar parte de un sistema cultural, en la que se alinean otros aspectos como la toma de decisiones y acciones que lleva a cabo la organización.

2.4.1. Evolución del concepto cultura organizacional

A lo largo del tiempo el hombre siempre se ha esforzado en buscar la productividad en las organizaciones, por ende, realiza constantes investigaciones para determinar cómo mejorar continuamente. En consecuencia, descubrió la importancia que tiene la cultura organizacional dentro de la organización y por consiguiente en la productividad, por lo que se ha vuelto objeto

de estudio para diversos autores. Esté inició con los aportes de la Escuela de Relaciones Humanas de la Administración, en la cual se realizaron varios experimentos en la fábrica Hawthorne de Wester Electric, para investigar los factores ambientales y condiciones físicas del desarrollo del trabajo. Pero fue hasta finales de los años setenta cuando se definió el concepto de cultura organizacional, el cual se afino con el aporte de muchos autores durante los años ochenta (Cújar Vertel, Ramos Paternina y Hernández Riaño, 2013, p. 3).

El concepto de cultura organizacional como ya se mencionó se popularizo en los años setenta, que según Abad-Merchán y López-Parra (2015, p. 3), se dio especialmente con la cultura de las empresas japonesas que estaban centradas esencialmente en el mejoramiento del desempeño y productividad. Dicha popularización se le atribuye a Pettigrew, el cual divulgó una investigación histórica en un centro educativo británico, donde describe aspectos claves de las culturas organizacionales. Refiere que el propósito, compromiso y orden generados de una organización, se visualiza a través del conjunto de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos. La cultura es una forma de dar una mirada transparente sobre el crecimiento, evolución, transformación y decadencia de una organización a lo largo del tiempo.

Luego en los años noventa se empieza a relacionar el concepto de cultura organizacional con la efectividad organizacional. Esto con la finalidad de relacionar la cultura ya no solo con la productividad, sino también con la estrategia, debido a que las pruebas empíricas comenzaron a mostrar relación directa entre la cultura y resultados de la organización. A través de la identificación de atributos culturales como activos en un determinado entorno competitivo, la cultura organizacional se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenida, la cual debe ser flexible, susceptible al cambio y coherente con la estrategia de la empresa (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez, 2003, pp. 8-9).

De ahí, sigue en evolución el concepto de cultura organizacional para el período comprendido del año 2000 al 2014, en el cual, las principales investigaciones se enfocaron en el simbolismo y artefactos de la organización, con base en los procesos tanto de socialización como aculturación. Por ello, se evidencia que analizar la cultura organizacional en profundidad es un desafío, debido a la complejidad que tiene por los diversos escenarios en los que se puede presentar. La cultura cuando ya se encuentra arraigada se puede llegar a percibir como un conjunto de valores aceptados, traducidos en las formas de pensar, sentir, valorar y actuar, que

predominan en una organización, por ello es difícil que las personas cambien aprendizajes ya establecidos y acumulados (Reyes Hernández y Moros Fernández, 2019, pp. 8-9).

2.4.2. Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional tiene diversas funciones de acuerdo con su tipología, las cuales, según Hernández y Moros Fernández (2019, pp. 10-11), son las siguientes:

- **Función epistemológica:** la cultura permite a través de los principios y fundamentos estructurar el estudio de la organización como fenómeno social y permite una mejor comprensión de la organización. La finalidad es descubrir la influencia que tiene la cultura en los procesos organizacionales.
- **Función adaptativa:** busca introducir modificaciones necesarias para adaptarse de manera óptima en el entorno, que permita comprender el problema de supervivencia o su razón de ser en un entorno imprevisible, cambiante y turbulento.
- **Función legitimadora:** transmite un sentimiento de identidad en los miembros de la organización, para justificar el sentido y valor de la organización, a través de la transparencia en la visualización del comportamiento, el cual debe ser entendible y con sentido.
- **Función instrumental:** busca una alineación para obtener mayor eficiencia en la organización, con el compromiso de los miembros a través de la negociación y consenso en los objetivos, metas, medios e instrumentos.
- **Función reguladora:** busca convertir la cultura como una guía informal de comportamiento, el cual regula las conductas y reduce la ambigüedad para crear un entorno estable y predecible.
- **Función motivadora:** generar cooperación, motivación y compromiso en los colaboradores, que puedan compartir los mismos valores organizacionales con más relevancia que los propios del individuo.
- **Función simbólica:** refiere a los valores, ideales sociales y creencias compartidas por los miembros de la organización, en representación de la vida social de un grupo determinado.

2.4.3. Niveles de análisis de la cultura organizacional

La cultura organizacional se puede analizar de forma subjetiva desde tres niveles, los cuales, según Reyes Hernández y Moros Fernández (2019, pp. 11-12), son:

- **Nivel observable** referido a los productos de la cultura: este es el nivel más sencillo de analizar, porque representa la superficie de la cultura; es decir, son los elementos visibles y

tangibles con facilidad. Este nivel lo conforma el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración y sistema de estimulación, entre otros.

- Nivel apreciativo y valorativo: este es el nivel medio de análisis, ya que responde a un proceso más profundo, el cual permite justificar, interpretar o encontrar su razón de los elementos que conforman el nivel anterior. Este incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados dentro de la organización.
- Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas: este nivel es el más profundo de análisis. Lo integran los supuestos y creencias básicas que están involucradas con el inconsciente, que no siempre puede ser percibido de manera adecuada, para comprenderlo. Son aspectos no manifiestos, pero esenciales en la comprensión del fenómeno cultural, se puede decir que son las verdades inconscientes.

Estos tres niveles de análisis son muy acertados para conocer una cultura organizacional; sin embargo, para tener una mejor comprensión de los mismos, se expondrá otra forma de conocer estos niveles, según Chiavenato (2009, p. 179):

- Artefactos: este constituye el primer nivel de la cultura organizacional, el cual se caracteriza por ser el más superficial, visible y perceptible. Se refiere a las cosas concretas que las personas pueden ver, escuchar y sentir dentro de una organización, que incluye productos, servicios y pautas de comportamiento. Algunos ejemplos de artefactos son: símbolos, historias, héroes, lemas y ceremonias anuales.
- Valores compartidos: este constituye el segundo nivel de la cultura organizacional y se refiere a los valores relevantes e importante para los miembros, ya que definen las razones del por qué hacen lo que hacen. Dichos valores en varias organizaciones son creados originalmente por los fundadores, porque es lo que desean para su organización.
- Supuestos básicos: este constituye el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Se refiere a las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que creen los miembros de la organización, que usualmente no están escritos o siquiera pronunciados.

2.4.4. Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional la constituyen varios elementos que operan de forma conjunta. A continuación, se detallan los elementos principales según Raffino (2020, p. 4):

- Identidad de la organización: es la representación de la empresa, que se define a través de la misión, visión y valores organizacionales, que responden el camino y objetivo de la misma.
- Sistemas de control: se refiere al control que lleva la organización para controlar sus procesos en favor del cumplimiento de metas, para vigilar así su capital humano.
- Estructuras de poder: es la estructura de toma de decisiones; es decir, establecer quien o quienes pueden encargarse de la toma de decisiones, ya sea por poder o porcentaje de participación.
- Símbolos: se refiere al soporte visual y auditivo que forman parte esencial en la identidad de la organización.
- Rituales y rutinas: son las rutinas de carácter formal o informal que conforman la cotidianidad de la organización, como reuniones empresariales, grupos de trabajo y evaluación de desempeño, entre otras.
- Historias, mitos y anécdotas: las historias, mitos y anécdotas son las que brindan mensajes implícitos en la organización, que dan la base a la cultura organización y muestran el relato interno y genuino.

Estos elementos mencionados por el autor, se consideran los básicos; sin embargo, dicho de otra manera, Sordo (2021, p. 5), hace referencia a los siguientes elementos:

- Filosofía: este es el eje de la organización y la guía de los demás elementos, ya que, al adoptarla se interpreta y explica la ruta para alcanzar las metas y fines.
- Misión: es la razón de ser de una organización que muestra el compromiso y función en el mercado laboral.
- Visión: es la descripción de lo que se espera en un determinado tiempo y es el impulso para superarse constantemente.
- Valores: son la base del fundamento de acciones y tareas para cada uno de los miembros de una organización, que regulan el comportamiento esperado.
- Ambiente empresarial: es el entorno generado por las relaciones interpersonales y actitudes en diversas situaciones laborales.

- Sentido de identidad: es la identificación con la empresa y la empresa con sus miembros, en otras palabras, es cómo se perciben dentro de la organización.
- Normas, reglas o lineamientos: son estructuras que regulan los derechos y obligaciones de los miembros y que sugieren como llevar a cabo el trabajo de manera adecuada.

Basado en las dos clasificaciones mencionadas, se hace referencia a una tercera sobre los principales elementos de una cultura organizacional. El autor indica que es la representación de cómo una organización se ve a sí misma y a su contexto. A continuación, se presentan los elementos según Chiavenato (2009, p. 180):

- Comportamiento diario observable: esta se refiere a la forma en que las personas interactúan, incluye lenguaje, gestos, rituales, rutinas y procedimientos comunes.
- Normas o reglas: estas son relativas a los grupos y sus comportamientos para regularlos, los cuales pueden ser: tiempo de descanso, hora de alimentación, vestimenta, entre otros.
- Valores dominantes: estos son definidos por la organización como puntos de referencias para su accionar, por ejemplo, la ética, calidad y control, entre otros.
- Filosofía administrativa: esta es la base que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, clientes y accionistas.
- Reglas del juego: estas son la que se pueden entender en función de lo que se debe o está permitido hacer, para ser aceptado como miembro de la organización.
- Clima de la organización: se refiere al conjunto de sentimientos de los miembros de la organización, basado en la interacción entre pares, superiores, clientes o elementos externos.

2.4.5. Tipos de cultura organizacional

La cultura organizacional como se ha mencionado es un tema amplio y complejo, por lo que se ha establecido su definición, evolución, funciones, niveles de análisis y elementos, para comprender de mejor manera su significado. Al tener esto claro, se debe proceder a su clasificación. Para ello se presentarán a continuación los cuatro tipos de cultura organizacional (González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas, 2019, pp. 5-6).

2.4.5.1. Cultura de mercado o negocio.

Esta cultura está enfocada más al exterior que al interior, porque busca tener control y estabilidad en el mercado. La misma está orientada a resultados con énfasis en poder superar a la competencia. Se caracteriza por estar dirigida hacia los clientes, que es una ventaja

competitiva, porque facilita la innovación y esto genera un mejor rendimiento (Salas-Arbeláez, García Solarte y Murillo Vargas, 2017, p. 4).

La cultura de mercado o negocio entonces muestra una tendencia a la innovación, debido a que debe estar actualizado y acorde al mercado globalizado y cambiante, lo cual impacta positivamente su rendimiento y productividad. En esta cultura predomina la competitividad energética y la orientación a las ganancias. Las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos, todo con la finalidad de obtener beneficio económico (González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas, 2019, p. 10).

2.4.5.2. Cultura de clan

Esta cultura se caracteriza por proponer o brindar una familia dentro de la organización. Busca ser un lugar agradable de trabajo para que, en lugar de sentirse en un área laboral, se sienta parte de una familia que trabaja de forma conjunta. Este tipo de cultura también está relacionado con el rendimiento al igual que la cultura de mercado o negocio, debido a que las investigaciones han demostrado su impacto positivo en él. Se busca en esta cultura generar esa relación ganar-ganar que las organizaciones buscan, para brindar un ambiente amistoso de trabajo. Cuando las personas se sienten a gusto al desempeñar sus labores, lo realizan con efectividad y les permite así generar mayor productividad (Salas-Arbeláez, García Solarte y Murillo Vargas, 2017, p. 4).

La cultura de clan está orientada hacia su interior y busca flexibilidad e innovación a través del desarrollo de sus miembros. Esto es posible con un acercamiento fraternal con los clientes, al proporcionar un ambiente más humano y agradable (Rodríguez Castellanos y Romo Rojas, 2013, p. 4). De acuerdo con González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas (2019, pp. 7-8), este tipo de organizaciones procuran compartir muchos valores y objetivos. Su estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Además, una cultura de clan logra tener unidad por medio de un proceso de socialización, en el cual los miembros más antiguos funcionan como mentores y modelos de función para los más nuevos.

La idea de esta cultura es que los miembros se sientan orgullosos de ser parte de la organización. Una organización en la que todos sus miembros estén identificados con ella. Para lograr esto se realiza un intercambio de intereses, el colaborador aporta su lealtad, que es estar comprometido a largo plazo con la organización, para recibir un trato justo en relación al

desarrollo personal y profesional (González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas, 2019, p. 10).

2.4.5.3. Cultura adhocrática

La cultura adhocrática se caracteriza por brindar un ambiente de trabajo dinámico, emprendedor, innovador y creativo; esto quiere decir, que es altamente sensible a los cambios acelerados y a la innovación. Por ende, los trabajadores que se encuentran en una cultura adhocrática, tienden a ser personas creativas, que aceptan riesgos y se adaptan con facilidad a los cambios. Además, también está relacionada con el rendimiento positivo de los colaboradores según Salas-Arbeláez, García Solarte y Murillo Vargas (2017, p. 4).

Esta cultura tiene un enfoque hacia el exterior que tiene como clave para el éxito estar a la vanguardia y que permita innovar constantemente. La finalidad es promover el desarrollo tanto de sus colaboradores, como de nuevos productos o servicios (Rodríguez Castellanos y Romo Rojas, 2013, p. 4). La cultura adhocrática se preocupa principalmente por la eficiencia y estabilidad; por ende, las tareas, responsabilidades y autoridades están claramente definidas, así como las reglas y procesos de la organización para tener los flujos de energía asertivos, parte de lo individual al equipo, porque en esta cultura los miembros son capaces de tomar riesgos, anticipándose a la problemática para tener una solución oportuna (González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas, 2019, pp. 8-9).

2.4.5.4. Cultura jerárquica

La cultura jerárquica se caracteriza por ser formal y estructurada. También es llamada cultura burocrática, debido a que indica cómo y qué se debe hacer todo el tiempo. Está enfocada en el desarrollo de procesos, indicadores, controles y orden. Su base se encuentra en tener establecidos los procedimientos (Salas-Arbeláez, García Solarte y Murillo Vargas, 2017, p. 5).

Según Rodríguez Castellanos y Romo Rojas (2013, p. 4), la cultura jerárquica se da en las organizaciones que buscan un enfoque hacia el exterior. Muestra una evidente necesidad por tener estabilidad y control sobre todo lo hace. En la organización jerárquica predominan las reglas y políticas. La cultura jerárquica hace referencia a un ambiente de trabajo relativamente estable, cuyas tareas y funciones son integradas y coordinada y la toma de decisiones las llevan a cabo las autoridades. En esta cultura se establecen normas, procedimientos normalizados, control y mecanismos de rendición de cuentas, que velan por el funcionamiento adecuado de la

misma, debido a que su preocupación se centra en la estabilidad, previsibilidad y eficacia (González Adame, Liquidano Rodríguez y Carlos Ornelas, 2019, p. 9).

2.4.6. Formación de la cultura organizacional

La cultura organizacional no solo se forma al elegirla, sino que un proceso complejo que inicia con la orientación que tiene la organización para aplicarla en el área de trabajo. Por ende, para saber que cultura es idónea para la organización, debe saber lo que busca y lo que le parece más acertado para alcanzarlo. Para ello Niño de Guzmán Miranda (2015, pp. 5-6), menciona diversas orientaciones de las organizaciones para facilitar la comprensión de dicha asociación entre la cultura organizacional y la orientación de la organización.

- Orientación a la asimilación del cambio – búsqueda del progreso: en esta orientación las organizaciones se encuentran en búsqueda constante del progreso y están en disposición total de asimilar cambios. Los valores que privilegian son espíritu innovador, audacia y sentido de oportunidad, para crear un ambiente oportuno de superación y desarrollo.
- Orientación a ser conservadoras: estas organizaciones se caracterizan por ser conformistas, le temen al riesgo, evitan asumir cambios y ejercer liderazgo. Aunque esto no quiere decir que brinden un mal servicio, por el contrario, se esfuerzan en brindar un servicio óptimo a sus clientes, que permita que sea una experiencia excelente para ellos que les sume valor. En otras palabras, tienen un buen desempeño, pero no buscan la mejora continua por miedo al cambio y riesgos que este conlleva.
- Orientadas al dinero como inductor de buen comportamiento: estas organizaciones están enfocadas en buscar únicamente el interés económico. Este tema es regulador del comportamiento en general.
- Orientado a buscar motivaciones humanas de afecto: estas organizaciones buscan promover un ambiente familiar dentro de la organización, a través de motivaciones de afecto, seguridad o realización. La finalidad de esto es formar un ambiente con relaciones basadas en respeto y mérito.
- Orientación al orden y la eficiencia: estas organizaciones tienen como prioridad el sistema burocrático, basado en cumplir los procesos establecidos, etapa por etapa.
- Orientado a las estructuras: estas son organizaciones que están regidas por métodos orgánicos que promueven la coordinación y cooperación de forma espontánea de las personas auto dirigidas.

2.4.7 Aprendizaje de cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser aprendida, aunque usualmente se caracteriza por ser aceptada implícitamente. Hay caminos importantes de mencionar al buscar que un grupo aprenda una cultura dentro de una organización. Según Chiavenato (2009, p. 187), se pueden mencionar las siguientes formas:

- **Historias:** estos son cuentos y pasajes acerca del fundador de la organización, que involucra recuerdos sobre dificultades o eventos especiales importantes de conocer para tener una mirada completa del pasado, presente y futuro de la misma.
- **Rituales y ceremonias:** son actividades que se llevan a cabo de forma repetitiva que expresan y refuerzan los valores principales de la organización, para unir y motivar a los miembros de la misma y reducir conflictos.
- **Símbolos materiales:** se refiere a aspectos físicos, como la arquitectura de las instalaciones, mobiliario y decoración, entre otros, que constituyen símbolos materiales expresados en una comunicación no verbal.
- **Lenguaje:** este es una manera para identificar a los miembros de una cultura o subcultura, es la expresión de todos los aspectos dentro de la organización que permite desarrollar palabras claves con las que se sientan identificados.

Además de estas formas para aprender la cultura organizacional se debe tener claro en qué momentos se pueden implementar de manera oportuna. Es importante socializar la cultura organizacional en los medios de mayor difusión, aunque en realidad la cultura organizacional está inmersa en todos los procesos que se realizan en la gestión del talento humano. A continuación, se detalla los procesos en los que está involucrada la cultura organizacional, con una breve descripción de cada proceso (Chiavenato, 2009, p. 189).

La gestión del talento humano tiene como objetivo principal relacionar el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, una relación ganar-ganar, en donde ambos se vean beneficiados integralmente. A continuación, se describen los procesos involucrados:

- **Reclutamiento:** es el proceso que consiste en atraer candidatos potenciales que cumplan con las competencias del perfil que se busca. Este puede realizarse interna o externamente.
- **Selección:** es el proceso de escoger al candidato idóneo que cumpla con el perfil y que se ajuste a la cultura de la organización. Es importante aclarar que la organización escoge a las

personas que desean tener como asociadas, pero las personas también escogen a la organización con base a sus intereses y competencias.

- **Inducción:** es el proceso en el cual se orienta al asociado sobre la información de la empresa, del departamento al que va a pertenecer y sobre su puesto de trabajo. Ello le permite reducir la ansiedad, ahorrar tiempo y tener expectativas realistas sobre el trabajo que va a desempeñar.
- **Evaluación del desempeño:** es una valoración sistemática, objetiva e integral que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento en función de las actividades que desempeña.
- **Capacitación:** es el proceso cíclico y continuo que permite desarrollar competencias en los asociados para que se puedan desempeñar óptimamente en su trabajo.
- **Clima laboral:** el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.
- **Cultura organizacional:** es la esencia de la organización, representa los valores, la filosofía, la historia y sus significados. Es la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto.
- **Compensaciones y beneficios:** es un proceso de retribución que tiene como objetivo incentivar y motivar a los asociados de la organización.

En todos los procesos mencionados anteriormente debe estar implícita la gestión del talento humano, que está íntimamente relacionada con la cultura organizacional. Desde el reclutamiento hasta las compensaciones y beneficios el objetivo siempre es el mismo. Se busca atraer, desarrollar y retener al talento humano, que garantice el éxito de las organizaciones. Si bien, estas tienden a tener características de autosuficiencia, esto no podría hacerse sin la adecuada gestión del talento humano y cultura organizacional, por ser parte de todos los procesos que se llevan a cabo. El enfoque debe estar en gestionar adecuadamente el talento humano a través de la cultura de la organización (Chiavenato, 2009, p. 176-184).

2.4.8. Funcionalidad de la cultura organizacional

Se considera una cultura organizacional funcional cuando esta contribuye a la integración interna, mediante la cohesión de sus miembros o la adaptación externa a los cambios contextuales. La finalidad es que a través de la cultura se comprenda como resuelven los problemas básicos. Para ello se debe evaluar cómo se construyen las relaciones interpersonales y se integran los procesos internos para supervivir y adaptarse. La cultura organizacional

entonces, debe responder a la estrategia de la organización, ya que la clave es convertir las intenciones del dueño o fundador en la identificación individual de cada colaborador (Rodríguez Garay, 2009, p. 9).

Una cultura organizacional funcional debe lograr brindarle a cada uno de sus miembros un claro sentido de identidad, para reducir la ambigüedad, aumentar la seguridad, reforzar el compromiso, crear una imagen institucional distintiva, instalar supuestos, fortalecer valores y ser como un mecanismo de control subconsciente. Además, proporciona una fuerte cohesión entre sus miembros, la cual puede expresarse con una cultura flexible. La finalidad es motivar el compromiso, creatividad y adaptación a los cambios, para poder enfrentar las nuevas condiciones y desafíos del entorno.

2.4.9. Fortaleza en la cultura organizacional

La fortaleza en la cultura organizacional se puede medir a través de la amplitud o el grado de presión que ejerce sobre los miembros de la organización e influencia sobre su conducta. Basado en esto, su fortaleza es mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la organización. La intención es generar diversos beneficios como: sostenibilidad de valores organizacionales, un fuerte vínculo entre comportamiento y desempeño, mayor consistencia en la toma de decisiones orientadas por los valores compartidos, reducción de sistemas formales de control, mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia, entre otros (Rodríguez Garay, 2009, p. 75).

Una cultura organizacional fuerte también genera riesgos posibles que deben considerarse, puede convertir la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, que impida percibir los problemas que puedan derivarse de ello. Además, si la cultura es fuerte pero disfuncional, puede tener bases erróneas no alineadas a la estrategia de la organización que puede generar conflicto interno y quedarse atrapado en un pasado. Es un error no aceptar que la organización debe estar en constante cambio en conjunto con la globalización y el mercado cambiante (Rodríguez Garay, 2009, p. 76).

2.4.10. Factores que intervienen en la cultura organizacional

La cultura organizacional es un tema amplio que no se puede analizar como un solo concepto. Esto debido a que se deben considerar diversos factores que intervienen o están relacionados de forma directa o indirecta. Por esta razón a continuación se presentarán esos

factores importantes de mencionar para tener una mejor comprensión del papel que juega la cultura en una organización (Rodríguez Garay, 2009, pp. 70-71).

2.4.10.1. Clima organizacional

La cultura organizacional se confunde fácilmente con el clima laboral por la relación estrecha que tienen. Por ende, es necesario aclarar que son dos conceptos distintos. El clima laboral es el ambiente que se vive dentro de la organización, que de alguna manera lo propicia la cultura. Marroquin Aguilar (2016, p. 40), realizó su trabajo de investigación sobre el clima laboral y el impacto en el desempeño y como este se relaciona con la cultura, para llegar a la conclusión que cuando el clima laboral es favorable, permite que los colaboradores se encuentren a gusto en el desempeño de las funciones, evidenciado en la realización de sus tareas de forma estable y responsable. Quintanilla Lemus (2016, p. 25), menciona que los factores que conforman el clima organizacional son: liderazgo, motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo e identificación. Según el autor para mejorar el clima se puede implementar actividades tales como la inducción, capacitación y recreación que contribuyan a mejorar la motivación en los colaboradores con el objetivo de generar un bienestar laboral y el fomento de la salud mental en el puesto de trabajo.

El clima es un tema importante en la investigación, puesto que, aunque no es el tema principal, se debe tener clara la diferencia entre clima y cultura. La idea es reconocer su vinculación, sin descuidar que son dos términos diferentes. El objetivo es claro al buscar la influencia de la cultura en la satisfacción laboral (Quintanilla Lemus, 2016, p. 25).

2.4.10.2 Comunicación

Un aspecto importante en la cultura organizacional es la comunicación tanto interna, como externa. Para tener una mirada global del tema a continuación se analizarán cuatro trabajos de investigación importantes que hablan aspectos puntuales sobre la comunicación, que son necesarios de tomar en cuenta. La comunicación puede estar implícita, pero no se puede obviar, en consecuencia, se le debe dar el lugar que merece (Hernández Villela, 2016, p. 68).

Hernández Villela (2016, p. 68), indica que cuando la comunicación interna es débil, el clima laboral se ve deteriorado, por carencia de capacitación, actitudes negativas, falta de reconocimiento y desarrollo profesional. La falta de comunicación no permita que fluya un adecuado clima. Es importante recordar que la comunicación es un pilar importante para

transmitir adecuadamente la cultura y en cierta parte la comunicación también depende de la comprensión de los emisores y receptores, que evidencia el desarrollo de cada ciudadano.

Según Cacao Peláez (2016, p. 8), las áreas que integran la comunicación de una organización son: identidad, imagen corporativa y cultura organizacional, entre otros. El autor concluye que la comunicación es indispensable para una organización y más si esta desea ser productiva o efectiva. Sin comunicación, no hay información compartida, lo cual impide que exista una cultura adecuada.

2.4.10.3. Desempeño laboral

Es importante analizar la cultura en relación al desempeño laboral, como lo hizo De La Torre Iparraguirre (2017, p. 9), el cual tenía como objetivo general “determinar de qué manera la Cultura Organizacional (los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía) se relaciona con el Desempeño Laboral”. Según el autor la cultura organizacional afecta de forma positiva o negativa en todas las organizaciones, a pesar de que cada una es diferente. Esta investigación aporta también que la resiliencia, es parte de lo que se puede lograr en una cultura adecuada, que permite no solo saber qué hacer en momentos de crisis, si no tener un desempeño óptimo en todo momento, sin importar las adversidades. Una organización puede ser exitosa, pero al enfrentar una crisis, puede decaer si no posee resiliencia, ya que no sabrán o tendrán la capacidad para afrontarlo adecuadamente.

El desempeño laboral es el fin de cada organización, sea privada o pública, tienen el mismo fin. La intención es que la organización realice bien sus labores de servicios o producción, para alcanzar el desempeño laboral idóneo. Es importante considerar la innovación, puesto que cada día, el mundo evoluciona con la globalización, que exige que las organizaciones también cambien constantemente, por lo que esta debe ser parte de la planeación estratégica. Como lo mencionan Robles León, Alabart-Pino y Rodríguez-Caguana (2016, p. 7), que hablan de la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento innovador de los colaboradores. La cultura también puede crear o motivar a que los colaboradores sean innovadores. También la innovación se puede asociar a la creatividad, debido a que es necesaria para responder óptimamente ante cualquier situación, ya que permite aportar ideas claras, convenientes y concisas.

Es importante reconocer la importancia de la cultura en el desempeño laboral, puesto que hasta la optimación de recursos se puede aprender a través de la cultura, como lo menciona

Como lo menciona Calero Guevara (2018, p. 147), en su investigación, es importante reconocer que una cultura también puede fomentar el trabajo en equipo para favorecer el desempeño, ya que es beneficioso que todos los colaboradores aporten sus conocimientos, sin descuidar la comunicación y los valores organizacionales como ya se había mencionado anteriormente, ya que fortalece la identificación del colaborador con la organización. La cultura óptima promueve el buen desempeño laboral en los colaboradores. Este se logra a través del trabajo en equipo y el liderazgo positivo de los colaboradores.

2.4.10.4. Identidad

La identidad es la esencia de la cultura, debido a que es la que permite que se distinga una cultura de otra. Según De León Suasnívar (2018, p. 22), la identidad la siente cada colaborador dentro de la organización, si la cultura lo permite. Una analogía para comprender mejor es una adopción. Cuando la persona es adoptada, se adapta si esta familia tiene armonía y una relación adecuada; sin embargo, si dentro de la familia existen egoísmos y poca comunicación, puede que por mucho tiempo que pase no se logre adaptar. En este mismo ejemplo se podrá evidenciar que en el caso uno, la persona puede querer ayudar a la familia en diversas actividades que ellos realicen, lo contrario con el caso dos, puesto que su falta de identificación con la familia, no lo motivará a ayudar o aportar a ella.

Para que un colaborador se sienta motivado necesita una cultura adecuada. Esto está íntimamente relacionado con el desempeño, porque un cliente al ser tratado negativamente, no juzga al empleado, sino a la organización. Por ello, el colaborador debe defender la imagen de la organización donde labora y esto solo se da, si se siente identificado con la cultura de la misma (De León Suasnívar 2018, p. 22).

2.4.10.5 Liderazgo

El liderazgo, puede o no, intervenir en la cultura organizacional, pero es necesario analizarlo, puesto que, al obviarlo, podemos perder información valiosa. Por esta razón, se hace referencia a Mansilla Monterroso (2015, p. 18), quien indica que la cultura es establecida por los líderes de la organización. Según su análisis esta no influye de forma negativa en las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Tampoco afecta la comunicación, intercambio de valores y creencias de la organización, al tener como base una cultura de mercado o negocio. Sin embargo, la autora indica que los resultados de la investigación son inválidos, porque el alto nivel de madurez emocional y cognitiva de las personas que fueron

evaluadas. Comprobó que no hay relación causa-efecto sobre la cultura en las relaciones interpersonales. Concluye que el tema de los líderes no es relevante aparentemente, aunque evidencia cuando una cultura es estable, porque los líderes van acordes a ella, por ende, un liderazgo positivo siempre es beneficioso para la organización.

Reyes Hernández y Moros Fernández (2019, p. 12), refieren que la cultura organizacional y el liderazgo tienen una estrecha relación. La cultura organizacional puede determinar el tipo de liderazgo en una organización; por lo tanto, está estrechamente vinculado con los supuestos culturales de la misma. Según esta investigación es importante reconocer que las expectativas de cambio de una organización generan liderazgos más innovadores y proactivos.

Es necesario considerar que existe una relación recíproca entre la cultura organizacional y el liderazgo, aunque los niveles de influencia de ambas no estén ubicadas al mismo nivel, es decir, la cultura organizacional se ve más condicionada por el liderazgo que se ejerce en una empresa que viceversa, ya que el líder suele disponer de poder de decisión y medios (técnicos, económicos y humanos) suficientes para promover un cambio cultural en su organización (Reyes Hernández y Moros Fernández, 2019, p. 13) .

2.4.10.6. Productividad

Al abordar los diversos temas como el clima, comunicación y cultura, se busca siempre alcanzar productividad, que aparentemente es una palabra común, ya que cualquier organización grande o pequeña desea ser productiva, pero, aunque parece un término sencillo, tiene complejidad para alcanzarla exitosamente. España Foronda (2018, p. 25), postula en su trabajo de investigación la intención de determinar el nivel de comportamiento organizacional para medir el grado de satisfacción laboral de los empleados del departamento de ventas, que está relacionado directamente con su nivel de productividad. Para ello utiliza los factores de Herzberg que son higiénicos y motivacionales. Su objetivo general fue “Aumentar la productividad organizacional de la empresa comercial en su departamento de ventas a través de identificar y optimizar los factores de motivación e higiene” (España Foronda, 2018, p. XXVII). En su investigación buscaba aumentar la productividad y al mismo tiempo determinar la satisfacción laboral a través del comportamiento organizacional. El autor concluye que los aspectos como higiene y motivación son factores que perjudican directamente la satisfacción de los colaboradores en la organización.

En este punto es necesario también comprender el papel que juega la salud mental en la productividad, como lo hace Ixchajchal Tzoc de Menchú (2020, p. 13), en su trabajo de investigación. La salud mental es indispensable para las relaciones adecuadas en una organización. La autora habla de salud mental como el bienestar que la persona presenta al afrontar las diferentes dificultades, menciona que gracias a la salud mental puede superar las tensiones y ser productivo, lo cual pareciera que es la definición de resiliencia. La autora también se refiere a la psicología del trabajo, como el equilibrio entre salud física y mental, ya que, si el colaborador tiene estabilidad familiar y laboral y se siente emocionalmente estable, se verá reflejado en un mejor rendimiento laboral. Esta es una investigación cuantitativa no experimental, en la que concluyó que la inteligencia emocional es un factor que afecta directamente la salud mental, seguido del estrés laboral y la ansiedad. También indica que el rendimiento laboral se ve afectado por la comunicación, organizaciones, relaciones interpersonales, reconocimiento y valor al trabajo desempeñado.

Por otra parte, otra forma de alcanzar la productividad puede ser por medio de *branding*, como lo menciona López López (2020, p. 22). Es un proceso que busca posicionarse en la mente de los clientes a través de la comunicación y permite que la empresa se distinga y tenga su propia identidad. Se refiere a todos los beneficios que se les proporcionan a los colaboradores que pueden ser económicos, funcionales y psicológicos y que facilitan la identificación con la empresa. El autor buscaba encontrar el impacto del *branding* en el talento humano y la repercusión o relación con la planeación estratégica. Concluye que los colaboradores necesitan ser escuchados para llegar a tener un sentimiento genuino de pertenencia. La finalidad es enfocarse en cubrir las necesidades de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.

Otro factor que se debe analizar es el liderazgo de los mandos medios, ya que suele convertirse en un factor negativo para la productividad de una organización. Por ejemplo, si es un liderazgo impositivo, impide que los colaboradores se desarrollen adecuadamente en sus labores. Según Higueros Morales (2018, p. 16), los valores empresariales son los que desarrollan un adecuado liderazgo en los mandos medios. El autor concluye que son los valores empresariales los que fomentan el desarrollo y crecimiento profesional de un jefe. El liderazgo es un elemento fundamental para el grupo. Por ello, se debe propiciar que sea adecuado para orientar de forma correcta al grupo o equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización.

La productividad no responde a un solo factor, ya que para alcanzar su efectividad se deben considerar todos los aspectos, ya que el primer error consiste en elegir un factor como único o determinante. Por ello se hace referencia desde el enfoque motivacional a Guillen Ehlerth (2019, p. 15), que busca determinar la importancia de los programas de reconocimiento y los factores motivacionales del personal. Indica que desea realizar la investigación para evaluar cómo estos factores afectan el desempeño de funciones de los colaboradores. Busca analizar la importancia que tiene los incentivos para los colaboradores. Concluye que los incentivos más efectivos, son los no monetarios, puesto que son los que generan más motivación en los colaboradores, debido a que permiten que se puedan sentir valorados en las funciones que realizan en la organización.

2.4.10.7. Resiliencia organizacional

La resiliencia organizacional es parte del fortalecimiento de la cultura organizacional, porque es una cualidad para resolver cualquier adversidad o situación compleja que se presente en la organización. Osorio (2016, p. 23), menciona que un ambiente resiliente debe ser flexible y con facilidad para adaptarse a los cambios; así mismo, debe ser capaz de enfrentarse a cualquier situación adversa como crisis e imprevistos. Indica que lo más importante es la dinámica de interacción entre las personas que participan. Esto refuerza lo que se menciona en los trabajos de investigación de la comunicación, puesto que es un pilar fundamental para crear resiliencia organizacional. La autora recomienda que la organización debe seguir una serie de estrategias para potenciar a sus colaboradores, desarrollar sus competencias y estimular comportamientos de reconstrucción positiva en caso de dificultades para tener un ambiente de trabajo que propicie la resiliencia.

La resiliencia puede ayudar a la perdurabilidad de una organización, como lo dice Alvarado Remache (2015, p. 18), que indica que la resiliencia es un término que ha causado interés, ya que puede potenciar las capacidades de los individuos para afrontar cualquier conflicto y asumirlo con flexibilidad. Además, desarrolla acciones a largo plazo que garantizan la perdurabilidad a través del tiempo. Con esto se muestra que la resiliencia ayuda a una organización a enfrentarse a los entornos cambiantes, dinámicos y competitivos.

En cuanto a la resiliencia y sus múltiples beneficios se debe hablar de las nuevas generaciones, puesto que son ellas quienes se van a enfrentar los cambios de la organización. Contreras Santizo (2019, p. 20), expresa que la generación *millennial* representa un gran desafío

para las organizaciones, puesto que es una generación que ha tenido constantes cambios tecnológicos. Concluye que la generación *millennial* refleja una moderada capacidad resiliente general y una moderada voluntad de trabajo. Indica que los aspectos laborales más atractivos para la generación *millennial* son las oportunidades de desarrollo, horarios flexibles y prestaciones adicionales a la ley.

Pero sin importar la generación, la resiliencia es una cualidad que beneficia enormemente a una organización. Por ejemplo, en el estrés laboral como lo menciona Alvarado Berluiz (2015, p. 18), que indica que la resiliencia reduce los niveles de estrés en los colaboradores. Al tener resiliencia se adquiere más confianza en sí mismo, perseverancia y satisfacción personal, entre otras.

La resiliencia también crea un bienestar mental, ya que son múltiples los beneficios, como ya se ha mencionado anteriormente. De León Córtez (2020, p. 25), y Rodríguez Aguilar (2020, p. 22), hablan en sus trabajos de investigación que el bienestar mental es una fortaleza de la resiliencia. Esta investigación busca fortalecer la cultura y simultáneamente la resiliencia, para alcanzar el éxito de la organización; para ello, es necesario tomar en cuenta todos los factores que intervienen. La cultura organizacional como ya se indicado se ve reflejada como identificación con la organización, en la que debe estar implícita la resiliencia, como lo dice Tovar Gómez (2015, p. 26), que hasta de las circunstancias negativas se pueden derivar oportunidades de crecimiento y consolidación para las organizaciones. La calidad de la respuesta en una crisis o adversidad es la clave no solo para descubrir, medir fortalezas y talentos, sino también para desarrollarlos.

2.5. Satisfacción laboral

Según Atalaya Pisco (2013, p. 2), la satisfacción laboral se define del resultado de varias actitudes que tiene un colaborador hacia su trabajo, las cuales pueden ser negativas o positivas, dependiendo el nivel de satisfacción laboral. En este influyen numerosos factores como el ambiente físico de trabajo, relación con compañeros, relación con jefes o superiores, sentido de pertenencia, empoderamiento y desarrollo, entre otros. También repercuten factores que no forman parte directamente de la atmosfera laboral, como la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, actividades recreativas, relaciones familiares, problemas personales, y condiciones socio económicas, entre otros.

La satisfacción laboral es un resultado de la interacción dinámica de dos conjuntos coordinados, los cuales son las necesidades e incitaciones de los miembros de la organización. Se puede definir como una variable actitudinal que permite conocer el grado de sensación agradable al respecto del trabajo que realiza. En otras palabras, es la actitud que tiene el

colaborador hacia su trabajo y los factores que intervienen en él. O bien la perspectiva favorable o desfavorable expresada a través del grado de congruencia y concordancia con las expectativas que tiene el colaborador hacia su trabajo (Gamboa Ruiz, 2010, p. 3). En otras palabras, la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que tiene un colaborador hacia su trabajo. Estas pueden ser positivas o negativas. Influyen los diversos factores como la organización, los jefes, compañeros de trabajo, remuneración y condiciones laborales, entre otros.

2.5.1. Evolución del concepto satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral según Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez (2003, pp. 10-11), surgió a finales del siglo XIX debido a que los teóricos de la gerencia se preocuparon por las condiciones de satisfacción de los colaboradores, los cuales estaban ligadas a los valores morales y religiosos de los empresarios. Motivo por el cual se sentían obligados a ser responsables con su empresa. La finalidad era brindar u ofrecer un bienestar individual y colectivo a sus colaboradores.

Luego surge la teoría de las relaciones humanas, la cual se enfocaba en buscar la eficiencia, a través del desarrollo de programas para los empresarios. Ofrece acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, licencia, permiso, servicios de salud y fondos de pensiones. Se pretende con dichos programas incrementar la satisfacción laboral, al brindar una serie de beneficios. Pero fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que se le da más atención a la satisfacción laboral, al cambiar el enfoque, para buscar incrementar la lealtad y motivación, a través de las estrategias (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez 2003, p. 10).

Es importante en este punto hacer mención que en los años setenta el concepto de bienestar se empezó a ligar con la calidad de vida. En estos años surge la preocupación de trabajo poco apropiado e insatisfacción laboral. La idea que surge en dichos años es crear un desarrollo humano integral en la organización (Calderón Hernández, Murillo Galvis y Torres Narváez 2003, p. 5).

2.5.2. Claves para mejorar la satisfacción laboral en las empresas

Según Atalaya Pisco (2013, p. 4), Cuando se detecta insatisfacción laboral, el primer paso para mejorar es determinar las razones que la esta causando. Para ello se debe evaluar las condiciones de trabajo, oportunidades de desarrollo, relaciones interpersonales, seguridad en el empleo, compensación equitativa, supervisión, equipo e instalaciones, entre otros. Esto con la

finalidad de descubrir la causa sin recurrir directamente a los colaboradores. Sin embargo, si persiste la insatisfacción laboral se debe proceder a entrevistar o encuestar de forma anónima a los colaboradores para que ellos se puedan expresar sin temor a que ejerzan represalias por sus críticas.

Otro método que se puede emplear en algunas ocasiones es de asesoría no directiva, el cual se emplea de forma individual, para descubrir si el colaborador se siente disgusto o insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal que le impide desempeñarse bien. Este enfoque evita que el colaborador se ponga a la defensiva, reduce la tensión y busca aumentar la autoestima. El supervisor encargado de llevar a cabo este método debe animar al colaborador a indicar el problema sin sentirse criticado y si percibe que es un problema psicológico, debe referirlo a un profesional de salud mental (Atalaya Pisco, 2013, p. 4).

Para mejorar la satisfacción laboral es importante también analizar dentro de la organización que cada puesto de trabajo que se encuentre ocupado sea por la persona adecuada. Seguido de mantener un buen clima laboral, libre de tensiones y conflictos. Además, tener una retribución económica justa, reconocer el trabajo bien realizado de sus colaboradores, establecer planes de formación, para desarrollar a los colaboradores, fomentar un liderazgo adecuado y positivo, motivar a los colaboradores y condicionar bien los ambientes de trabajo (Francesc Oliveras, 2015, párr. 5).

2.5.3. Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral tiene una estrecha relación con los resultados de la organización, lo cual ha sido demostrado a través de diversas investigaciones. Se ha demostrado que, al incrementar la satisfacción laboral, se reduce el ausentismo, aumenta la retención del personal y mejoran los resultados organizaciones. Esto se ha podido medir gracias a los indicadores de rendimiento, productividad y beneficios. Como evidencia de la insatisfacción de los trabajadores se pueden considerar las faltas frecuentes al trabajo, retrasos en horario laboral asignado, ausencias injustificadas, conductas inadecuadas y aumento en el índice de accidentabilidad (Gargallo Castel, 2007, pp. 2-3).

El nivel de satisfacción laboral es equivalente al sentido de compromiso e identidad de cada colaborador. Este afecta directamente el esfuerzo que da en su trabajo, acompañado de su desempeño. Otros autores afirman que el desempeño se alinea a la satisfacción, lo que indica

que entre mejor sea el desempeño, mejor remunerado o compensado será el colaborador y de esta forma será mayor la satisfacción laboral. En otras palabras, la satisfacción laboral se alcanza con respecto a varios aspectos basados en la percepción del colaborador, los cuales pueden influir directa o indirectamente como el contexto, relaciones, beneficios, cultura y clima laboral, entre otros (Gargallo Castel, 2007, p. 3).

2.5.4. Implicaciones de la satisfacción laboral

Según Abrajan Castro, Contreras Padilla y Montoya Ramírez (2009, pp. 6-8), la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia que la persona tiene dentro de una organización, transformada inicialmente en la percepción y luego en un componente emocional, que desemboca la manera de actuar en su entorno. Dicho de otro modo, es la actitud general que presenta el colaborador ante los diversos factores que intervienen en la organización. El autor señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados a la satisfacción laboral, que pueden comprenderse como los logros y reconocimientos recibidos por el desempeño de sus funciones, así como las relaciones, responsabilidad y salario percibido. Esto responde a dos tipos de factores: relaciones interpersonales y factores de auto superación.

Todo trabajador o colaborador que se sienta valorado en una organización, tiende a ser estable en ella. Cuando un colaborador se puede desarrollar profesionalmente, se compromete con la organización. La satisfacción laboral se convierte en un elemento de gran utilidad para la organización, ya que a través de su medición pueden entrar en contacto directo con la experiencia que tiene su capital humano. Esto permite determinar cómo actuar en función de mejorar el ambiente laboral para incrementar la satisfacción del colaborador. La finalidad es identificar las áreas de oportunidad y desarrollo potencial, para obtener mejores beneficios económicos y de calidad (Abrajan Castro, Contreras Padilla y Montoya Ramírez, 2009, pp. 6-8).

Según Herrera-Caballero y Sánchez-Guevara (2012, p. 221), la satisfacción laboral es tanto una disposición psicológica, como reacciones que tiene el colaborador en relación a su trabajo. Según los autores se pueden analizar dos factores, el ligado al contenido del trabajo y el ligado con el contexto en el que se realiza el trabajo. Los factores de satisfacción son intrínsecos, como la realización de tareas o responsabilidades y los factores de insatisfacción son extrínsecos, como las condiciones de trabajo o remuneración económica.

2.5.5 Dimensiones de la satisfacción laboral

La organización debe conocer a sus colaboradores y sus necesidades para promover la satisfacción laboral. La finalidad es motivar el interés de los colaboradores para tener un óptimo desempeño. Para ello, Zayas Agüero, Báez Santana, Zayas Feria y Hernández Lobaina (2015, pp. 39-40), mencionan la siguiente serie de dimensiones esenciales para estudiar y comprender de mejor manera la satisfacción laboral:

- Estructura: se refiere a la coordinación en una organización acerca de la división de funciones, niveles jerárquicos y control administrativo, entre otros.
- Naturaleza y contenido de trabajo: se refiere a la variedad de habilidades, significado, definición e importancia que puede tener el contenido de trabajo.
- Normativas, valores y costumbres: se refiere a indicadores de cultura organizacional, porque son el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la organización.
- Salario y estimulación: se refiere a la remuneración y compensación, que están asociados con la evaluación de desempeño, con la finalidad de estimular el reconocimiento, superación y equilibrio, entre otros.
- Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones físicas que permiten la realización de un buen trabajo, que idealmente deben ser ergonómicas, para que estas sean higiénicas, seguras y estéticas.
- Condiciones de bienestar: se refiere a los aspectos que buscan el desarrollo personal y profesional del colaborador. Estas pueden ser: horario, transporte, alimentación, servicios de salud y actividades.
- Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos: se refiere principalmente a tres: (1) relaciones interpersonales y comunicación, (2) Liderazgo y toma de decisiones y (3) Compromiso con el trabajo.

Según Valencia González (2014, p. 22), todas las dimensiones abarcan de manera general las diferentes facetas de la satisfacción laboral. Sin embargo, no es necesario tener todas las dimensiones al mismo nivel. Un nivel bajo se puede compensar con un nivel alto en otra faceta, porque esa satisfacción puede reemplazar la deficiencia de otra. Se produce un flujo e interacción entre las dimensiones para que puedan ser compensadas y condicionadas entre ellas. Por ejemplo, en el Instituto, al ser una entidad del estado evita realizar diversas actividades que

se puedan considerar como un gasto ante la mirada del pueblo guatemalteco, pero lo compensa con beneficios salarial, a través de salarios justos y bonos.

2.5.6 Modelos de satisfacción laboral

La satisfacción laboral se determina por las variables asociadas al trabajo y al trabajador. Por esta razón los colaboradores buscan que el trabajo que desempeñen tenga variedad de tareas, libertad y retroalimentación. Según Bellido y Silgado (2008, p. 25), se pueden mencionar cinco modelos que explican las causas de satisfacción laboral:

- Satisfacción de las necesidades: indica que se alcanza la satisfacción laboral al brindar adecuadas condiciones de trabajo, que cubran las necesidades del colaborador.
- Discrepancias: este se refiere a cumplir las expectativas del colaborador, para que pueda experimentar la satisfacción laboral, con respecto a lo que espera recibir.
- Valores: se refiere a la contribución que tiene la organización en seguimiento de los valores personales y organizacionales establecidos, que también promueven el desarrollo del colaborador.
- Equidad: se refiere compensación brindada al colaborador en base a sus resultados, para que perciba de forma justa lo recibido.
- Predisposición genética: este modelo está asociado a los rasgos de personalidad que tiene cada colaborador, que permite los estados permanentes de satisfacción o insatisfacción laboral.

2.5.7. Medición de satisfacción laboral

Según Bellido y Silgado (2008, p. 25), la satisfacción laboral puede medirse a través de sus causas, efectos o cuestionando directamente al colaborador. Para ello, se pueden recopilar datos de forma directa o indirecta. Entre los métodos directos, se destaca el cuestionario con preguntas cerradas, que busca obtener información sobre aspectos específicos del trabajo. En cambio, los métodos indirectos procuran obtener información sin formalismo. Es decir, analizar los datos a través de técnicas proyectivas que permiten interpretar las actitudes de los colaboradores. Ambos métodos, buscan analizar la información para conocer la actitud que tiene el colaborador en relación a su trabajo.

La entrevista también es un método muy usual para recopilar la información. Este brinda una mayor riqueza de datos cualitativos, pero implica mayor costo y tiempo. Requiere de un

personal profesional o experto para que sea objetiva y se tenga una valoración correcta de los datos obtenidos (Bellido y Silgado, 2008, p. 25).

Según Álvarez López (2005, párr. 21-23), la encuesta es una técnica funcional, porque es anónima. Sin embargo, recomienda que se combine con entrevistas de fondo o apoyo y observación para tener certeza de los datos, reduciendo los aspectos dudosos. La selección de las personas a las que se les entrevistara deben ser seleccionadas previamente para evitar la subjetividad.

Estas entrevistas de apoyo se pueden realizar de forma individual o colectiva. Lo primero que se debe hacer es precisar los objetivos para que el intercambio de información evidencie el problema y sus causas, basado en la información previamente recolectada de las encuestas. Es importante indagar sobre los aspectos dudosos o resultados contradictorios (Álvarez López, 2005, párr. 28-30).

La evaluación de satisfacción laboral debe ser integral para investigar e identificar las causas que provocan la insatisfacción. La finalidad consiste en detectar las dimensiones críticas o afectadas, para dirigir las acciones de mejora hacia ellas. Esta mejora debe ser vista de forma coherente e integrarla a las acciones del sistema de recompensas o estimulación de la organización (Álvarez López, 2005, párr. 18-20).

Según Ríos Agustín (2014, pp. 17-18), con la medición de satisfacción laboral se puede determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción. En la insatisfacción se puede reconocer dos tipos: constructiva, que se refiere a la energía que impulsa para generar un cambio positivo en la organización y fija: que se refiere a un desequilibrio emocional, que forma mecanismos de defensa que impiden la realización adecuada de funciones. En la satisfacción se pueden encontrar cuatro formas de abordarla: progresiva, estable, conformista y pseudo-satisfacción. En este punto aclara el autor que cada individuo posee su propia personalidad y debido a ello, la satisfacción se manifiesta acorde a sus aspiraciones o emociones respecto a su trabajo.

2.5.8 Relación del liderazgo con satisfacción laboral

El liderazgo tiene un papel estratégico dentro de la organización. Es fundamental para responder eficazmente a las nuevas necesidades de trabajo y afrontar nuevos retos. Los líderes deben adoptar un papel innovador, sensible a las diferencias sociales y con autonomía. Por esta razón surgen los nuevos modelos de liderazgo que se contraponen a los modelos tradicionales que se basaban en el intercambio con los seguidores. Estos ponen su atención en los contenidos

simbólicos, valores, emociones, sentimientos y mensajes inspiradores o visionarios (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011, pp. 38-39).

Según Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011, pp. 38-39), las principales teorías desarrolladas fueron a partir de los años 80 sobre liderazgo carismático y transformacional, porque motivan a los seguidores a superar sus expectativas para alcanzar un alto rendimiento, inspirado en la visión del líder. El liderazgo carismático se describe por tener una visión innovadora integradora, que responde a las demandas de los colaboradores y muestra conductas no convencionales. El liderazgo transformacional se identifica por ser carismático y tener una visión compartida, promueve la solución de problemas y trata de forma cuidadosa a cada miembro del equipo. En general, es el liderazgo transformacional, el que se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

El liderazgo transformacional genera un cambio positivo en sus seguidores porque se centra en transformar a otros a ayudarse de forma mutua y armoniosa. Esto permite aumentar la motivación, satisfacción y rendimiento en el trabajo. Además, estimula la conciencia de los trabajadores para que se comprometan con el alcance de la misión y visión de la organización. Por esta razón un líder transformador debe tener las siguientes características según Bracho Parra y Garcia Guiliany (2013, pp. 168-171):

- **Carisma:** demostrar una conducta ética y moral, que permita ser un modelo a seguir, para ser admirado, respetado y convertirse en una persona de confianza. Según el autor cuando un líder es carismático, los seguidores le demuestran lealtad, porque les transmite seguridad, al identificar nuevas oportunidades frente a las adversidades que se le presentan. Además, el carisma, establece un vínculo emocional con el líder, los motiva para el logro de objetivos y sustenta el alcance de una visión compartida.
- **Creatividad:** les permite a los líderes asumir riesgos, al contribuir con nuevas ideas que incentive la creatividad en sus seguidores. La creatividad permite enfrentar de manera efectiva las situaciones inesperadas, porque descubre la mejor manera de abordarlas. Tiene competencias para asumir la responsabilidad sin utilizar un pensamiento convencional, puesto que emplea de manera eficaz, sabia e inteligente las decisiones.
- **Interactividad:** es una estrategia importante para la formación, crecimiento y desarrollo de los seguidores porque permite una interacción permanente que incentive y motiva al logro de objetivos a través de una acción proactiva.

- **Visión:** presenta la visión de forma atractiva y estimulante para los seguidores, para alcanzarla con optimismo. Fomenta un sentido de propósito que permite a los seguidores participar activamente. El líder debe ser capaz de informar, guiar y orientar a los seguidores para que ellos se sientan en confianza y se identifiquen con la visión organizacional.
- **Ética:** asume y respeta las normas éticas e ideales de comportamiento por voluntad propia, regido por un conjunto de valores establecidos que forman parte de su integridad como persona. Construye confianza y credibilidad, porque actúa de forma correcta, apegado a sus valores y sin vincular el ámbito emocional.
- **Orientación a las personas:** es empático y promueve la comunicación efectiva de los problemas de los seguidores para atender sus necesidades y requerimientos. Celebra cada contribución o aporte individual de cada seguidor porque reconoce que surge de la motivación intrínseca. Establece relaciones óptimas, respetuosas y funcionales con los seguidores y con el entorno.
- **Coherencia:** es coherente con lo que piensa, dice y hace, sin cerrarse a modificar su conducta si es en función de mejorar en su organización. Evita tener paradigmas, es flexible y muestra una actitud positiva. Su pensamiento, palabra y acción están en función del éxito de la estrategia organizacional.

Según Perez Vilar y Azzollini (2013, p. 156), los líderes influyen en las actitudes positivas de los empleados, pero solo los que ejercen liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores. Esto se da porque los inspiran a cambiar valores básicos, creencias y actitudes para alcanzar la misión, visión y valores de la organización. Esta relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral puede reconocerse en la cohesión grupal o la realización satisfactoria de tareas intrínsecas. Es importante reconocer que en la Institución hay una marcada jerarquía, por lo que el papel que juega el liderazgo es fundamental en la satisfacción laboral.

2.5.9 Relación de autonomía del trabajo con satisfacción laboral

Según Faya Salas, Venturo Orbegoso, Herrera Salazar y Hernández (2018, p. 47), la autonomía del trabajo se refiere a la capacidad que tiene un colaborador de controlar su trabajo. Este puede implicar la selección de proyectos, funciones, clientes o subordinados, así como elegir el método de trabajo, horarios y condiciones en general. Según el autor la autonomía laboral influye positivamente en la satisfacción laboral porque ayuda a mejorar cuatro aspectos:

el compromiso, la participación, el rendimiento y la motivación. Un trabajo que permita tener autonomía, proporciona considerable libertad, independencia, discreción y capacidad de decisión en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo.

La autonomía es un factor que permite al colaborador sentirse libre de las limitaciones que impone la organización. Este factor le facilita el desarrollo de sus competencias de la mejor manera posible para ser más eficiente y productivo. Además, garantiza competitividad y productividad para la organización al tener a colaboradores empoderados en su puesto de trabajo. La finalidad es brindar al colaborador un trabajo interesante y atractivo en el que encuentre un aprendizaje continuo, para utilizar la autonomía en función de estar satisfecho en su trabajo y tener un mejor desempeño laboral (Faya Salas, Venturo Orbegoso, Herrera Salazar y Hernández, 2018, p. 44).

2.5.10 El papel de la motivación en la satisfacción laboral

La motivación es un estado interno influenciado por factores externos, que da origen a los deseos o intenciones. Este juega un papel importante en la satisfacción laboral, porque los colaboradores motivados participan activamente en el trabajo y se muestran interesados por las actividades que realizan. Esto beneficia también la vida personal del colaborador porque le permite tener una mejor salud y calidad de vida (Amozorrutia Amozorrutia, 2007, p. 35).

Según Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz y Lara Hadi (2008, p. 1223), para motivar al colaborador y lograr que él se sienta satisfecho en su trabajo, lo primero que se debe hacer es reconocer su aporte individual en la organización. Para ello, es necesario evaluar el desempeño y comportamiento para establecer estrategias de mejora y retribuir de forma consistente y objetiva al colaborador. Esto implica tomar decisiones acerca de la gestión de talento humano, que incluye planes de capacitación, formación, reclutamiento y carrera, entre otros.

La evaluación de desempeño permite identificar diversos problemas que pueden surgir en la gestión del talento humano. Además, ofrece información para tomar decisiones acerca de la remuneración y compensación. Es una herramienta útil porque permite que tanto jefe y colaborador desarrollen un plan de acción para buscar la mejora continua, que refuerce los aspectos débiles y consolide los fuertes. Dentro de esta evaluación se pueden mencionar como principales, cuatro tipos de evaluación que aumenta el grado en relación a los participantes de la misma. La evaluación de 90°, en la cual se combinan objetivos y competencias; evaluación de 180°, que incluye la medición realizada por jefe inmediato y una autoevaluación; evaluación

de 270°, que incluye la evaluación de los subordinados o pares y por último la evaluación 360°, que también es conocida como evaluación integral, porque incluye a los clientes y proveedores, entre otros (Valencia González, 2014, pp. 25-28).

Se motiva al colaborador al reconocer su desempeño pero también sus necesidades para ofrecerle un equilibrio entre su vida personal con su vida laboral. Se debe tomar en consideración las particularidades de cada colaborador para que tenga concordancia con las expectativas del mismo. En este punto, también es importante aclarar que existen dos formas de retribuir, una es económica y la otra es no económica. En relación con la retribución no económica, se reconoce al colaborador por su productividad, comportamiento y actitud. En la retribución económica, se establece de forma cuantitativa y clara el aporte que recibe por su eficiencia y eficacia en las funciones asignadas, la cual puede implementarse de forma fija, variable o mixta (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz y Lara Hadi, 2008, pp. 1223-1224).

Las organizaciones que invierten en la motivación de sus colaboradores aumentan la satisfacción laboral y productividad. Según Ramírez Gómez (2015), la motivación es lo que impulsa a realizar una actividad o alcanzar un objetivo, la cual puede ser interna o externa. Con esto indica que todas las organizaciones deben tener la habilidad de motivar a los colaboradores para que ellos tengan el impulso y deseo de alcanzar los objetivos y estar acorde a la planeación estratégica. Por esta razón es importante motivar al colaborador, pero sin descuidar que este sea contradictorio; es decir, que en lugar de adquirir una actitud positiva, se adquiera una actitud negativa.

La motivación externa se refiere a todo lo que la organización le puede proporcionar al colaborador para tenerlo satisfecho en su trabajo y que tenga un desempeño eficiente. Pero el ideal para una organización es lograr la motivación interna, que es cuando el colaborador siente el impulso y las ganas de realizar un buen trabajo por su propia cuenta, sin necesidad de recibir factores externos. Esto se puede lograr a través de la consistencia de recompensa tanto económica, como no económica, para evitar que en determinado momento se vuelva tedioso el trabajo y se vea reflejado en insatisfacción, baja productividad, resistencia al cambios y ausentismo (Ramírez Gómez, 2015, párr. 6-8).

La motivación es un elemento fundamental en la satisfacción laboral, ya que le genera al colaborador una estabilidad laboral que beneficia a la organización. Este beneficio se ve reflejado en la disminución de costos por finiquitos, reclutamiento y selección de personal, así

como el aumento de productividad e ingresos. Esto en la actualidad ya forma parte del equilibrio que se debe tener en la relación colaborador-patrono y empresa, la cual también se conoce como la relación ganar-ganar (Ramírez Gómez, 2015, párr. 10-11).

2.5.11 Felicidad laboral

La práctica social, en el contexto laboral, es una relación de individuos que coexisten en espacios comunes en busca de resultados afines a la organización, por ello es determinante para todas las personas, llevar una relación amena con las mismas de la forma más armoniosa posible. Se sabe que, esto sin duda alguna contribuye a aumentar la felicidad en uno como ser humano (Jiménez Sierra, Ortiz Padilla, Monsalve Perdomo y Gómez García, 2020, pp. 463-465).

Las buenas relaciones interpersonales en el trabajo son de impacto en la felicidad. Esto permite que el colaborador experimente sentimientos positivos, que lo inducen a tener éxito en su trabajo, porque le permite perseverar hasta alcanzar sus metas y objetivos. Según el autor, un ser humano necesita de otros y que otros necesiten de él, por eso pone énfasis en la importancia que tienen las relaciones interpersonales. Indica que, según varias investigaciones realizadas, las personas que se preocupan por los demás, son en promedio más felices que los que solo se preocupan por sí mismos (Jiménez Sierra, Ortiz Padilla, Monsalve Perdomo y Gómez García, 2020, p. 464).

Para encontrar la felicidad exitosamente es importante pensar y actuar desde la satisfacción producida al realizar cada actividad o acción. Con dicha felicidad se alcanza el bienestar individual, el cual permite que el colaborador tenga un desempeño óptimo en su trabajo, porque es el reflejo de la percepción de calidad de vida que experimenta. Según el autor es necesario sensibilizar sobre la importancia de la búsqueda de felicidad para alcanzar el bienestar laboral (Jiménez Sierra, Ortiz Padilla, Monsalve Perdomo y Gómez García, 2020, p. 465).

Según Domínguez Bolaños e Ibarra Cruz (2017, p. 662), la felicidad se puede describir como un bienestar subjetivo. Inicialmente se consideraba que el factor determinante para la felicidad era el dinero, pero al realizar diversas investigaciones, se concluyó que no era el único factor, ni tampoco el más importante. Sin embargo, se contradice cuando por falta de dinero se crea infelicidad, por no poder cubrir las necesidades básicas de supervivencia como comida, vivienda, salud y educación.

Las personas que experimentan mayor felicidad en todos los aspectos de su vida, tienen más resistencia al dolor, son más sanas, logran generar mayores ingresos y viven más años, entre otros. Según los autores la felicidad, juega un papel protector en el estado de salud de cada persona, porque eleva su nivel de salud física y estado emocional. Además, indica que una persona feliz, tiene un estado de ánimo bueno, porque solo en pocas ocasiones experimenta emociones negativas, como enojo o tristeza (Domínguez Bolaños y Ibarra Cruz, 2017, p. 668).

Capítulo 3 Marco metodológico

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de este proyecto de investigación se realizará con el enfoque cuantitativo descriptivo no experimental. Se busca descubrir características, propiedades y rasgos importantes de la cultura. La finalidad es establecer la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 92).

3.1.1 Sujetos

Esta investigación se pretende realizar en el Instituto de la Defensa Pública Penal, que cuenta con 22 sedes departamentales y 33 sedes municipales, con una aproximado de 1700 colaboradores. Se pretende tener una muestra representativa de la población total de la Institución. Esto con la finalidad de elaborar la propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional que permita incluir a todos los colaboradores y fortalecer la cultura del instituto en su totalidad.

Para ello se elaboró un diagnóstico de cultura organizacional y una encuesta en la plataforma de formularios de *Google*, para que se pueda enviar el link a los colaboradores y ellos puedan responder de forma inmediata, en cualquier ordenador o dispositivo móvil. Se utilizará el muestreo probabilístico aleatorio simple, para permitir que todos los colaboradores del instituto puedan participar en la investigación, seleccionándolos de forma automatizada para tener la forma aleatoria, para aprovechar que los instrumentos están elaborados de forma digital, los cuales pueden responder desde la comodidad del espacio seleccionado; es decir, lo pueden hacer en el área laboral, en casa o restaurante, entre otros. La finalidad es que sea de fácil acceso para que colaborador se sienta cómodo al responder, sin temor a ser señalado o mal visto por sus respuestas. Además, se le informa a cada participante que la información brindada es

totalmente confidencial (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pp. 172-179).

3.1.2 Instrumentos

- Cuestionario: se utilizará un cuestionario de elaboración propia de diagnóstico de cultura organizacional, a través de un formulario de Google, en el que se pueda determinar la cultura predominante. Estas pueden ser cultura de clan, adhocrática, jerarquizada o de poder, de mercado o de negocio. Este cuestionario cuenta con 38 preguntas de respuesta múltiple.
- Encuesta: se utilizará una encuesta de elaboración propia a través de un formulario de Google, que consiste en una serie de preguntas acerca la satisfacción laboral. Esta consta de 10 preguntas.
- Consentimiento informado: éste se realizará en conjunto con la encuesta, siempre a través de un formulario de Google. Se presentará como primera fase el consentimiento informado y cuando este sea aceptado continua automáticamente con la encuesta elaborada. La finalidad es que el colaborador sepa los usos que se le darán a la información que brinde y que se sienta seguro que es totalmente confidencial, para que pueda aceptar voluntariamente su participación

La validación de los instrumentos se realizará a través de 10 personas a las que se les solicitará que llenen los instrumentos y luego comenten si comprendieron las preguntas. Esto para que puedan indicar si consideran necesario agregar o eliminar datos o bien cambiar redacción de algún enunciado. La finalidad de mejorar los instrumentos para reducir el índice de error en los mismos.

3.2 Procedimiento de investigación

5.2.1. Técnicas de muestreo

El muestreo es pro balístico aleatorio simple. Todos los colaboradores que cumplan con los criterios de inclusión pueden ser tomadas en cuenta para participar en la investigación a través de una selección aleatoria en un sistema automatizado. El total de la población del Instituto de la Defensa Pública Penal es de 1,700 colaboradores, por lo cual se espera lograr una muestra de al menos 350 colaboradores. La selección de la muestra tendrá en cuenta el criterio de inclusión: (1) ser colaborador activo del IDPP, (2) tener 1 año de labores en la Institución y

el criterio de exclusión: (1) encontrarse suspendido de labores, (2) encontrarse de vacaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pp. 181-184).

3.2.2. Técnicas de recolección de datos

- Cuestionarios: esta técnica servirá para recolectar información fundamental que describa la cultura organizacional predominante en la organización.
- Encuesta: el objetivo de esta técnica es establecer el vínculo de la cultura con la satisfacción laboral de los colaboradores

3.3 Diseño y metodología del análisis de la información

Para el análisis de datos cuantitativos (resultados del cuestionario y de la encuesta) se utilizará el programa de Microsoft Office Excel, en el cual se aplicarán medidas de la estadística descriptiva: análisis de frecuencias y porcentajes (presentados en gráficas cuando sea oportuno en función de los datos), medias y modas (según la posibilidad que ofrezcan las variables). Según sea oportuno se utilizará medidas de dispersión y posición (cuartiles). Para el análisis inferencial los datos se organizarán tablas para cruzar las variables y se seleccionarán las pruebas paramétricas y no paramétricas según corresponda. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pp. 270-298).

Es importante considerar que la investigación no es experimental, sino descriptiva, pues las pruebas estadísticas se realizarán sólo si los datos lo permiten (por su cantidad y normalidad). También se considera importante el contraste de los resultados cuantitativos con las observaciones y otras fuentes cualitativas que ayuden a comprender y describir la relación entre las variables. No se considera una investigación mixta; sino un estudio cuantitativo que se nutre de las observaciones y otras fuentes cualitativas para la interpretación de los resultados cuantitativos, que son el centro y principal objetivo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pp. 328-335).

Referencias

- Abad-Merchán, A. y López-Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.
<https://www.redalyc.org/pdf/5826/582663828014.pdf>
- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M. y Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Alonso, S. (11 de mayo de 2021). ¿Qué es la psicología del trabajo? Mejor con talento [Mensaje en un blog]. <https://mejorcontalento.com/2018/05/11/psicologia-del-trabajo/>
- Alvarado Berluiz, S. (2015). *Resiliencia en el manejo de estrés laboral en los colaboradores del área administrativa y operativa técnica de un ingenio de la Costa Sur* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Alvarado-Sara.pdf>
- Alvarado Muñoz, O. y Monroy del Castillo, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182011.pdf>
- Alvarado Remache, V. (2015). *La Resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones* [Tesis de maestría, Universidad Espíritu Santo].
<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1717/1/RESILIENCIA%20Y%20SU%20EFECTIVIDAD%20EN%20LA%20PERDURABILIDAD%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Alvarez López, L. F. (17 de abril de 2005). Satisfacción laboral, su medición y evaluación [Mensaje en un blog].
<https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/>
- Amozorrutia Amozorrutia, J. (2007). Satisfacción laboral en trabajadores de una clínica de salud pública del distrito federal. *Psicología Iberoamericana*, 15(1), 34-43.
<https://www.redalyc.org/pdf/1339/133915928005.pdf>
- Araujo Lobo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 2, 219-239.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>

- Atalaya Pisco, M. C. (2013). Satisfacción laboral. *Revista de psicología*, 3(5), 1-41.
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Bellido, K. y Silgado, K. (2008). *Técnicas de medición de la satisfacción laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica de Bolívar].
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0049833.pdf>
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, 2, 91-98.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873003.pdf>
- Bracho Parra, O. y García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cacao Pelaéz, M. (2016). *Análisis de Comunicación Organizacional Interna y Externa del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1508.pdf
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M. y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Calero Guervara, F. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8968/Calero_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3ª ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- CICIG (2019). Sistema integrado de justicia. [Mensaje en un blog].
<https://www.cicig.org/articulos/sistema-integrado-de-justicia/sistema-integrado-de-justicia/>
- Contreras Santizo, A. (2019). *La resiliencia y su relación con la voluntad de trabajo en la generación millennial* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala].
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/12990/1/13%20T%283324%29.pdf>
- Cújar Vertel, A. D., Ramos Paternina, C. D. y Hernández Riaño, H. (2013). Cultura

- organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- de la Torre Iparraguirre, L. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola].
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- de León Córtez, C. (2020). *Nivel de práctica de bienestar mental y resiliencia de un grupo de colaboradores de oficinas centrales en una farmacéutica de la ciudad capital* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2020/05/43/De-Leon-Carolyn.pdf>
- de León Suasnávar, J. (2018). *Identidad laboral y cultura organizacional* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/De-Leon-Julia.pdf>
- Domínguez Bolaños, R. E. e Ibarra Cruz, E. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679.
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199551160035.pdf>
- España Foronda, J. (2018). *Aumento de la productividad organizacional de una empresa comercial en su departamento de ventas, a través de la optimización de los factores de motivación e higiene* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/13610/1/Jos%C3%A9%20Alejandro%20Espa%C3%B1a%20Foronda.pdf>
- Faya Salas, A., Venturo Orbegoso, C., Herrera Salazar, M. y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una Universidad Peruana. *Revista de Investigación*, 8(3), 42-55.
<https://www.redalyc.org/journal/4676/467657107003/467657107003.pdf>
- Francesc Oliveras, E. (26 de noviembre de 2015). La satisfacción laboral hace que las empresas sean más productivas [Mensaje en un blog].

<https://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>

Gamboa Ruiz, E. J. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *Revista psicológica científica*, 12(16).

<https://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Gargallo Castel, A. F. (2007). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. *Dialnet*, 563-575. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, M. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

<https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>

Góngora, N. H., Nóbile, C. I. y Reija, L. S. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4, 51-65.

<https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651380006.pdf>

González Adame, Y., Liquidano Rodríguez, M. D. y Carlos Ornelas, C. E. (2019). *Cultura organizacional actual y preferida y estilo de liderazgo en una empresa gasera de Aguascalientes* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de Aguascalientes].

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/12_PF657_Cultura_organizacional_Actual.pdf

Guillen Eherlth, A. (2019). *Programas de reconocimiento y factores motivacionales* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].

<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2020/05/43/Guillen-Alejandra.pdf>

Hernández Díaz, Z. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital i naylamp-chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2284/Tesis%20de%20Hernandez%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández Villela, C. (2016). *Comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1442.pdf

Herrera-Caballero, J. M. y Sánchez-Guevara, I. (2012). Satisfacción laboral en trabajadores

- del IPN. Un análisis estructural. *Revista Ra Ximhai*, 8 (2), 217-232.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46125172009.pdf>
- Higueros Morales, M. (2018). *Valores empresariales como procesos de desarrollo del liderazgo del mando medio de recursos humanos de la empresa molinos central – helvetia S. A.* [Tesis de técnico, Universidad San Carlos de Guatemala].
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/11772/1/13%20OVL%28216%29.pdf>
- IDPP (2020). Manual de organización y funciones del Instituto de la Defensa Pública Penal [Manual].
http://descargas.idpp.gob.gt/Data_descargas/documentos/08/manual_organizaci%C3%B3n_funciones_IDPP.pdf
- Ixchajchal Tzoc de Menchú, F. (2020). *Salud mental y rendimiento laboral* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2020/05/43/Ixchajchal-Floralma.pdf>
- Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M. y Gómez García, M. (2020). Felicidad asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462-473.
<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559004/29063559004.pdf>
- López López, D. (2020). *Planificación estratégica y branding en talento humano* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2020/05/43/Lopez-Daniel.pdf>
- Mansilla Monterroso, L. M. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en las relaciones interpersonales: estudio realizado en ASSA* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/3610/1/T%2013%20%282888%29.pdf>
- Marroquin Aguilar, A. (2016). *Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de Restaurantes Skilletts* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala]. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/6878/1/T13%20%283048%29.pdf>
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C. y Lara Hadi, P. M. (2008). Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública - RAP*, 42(6), 1213-1230.
<https://www.redalyc.org/pdf/2410/241016449009.pdf>

- Méndez Álvarez, C. A. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.
<https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>
- Niño de Guzmán Miranda, J. C. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Revista de Investigación*, V(2), 19-40.
<https://www.redalyc.org/pdf/4676/467646280002.pdf>
- Ojeda García, A. y Hernández Pérez, J. C. (2012). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29223246011.pdf>
- Osorio, M. (2016). *Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la u.e. "María Virgen Misionera" tacarigua estado carabobo* [Tesis de licenciatura, Universidad de Carabobo].
<http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4763/1/mosorio.pdf>
- Perez Vilar, P.S. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151-169.
<https://www.redalyc.org/pdf/3378/337829524006.pdf>
- Quintanilla Lemus, M. (2016). *El clima organizacional y la productividad en una institución pública* [Tesis de licenciatura, Universidad San Carlos de Guatemala].
<http://www.repositorio.usac.edu.gt/6756/1/T%2013%20%282993%29.pdf>
- Raffino, M. E. (12 de junio de 2020). Cultura [Mensaje en un blog].
<https://concepto.de/cultura/>
- Ramírez Gómez, R. (2 de marzo de 2015). Importancia de la motivación en la satisfacción laboral [Mensaje en un blog].
<https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-motivacion-en-la-satisfaccion-laboral/>
- Reyes Hernández, J. y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social*, 7(1), 201-217.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5523/552364016011/552364016011.pdf>
- Ríos Agustín, F. R. (2014). *Satisfacción laboral y su influencia en el clima organizacional, del*

- personal del área administrativa de empresa eléctrica municipal, ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Rios-Fernanda.pdf>
- Riveros Aedo, E. (2014). La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. *Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, 12(2), 135-186. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461545458006>
- Robles León, P., Alabart-Pino, Y. y Rodríguez-Caguana, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. Ecuador: Comhumanitas: *Revista Científica de Comunicación*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5896224>
- Rodríguez Aguilar, T. (2020). *Bienestar mental y resiliencia en docentes y colaboradores en el departamento de psicología de la Universidad Rafael Landívar, Campus Central* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/wevg/2020/05/42/Rodriguez-Teresa.pdf>
- Rodríguez Castellanos, C. R. y Romo Rojas, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, 45, 12-17.
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94427876003.pdf>
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rosental, M. y Iudin, P. (1946). Cultura, 63-64. <https://www.filosofia.org/enc/ros/cultura.htm>
- Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M. y Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali, 8, 88-95.
<https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-pdf-S2215910X17300356>
- Sordo, A. I. (2021). Cultura organizacional: tipos, elementos, y ejemplos extraordinarios. [Mensaje en un blog]. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Tovar Gómez, L. (2015). *Resiliencia organizacional y capital psicológico* [Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10719/TovarGomez-Laura-2015.pdf?sequence=1>

Urrejola Corzantes, P. (2020). *Principales rasgos de la cultura laboral en una empresa petrolera multinacional que opera en Guatemala* [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].

<http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/seol/2020/05/43/Urrejola-Pablo.pdf>

Valencia González, E. G. (2014). *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American* [Tesis de maestría, Universidad Universidad Andina Simón Bolívar].

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4088/1/T1471-Valencia-Influencia.pdf>

Ventura, E. (2013). El concepto de trabajo en el joven Marx: enajenación, autorrealización, socialismo. *Revista Humanidades*, 2, 20-36. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/996/1/3.pdf>

Zayas Agüero, P. M., Báez Santana, R. A., Zayas Fera, J. y Hernández Lobaina, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Facultad de Ciencias*, XXIII(2), 35-51.

<https://www.redalyc.org/pdf/909/90943601004.pdf>

Anexos

Consentimiento informado	
<p>La presente investigación busca determinar la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores del Instituto de la Defensa Pública Penal, para identificar la cultura predominante y de esta forma elaborar una propuesta de fortalecimiento. Tu participación en esta investigación es de vital importancia, porque tus respuestas nos ayudarán a crear una propuesta de fortalecimiento de cultura organizacional. La información que brindes a través de este instrumento es totalmente confidencial, la participación es opcional, no debes sentirte obligado a responder. Si estas de acuerdo selecciona la opción y luego selecciona continuar.</p>	
Estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo

Encuesta sobre la satisfacción laboral					
<p>A continuación se le presentara 5 enunciados, en los cuales usted podrá contestar en una escala del 1 al 5, indicando su nivel de satisfacción respecto a su trabajo, teniendo en cuenta que:</p> <p>1= Muy insatisfecho 2= Insatisfecho 3= Indiferente 4= Satisfecho 5= Muy satisfecho</p>					
Enunciados	1	2	3	4	5
Las tareas, funciones y actividades que realiza dentro de su trabajo.					
Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
El apoyo que recibe de sus superiores.					

La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.					
El crecimiento y desarrollo dentro de la empresa o institución en la que labora.					
Flexibilidad en la Organización con respecto a responsabilidades familiares.					
Crecimiento personal y profesional.					
Claridad en instrucciones brindadas.					
Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo.					
Relaciones interpersonales con superiores.					

Cultura organizacional



La cultura organizacional para nosotros es un modo de vida, en el cual se incluyen las tradiciones, costumbres, valores y hábitos; por esta razón nos gustaría conocer tu opinión a cerca de nuestra cultura organizacional para poder implementar mejoras que nos fortalezca como equipo de trabajo y ayude a que todos nos desarrollemos de la mejor manera.

Gracias por participar en el cuestionario, tus respuestas son muy valiosas.

Correo electrónico

Conoce la misión y vision de la organización	
Si	No

Mencione con sus palabras lo que comprende de la misión y visión de la organización

¿Se siente orgulloso de laborar en la organización?		
Si	No	Otro

Encuesta sobre cultura organizacional					
<p>A continuación se le presentara 16 enunciados, en los cuales usted podrá contestar en una escala del 1 al 5, teniendo en cuenta que:</p> <p>1= Nunca 2= Ocasionalmente 3= Algunas veces 4= Frecuentemente 5= Siempre</p>					
Enunciados	1	2	3	4	5
Su jefe inmediato desarrolla su potencial					
Considera su trabajo como una segunda familia					
Siente un balance sano entre su trabajo y su vida personal					
Se siente motivado para realizar su trabajo					
Se siente usted responsable de la satisfacción de los clientes					
Cree usted que existe una cooperación efectiva entre las áreas de trabajo dentro de la organización					
Cree usted que las promociones y beneficios se otorgan de manera de justa					
Su salario es justo comparado con puestos similares en otras organizaciones					

Considera que las opiniones son tomadas en cuanto en base a la posición jerárquica que tiene cada colaborador					
Conoce el reglamento interno de trabajo					
Debe recibir instrucciones antes de iniciar cualquier tarea adicional a sus funciones					
Considera que la organización tiene una estructura inflexible					
Lo más importante para la organización son los resultados					
Para la organización el cliente es primero					
La organización busca estar mejor que la competencia					
Se busca siempre proveedores de calidad para mantener la confiabilidad en el producto					

Enunciados	Si	No
Su jefe inmediato es un ejemplo de los valores de la organización		
Cree usted que su jefe inmediato valora sus conocimientos y contribuciones a la organización		
Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación útil sobre su desempeño		
Su jefe inmediato reconoce sus logros		
En la organización se promueve el trabajo en equipo		
El plan estratégico de la organización puede ser conocido por todos sus miembros o colaboradores		
Dentro de la organización se dificulta la comunicación interna		
Los jefes inmediatos evitan involucrarse directamente con los subalternos		
La organización busca ofrecer una experiencia superior a sus clientes		
La organización se compromete a superar las expectativas de los clientes		
Los procesos y procedimientos de la organización facilitan la realización del trabajo de forma efectiva		
Hay acceso a la información que permite tomar mejores decisiones en el área laboral		
Cree usted que su puesto de trabajo le permite hacer un buen uso de sus habilidades y aptitudes		
Se siente usted optimista sobre el futuro de la organización		
Esta satisfecho con el entrenamiento y las capacitaciones que recibe en la organización		

Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida		
Se siente comprometido con la organización para desempeñarse con integridad		
La organización se preocupa por su salud y bienestar		
Considera que la organización promueve que todos los colaboradores puedan destacar		
Considera que su trabajo contribuye a los objetivos de la organización		