



ECA Sinergia  
ISSN: 2528-7869  
revistaecasinergia@gmail.com  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

Sabando Garcés, Leticia Yanina  
Diagnóstico de cultura organizacional en los departamentos de  
talento y jurídico del gobierno autónomo descentralizado de Chone  
ECA Sinergia, vol. 8, núm. 1, 2017, Enero-Junio, pp. 51-60  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v8i1.784](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v8i1.784)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588562208004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

**DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS  
DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE**

**DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE DEPARTMENTS  
OF HUMAN TALENT AND LEGAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS  
GOVERNMENT OF CHONE**

Leticia Yanina Sabando Garcés

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí - Ecuador

**email:** leticiasabando@yahoo.com

**Recibido:** 31/08/2016

**Aceptado:** 12/05/2017

**Código Clasificación JEL:** M31, H21

**RESUMEN**

La investigación se realizó con el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, para desarrollar las capacidades y mejorar el desempeño de los servidores(as) públicos. Se fundamentó en caracterizar e identificar las falencias que amenazaban el desenvolvimiento profesional del personal de la institución, con esto se elaboró un plan de mejoras para fortalecer el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación y la relación entre jefes-subordinados y por ende entre departamentos. Con la aplicación de encuestas (test de Cameron y Quinn, Clima Organizacional y ¿A usted, qué lo motiva?) los autores obtuvieron datos a partir de un conjunto de preguntas dirigidas a los servidores(as) públicos permitiendo capturar con exactitud la realidad del problema facilitando contribuir con la propuesta de un plan de mejora que resuelva los inconvenientes en lo que respecta a la cultura organizacional.

**Palabras clave:** plan de mejoras, eficiencia, servidores (as) públicos

**ABSTRACT**

The research was made in order to diagnose the organizational culture in the departments of Human and Legal Talent Chone Decentralized Autonomous Government to develop and improve the server performance public capacity. It was based on characterizing and identifying the weak part that threatened the professional development of the staff of the institution, with this an improvement plan to strengthen teamwork was developed, decision making, motivation and the relationship between heads-subordinate and thus between departments. With the application of surveys (test of Cameron and Quinn, Organizational Climate and you, what motivates you?) The authors obtained data from a set of questions to the servers public allowing you to capture precisely the reality of facilitating problem with the proposal to contribute an improvement plan that solves the problems about the organizational culture.

**Key words:** improvement plan, efficiency, public servers



## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional a través de los años ha ido evolucionando de acuerdo a los cambios tecnológicos, económicos y culturales. Hoy en día en casi todas las empresas e instituciones buscan el mejoramiento continuo con el objetivo de tener éxito o satisfacer las necesidades de la colectividad promoviendo así el desarrollo y bienestar de su respectiva localidad.

Definir el término de cultura organizacional es muy confuso por sus diferentes formas de interpretación e investigación, es por esto que Martín (1992) y Hofstede (1991) citados por Calderón y Serna (2009) realizando una comparación de dos conceptos diferentes, mencionando que la cultura es “algo” que la organización (es) no puede intervenir intencionalmente y que la cultura es “algo” que la organización tiene y podría ser intervenida en busca de mejores resultados organizacionales. Con estas dos teorías podemos decir que las empresas han tenido dificultad para entender este sistema por los diferentes conceptos teórico de cada autor.

Martínez (2010) menciona que el estudio sobre la cultura organizacional puede ser considerado uno de los retos de mayor dificultad y complejidad de la teoría organizacional, debido a que la cultura organizacional es un estilo nuevo que las empresas han optado por desarrollar en los últimos años, tal es así que en el siglo XX eran muy pocas las instituciones que optaban este sistema.

De acuerdo con lo expresado por Kefela (sf) mencionado por Rodríguez y Romo (2013), la cultura organizacional muestra la forma en como la gente actúa e interactúa y es influenciada fuertemente en todo lo que hace, es decir, los empleados demuestran sus valores, principios, ética, entre otras.

Gómez (2003) nombrado por Ojeda y Ferrer (2010) señala que la cultura organizacional es la fortaleza de una organización cuando coincide con sus estrategias, pero si no ocurre esta será una de sus principales debilidades, por lo que asegura que es uno de los componentes claves para tener éxito o fracaso en la empresa gubernamental y no gubernamental.

A la cultura organizacional se le instituyó varios tipos de cultura existentes en una institución, por lo que Rodríguez y Romo (2013) sugirieron el test de Cameron y Quinn señalando que el tipo de cultura organizacional que se pudiera presentar depende del sector al que pertenece la empresa. Por ejemplo, en una organización que se dedica a la producción o una entidad del estado el tipo de cultura es la jerárquica o de poder; en cambio en una organización que se dedica a la manufactura su tipo de cultura principal es la adhocrática o de la tarea; mientras que en una organización multinacional manufacturera el tipo de cultura es la de mercado o de la persona.

En las instituciones públicas o empresas privadas del Ecuador están implementando el sistema de la cultura organizacional. De acuerdo al COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial de Autonomía Descentralizada) y a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, todos los municipios o gobiernos autónomos tendrán su autonomía y el control financiero, administrativo, político y de gestión, en este caso para las instituciones públicas y para las empresas privadas seguirán con autonomía propia. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Chone no está establecida o identificada el tipo de cultura organizacional, por lo tanto se realizó un diagnóstico en los departamentos de Talento Humano y Jurídico, con el propósito de conocer qué tipos de cultura (jerárquica o del poder, adhocrática o de la tarea, del clan o de la función y mercado o de la persona) existen en estos dos departamentos. Cabe recalcar que la cultura jerárquica o del poder es la que posee mayor influencia en las entidades del estado, por la razón de su orgullo y

fuerza al no tener una motivación por parte de la máxima autoridad, y es muchas veces por esta razón que se desencadenan conflictos entre la administración y el personal.

La cultura organizacional debería de ser desarrollada con el propósito de mejorar el clima laboral dentro de la organización, para alcanzar juntos una colaboración armónica que logre mayores niveles de vida de los seres humanos, y de esta manera los usuarios sean los beneficiarios.

El objetivo de la investigación fue diagnosticar los factores de la cultura organizacional de los servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

## **METODOLOGÍA**

Para Galeano (2004) indicado por Higueta y Leal (2010) los objetivos y las preguntas son fundamentales en la escogencia de las técnicas de recolección y registro de la información. Esta investigación se la realizó en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, localizado en el cantón Chone de la provincia de Manabí, República del Ecuador.

Para el proceso investigativo se utilizaron técnicas como la observación directa y la encuesta, que permitieron visualizar y analizar en cada uno de los departamentos las diferentes actividades que realizaban los jefes y subordinados. También se utilizaron los test de Cameron y Quinn, clima organizacional y ¿A usted qué lo motiva? como modelos de encuesta, con la finalidad de caracterizar e identificar la cultura organizacional, clima y necesidades de los funcionarios(as) y los servidores(as) públicos. Los métodos utilizados fueron el descriptivo, inductivo y deductivo; es importante destacar que una vez realizada la encuesta se procedió a tabular los resultados para proceder a diseñar el plan de mejoras. Para el procesamiento de la información se recurrió al programa excel para generalizar los datos obtenidos; estas fueron presentadas en cuadros y gráficos de líneas a fin de ofrecer una información clara y fácil de comprender. Las variables que se identificaron, fueron la variable dependiente que es el nivel de satisfacción de los usuarios, y la variable independiente que es el diagnóstico de la cultura organizacional.

Se utilizaron métodos como el descriptivo, que permitió definir los rasgos y características de la situación actual de cada departamento; también se utilizó el método deductivo el cual logró identificar las falencias que están afectando el rendimiento de los servidores(as) públicos, y por último con el método inductivo se pudo obtener y analizar cada uno de los resultados obtenidos del diagnóstico de la cultura organizacional.

## **RESULTADOS**

En función de las técnicas de investigación aplicadas se procedió a analizar los resultados de los Test (método de Cameron y Quinn, clima organizacional, ¿A usted qué lo motiva?) que se les planteó a los servidores (as) públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Chone. En el cuadro 1 el Test de Cameron y Quinn se lo realizó a los directores y servidores (as) en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del GAD Chone, con el propósito de identificar el tipo de cultura que existe en los términos ya mencionados.

Pregunta Respuesta	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERÁRQUICA
	A	B	C	D
1	29.72	25.83	17.78	26.67
2	27.78	21.94	26.94	23.33
3	28.33	26.39	21.39	23.89
4	34.72	29.44	20.56	15.28
5	33.89	25.83	22.78	17.50
6	32.78	20.83	24.44	21.94

Fuente: Elaboración propia

Con el Test del Clima Organizacional que se les diseñó a los directores y servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone, se intentó equiparar el clima dentro de la organización como se muestra en los cuadros 2, 3, 4.

**Cuadro 2: Tabulación del test de Clima Organizacional al jefe del Departamento de Talento Humano**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderazgo								X		
Motivación										X
Comunicación								X		
Relaciones Interpersonales										X
Tomas de Decisiones							X			
Fijación de Metas						X				
Control										X

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 3: Tabulación del test de Clima Organizacional al jefe del Departamento Jurídico**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Liderazgo									X	
Motivación								X		
Comunicación				X						
Relaciones Interpersonales								X		
Tomas de Decisiones							X			
Fijación de Metas						X				
Control										X

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4: Tabulación del TEST de Clima Organizacional a los Servidores de los departamentos de Talento Humano**

	Departamento de Talento Humano		Departamento Jurídico
Liderazgo	6.36		6
Motivación	7.27		7.29
Comunicación	5.55		4.14
Relaciones interpersonales	7.91		7.43
Toma de decisiones	7.36		7.71
Fijación de metas	7		7.29
Control	7.27		6.86

Fuente: Elaboración propia

En los cuadros 5, 6 el resultado del test ¿A usted qué lo motiva? se lo realizó con el propósito de identificar las necesidades que tienen los directores y servidores (as) públicos en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone.

**Cuadro 5: Tabulación del test de necesidades a los servidores públicos de los departamentos de Talento Humano y Jurídico**

Logro	Poder	Afiliación
1) 48	2) 49	3) 32
4) 51	5) 35	6) 46
7) 50	8) 38	9) 36
10) 49	11) 25	12) 31
13) 49	14) 42	15) 48
247	189	193

Fuente: Elaboración propia

Logro	Poder	Afiliación
1) 32	2) 32	3) 25
4) 31	5) 25	6) 28
7) 32	8) 25	9) 22
10) 32	11) 17	12) 22
13) 32	14) 25	15) 33
159	124	130

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 6: Tabulación del test de ¿A usted que lo motiva? A los jefes de los departamentos de Talento Humano y Jurídico**

Logro	Poder	Afiliación
1) 4	2) 5	3) 3
4) 4	5) 3	6) 5
7) 5	8) 4	9) 4
10) 4	11) 2	12) 4
13) 4	14) 3	15) 4
21	17	20

Fuente: Elaboración propia

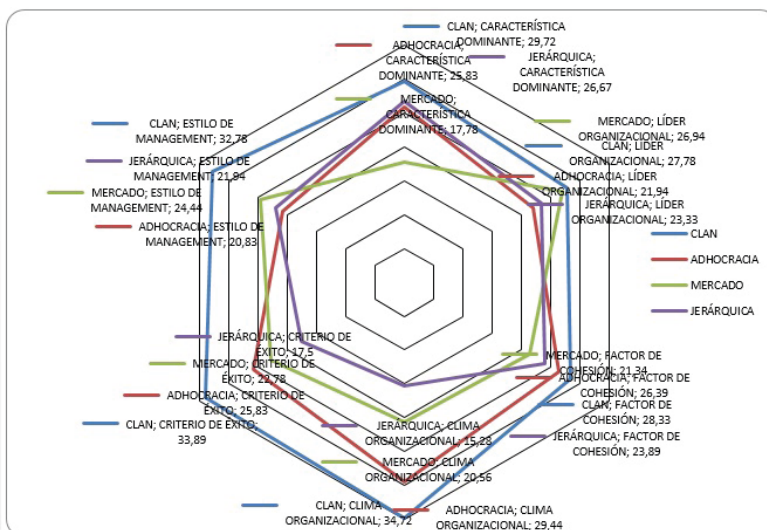
Logro	Poder	Afiliación
1) 5	2) 4	3) 5
4) 4	5) 3	6) 5
7) 5	8) 3	9) 4
10) 4	11) 2	12) 3
13) 4	14) 4	15) 4
22	16	21

Fuente: Elaboración propia

Elaborados los cuadros de los test (Cameron y Quinn, clima organizacional, ¿A usted qué lo motiva?) se procedió a representar mediante gráficos.

En el gráfico 1 se representó el Test de Cameron y Quinn, cuyos resultados reflejaron que la cultura del clan o de la función es la que predomina en los dos departamentos (Talento Humano y Jurídico) por su orden, equidad, cohesión, etc.

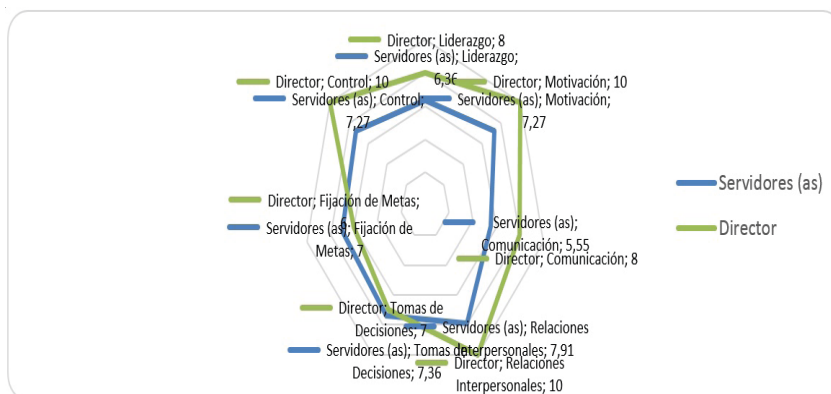
**Gráfico 1: Resultado de la encuesta a los servidores (as) del GAD de Chone**



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 2 se puede observar que no existe un clima agradable en el departamento de Talento Humano, tanto director como servidores (as) públicos expresaron tener diferencias entre sí que no les permiten trabajar en armonía.

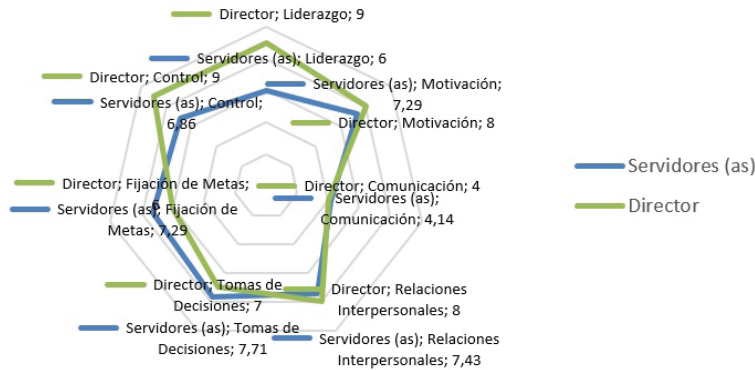
**Gráfico 2: Resultados de la puntuación del test Clima Organizacional del departamento de Talento Humano**



Fuente: Elaboración propia

Al tabular el Test del clima organizacional en el departamento Jurídico se observar que no existe un clima (cuadro 3) agradable el mayor problema es la comunicación que no consta entre el director y servidores (as) públicos.

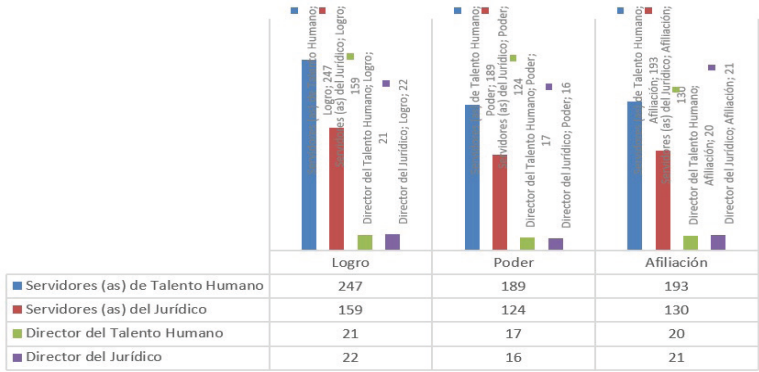
Gráfico 3: Resultados de la puntuación del test Clima Organizacional en el departamento juridico



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4 del Test de ¿A usted qué lo motiva? podremos explicar qué tipos de necesidades querrán los directores y servidores (as) públicos en sus pretensiones profesionales.

Gráfico 4: Resultados de la puntuación del test de las necesidades de los directores y servidores en los departamentos de Talento Humano y Jurídico





Fuente: Elaboración propia

Plan de mejoras

La implementación de este plan mejora debe ser un trabajo en equipo ya que permitirá tomar decisiones de calidad en cuanto a los recursos que se requieren y las estrategias para lograr la predisposición y compromiso de todos sus integrantes.



Cuadro 7: Plan de mejoras

		<b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CHONE</b>			
<b>PLAN DE MEJORAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO Y JURÍDICO DEL GAD CHONE</b>					
<b>Objetivos</b>		<b>Estrategias</b>		<b>Acciones</b>	
Motivar al personal de los departamentos de talento humano y jurídico para que realicen sus actividades con más ímpetu en un clima laboral agradable.		Sociabilizar con todos los departamentos a través de una comunicación de doble vía. Reconocer el desempeño de los servidores cuando sus resultados superan las expectativas de los resultados esperados.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar mediante charlas, seminarios, y talleres.</li><li>• Escoger por su desempeño a un servidor y entregar de parte de toda la institución un reconocimiento económico o material para estimular su productividad y al resto del equipo; además de los reconocimientos escritos o verbales.</li></ul>	
Ofrecer a la ciudadanía un servicio de calidad.		Delegar tareas de acuerdo a las habilidades de cada servidor(a) público para el desarrollo de sus funciones.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Reunir al personal de forma continua.</li><li>• Aclarar dudas en cuanto a metas y objetivos.</li></ul>	
Fomentar la participación del personal en cada uno de los departamentos.		Realizar actividades recreativas		<ul style="list-style-type: none"><li>• Juegos populares y deportivos.</li><li>• Brindar reconocimientos de méritos obtenidos</li></ul>	
Preservar un agradable ambiente de trabajo para fomentar las relaciones interpersonales.		Lograr la consolidación y actualización profesional constante de los servidores(as) públicos.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Respetar opiniones y sugerencias propuestas por los servidores(as) públicos.</li><li>• Fijar normas que se rijan al mejoramiento de la institución</li></ul>	
Coadyuvar el desarrollo de metas y objetivos.		Apoyar en todas y cada una de las gestiones institucionales		<ul style="list-style-type: none"><li>• Proponer ideas para mejorar en las gestiones pertinentes.</li><li>• Tomar iniciativas en las actividades institucionales.</li></ul>	
Establecer políticas que contribuyan al desarrollo de la cultura organizacional.		Integrar a todos los funcionarios mediante la exposición de criterios laborales que orienten la calidad de los bienes, obras y servicios.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Los jefes departamentales deben mantener informados a los servidores(as) públicos y escuchar sus objeciones y planes de trabajos con la finalidad de que desarrollen al máximo su capacidad y autodirección en la exigencia de sus trabajos actuales.</li></ul>	
Fomentar una cultura de comunicación efectiva y clara en la transmisión de la información		Establecer la comunicación horizontal para fortalecer el compañerismo, el espíritu de trabajo, evitar malos entendidos y facilitar la coordinación y propiciar el consenso en la toma de decisiones.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión y coordinación de la participación de un especialista para impartir temas de motivación, liderazgo y cultura organizacional.</li></ul>	

Implementar un sistema de evaluación del desempeño para estimar el rendimiento del servidor(a) público dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir el grado de eficacia y eficiencia de los servidores(as) públicos en el desempeño de sus puestos de trabajo.</li><li>• Conocer cuáles son sus deseos, aspiraciones y expectativas que tiene cada servidor dentro de la entidad.</li><li>• Determinar las habilidades y capacidades de cada servidor.</li><li>• Verificar el cumplimiento de los objetivos y estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el rendimiento de los empleados públicos.</li><li>• Implementar políticas salariales y de compensaciones, basadas en el desempeño.</li><li>• Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.</li><li>• Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.</li><li>• Mejorar las relaciones humanas en el trabajo y elevar la cultura organizacional</li><li>• Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.</li></ul>
Implementar un sistema de compensación laboral que incidan en la satisfacción del personal	Impulsar en los servidores la práctica de principios, valores y buenas costumbres.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicar en lugares estratégicos de la entidad letreros que contengan frases o palabras de buenas relaciones laborales, sociales e interpersonales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

DISCUSIÓN

La obra de Barnett y Schubert (2002) referido por Ruíz et al. (2012) menciona que en efecto, el compromiso mutuo que el empleado espera por parte de la empresa para lograr objetivos e intereses comunes es más fácil que se cumpla.

Tal es así, que Salanova (2008) señalado por Grueso y Toca (2012) indica que los empleados son la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones, las que tienen características y propiedades exclusivas que van generando el ambiente interno en que se desenvuelven las personas que las integran, lo que es considerado como clima organizacional.

El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos, así Brunet (2011) identifica la existencia de una estructura y un proceso organizacional, correspondiendo el primero a la organización física y el segundo a la gestión de recursos humanos; teoría que es concordante con lo expuesto respecto de los elementos percibidos por los individuos que integran una organización.

Dada la influencia que el clima organizacional ejerce sobre una persona en su trabajo, se convierte en un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico que puede llegar a ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá problemas para adaptarse a su medio externo.

## CONCLUSIONES

La investigación efectuada en los departamentos de Talento Humano y Jurídico del Gobierno Autónomo Descentralizado de Chone identificó las causas y subcausas que afectaban el desenvolvimiento profesional del personal de la institución, motivo que se logró identificar por encuesta que se les realizó a los directores y servidores (as) de cada departamento.

Con los Test de Cameron y Quinn, clima organizacional y a usted qué lo motiva, se identificó los tipos de cultura, (predomina la cultura del clan o de la tarea) el clima y las necesidades de los funcionarios y servidores (as) públicos, (la opinión y sugerencia del personal son de gran ayuda al momento de tomar una decisión) y así elaborando un plan de mejoras con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional y por ende la atención a los usuarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Nacional del Ecuador. 2009. Ley orgánica de empresas públicas. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-empresas-publicas.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. 2010. Código orgánico de ordenamiento territorial autonomía y descentralización. Quito, Pichincha, Ecuador.

Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. 2009. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Revista Un estudio empírico. Acta Colombiana de Psicología, 12(2), 97-114.

Grueso, M., & Toca, C. 2012. Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (37), 132-155.

Higueta, D., & Leal, J. 2010. Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. Revista Facultad de Ciencias Económicas, XVIII(1), 151-167.

Martínez Avella, M. E. 2010. Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de denison. Revista Cuadernos de Administración, 23(40), 163-190.

Ojeda, J., & Ferrer, M. 2010. Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. Revista Educación, 34(2), 15-33.

Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas, L. 2013. Relación entre cultura y valores organizacionales. Revista Conciencia Tecnológica, (45), 12-17.

Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de aguascalientes. Estudio de caso. Revista Investigación y Ciencia, (57), 32-39.

Ruíz, P., Ruíz, C., & Martínez, R. 2012. Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. Revista Investigación Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 18(1), 17-31.