CULTURA ORGANIZACIONAL DEFENSORIA DEL PUEBLO

AUTORES: ANGELA PATRICIA GOMEZ SOTTO

AUGUSTO BAQUERO RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Programa de Especialización en Gestión Pública

Bogotá D.C.

Enero 2017

INTRODUCCION

En la medida que avanza el tiempo, para las organizaciones se hace necesario concentrarse y dar una alta importancia a los avances tecnológicos e igualmente adaptarse a las tendencias económicas y culturales, orientando a cada organización al establecimiento de una cultura propia, pues debido a la evolución y el estado cambiante de los esquemas y modelos, éstos se tornan fácilmente obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Partiendo de algunas de las políticas establecidas socialmente en Colombia, como la apertura económica, la globalización y la competencia de los mercados, los gerentes o líderes de las organizaciones deben realizar mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia y es por ello que esta investigación se orienta hacia la implementación de una correcta cultura organizacional adecuada al tipo de negocio y/o servicio que se presta.

Debido a que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural y están llamadas a vivir en un mundo cambiante, no es posible o viable para cualquier organismo encerrarse en el marco de sus límites, sino por el contrario, debe abrirse a una realidad, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta, razón por la cual hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras laborales (jerárquicas)

flexibles, en donde los individuos no perciban límites para la aplicación de sus conocimientos y de forma tal que se generen condiciones para promover actividades que brinden valor agregado al producto o servicio que se presta y se busque apoyar adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

De otra parte es claro que en el proceso de crecimiento del ser humano tanto en su cultura como en el conocimiento de su entorno, se establece con claridad meridiana e ineludible que las organizaciones interesadas y encaminadas al éxito se encuentran permanentemente dispuestas y abiertas al aprendizaje, lo que conlleva a la búsqueda permanente de mejorar sus procesos a fin de ser cada vez más efectivas y eficientes, en este proceso es importante fortalecer de forma armónica en toda la organización la necesidad de tener una visión conocida a fin de que al interior de la misma se comparta e interiorice claramente cómo se debe proceder, en qué momento se debe actuar y cuáles son los objetivos a alcanzar, y no caer en el error de desestimar que el conocimiento de la misión y visión solo atañe a las áreas directivas de la compañía y que por tal motivo este conocimiento no se debe compartir con todos sus integrantes, es importante resaltar que ese conocimiento generalizado de objetivos, procedimientos e intereses potencian de manera exponencial la fuerza como se enfrenta una empresa a un entorno cada vez más competitivo y exigente, pues es claro que al compartir esta información se genera una acción de grupo que encamina toda la compañía a un mismo objetivo.

Claramente este no es uno de los únicos aspectos a tener en cuenta cuando se busca adentrarse en la importancia del desarrollo de una cultura organizacional encaminada al éxito y/o al posicionamiento destacado de una organización, en este proceso se encuentra también el

establecimiento de políticas laborales flexibles que permiten hacer claramente visible a sus integrantes destacados, teniendo como base para este proceso el reconocimiento de un desempeño realmente sobresaliente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION 2

LISTA DE GRAFICAS 7

LISTA DE TABLAS 8

CAPITULO 1: EL PROBLEMA 9

1.1. Antecedentes del Problema 10

1.2. Planteamiento del Problema 13

1.3. Objetivo General 14

1.31. Objetivos Específicos 14

1.4. Justificación de la Investigación 15

CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA 18

2.1 Marco Teórico 18

CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL 33

3.1. Método de Investigación de la Cultura Organizacional en la Defensoría del Pueblo 33

3.2. Población y Muestra 33

3.3. Fuentes de la Información 34

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 35

3.5. Encuesta Planteada 35

CAPUTULO 4: RESULTADOS 39

4.1. Presentación de Resultados y Análisis de Datos 39

CAPITULO 5: CONCLUSIONES 46

5.1. Resumen de Hallazgos 46

5.2. Recomendaciones 47

5.3. Propuesta de Implementación Cultura Organizacional en la Defensoría del Pueblo: 49

5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros 51

5.3.2. Cronograma de Actividades 55

Bibliografía 56

LISTA DE GRAFICAS

Ilustración 1: Encuesta aplicada 35

Ilustración 2: Respuestas Porcentuales Género y Edad 39

Ilustración 3: Respuestas Porcentuales Nivel Cultural y Estrato 40

Ilustración 4: Respuestas Porcentuales 1 y 2 41

Ilustración 5: Respuestas Porcentuales 3 y 4 42

Ilustración 6: Respuestas Porcentuales 5 y 6 43

Ilustración 7: Respuestas Porcentuales 7 y 8 44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de la Cultura Organizacional 23

Tabla 2: Diagrama de Gantt 55

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

En este capítulo se aborda el concepto de la problemática que se presenta al interior de la Defensoría del Pueblo en relación a la Cultura Organizacional, ante la falta de estandarización de los procedimientos de atención a los usuarios y la respuesta a las situaciones que atiende la Entidad, llevando a cabo su labor de promoción, divulgación y defensa y protección de los derechos humanos en el territorio nacional.

Por lo anterior se debe concebir la gestión de la Entidad como un sistema viviente, que se adapta, evoluciona y se actualiza con la identidad propia de sus integrantes, esto en consideración al posicionamiento socio-político a nivel nacional que ha adquirido en los último años, lo que conlleva a la búsqueda constante de mejorar sus procesos, a fin de ser cada vez más efectiva y eficiente.

Como consecuencia de lo anterior mediante el presente estudio se busca identificar los conceptos relacionados con la definición de la Cultura Organizacional a fin de establecer si nos encontramos frente a una cultura organizacional fuerte o débil, para de esta forma empezar a entender como se ve esta temática desde el interior de la entidad y cuáles son las propuestas que se desprenden del citado análisis, para de esta forma proponer los elementos que pretenden en ultimas mejorar la cultura organizacional dentro de la entidad.

Se justifica esta investigación basada en la tendencia global de crear y/o direccionar a las organizaciones hacia la generación de estrategias que orienten a los colaboradores a desarrollar su potencial creativo y que de esta forma sus acciones se encaminen hacia una misma meta

productiva.

1.1. Antecedentes del Problema

Como antecedente a la problemática enunciada en la introducción de este primer capítulo y en relación a la adopción de una cultura organizacional en la Defensoría del Pueblo, se encuentra la ambigüedad que representa la adopción de la misma al interior de la Defensoría del Pueblo, debido a la individualización de cada proceso, que se torna maleable y socialmente construible por las interacciones de los grupos de trabajo que siempre buscan desencadenadamente, impulsar la efectividad de los derechos humanos de los habitantes del territorio nacional y de los colombianos en el exterior, en el marco del Estado Social de Derecho Democrático, mediante la promoción, divulgación, defensa y protección de los derechos humanos y la prevención de sus violaciones, fomento de la observancia del derecho internacional humanitario, atención y orientación del ejercicio de los derechos humanos y el acceso de la administración de justicia, en los casos señalados por la Ley.

En la práctica al interior de la Defensoría del Pueblo, se presentan políticas, directrices y la implementación de un sistema de gestión de calidad que ha permitido que muchos de los integrantes de la Entidad, tomen conciencia sobre la importancia de auto controlarse, de actuar teniendo en cuenta la norma, la ley y demás resoluciones internas y externas que direccionan el actuar no solo de la Entidad sino de cada uno de sus componentes.

De esta forma se propone claramente que cada integrante de la entidad sea dueño de sus procesos, situación que genera como consecuencia directa e invaluable que aquel funcionario

que es dueño y responde por sus procesos aprenda a establecer más y/o mejores controles que le permitan desarrollar de mejor forma su actividad, esto en consecuencia se encuentran adaptados a las circunstancias reales en las que se desarrolla la gestión.

Partiendo del concepto de principio como un conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización y por tanto de sus integrantes y que actúan como el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en la cultura, en la forma de ser, de pensar y de actuar, notándose claramente la guía, los indicadores, el resumen y la orientación central del sistema.

En la práctica la Acción Defensoría, está orientada por los siguientes principios transversales que buscan dar mayor participación a la comunidad en el conocimiento, exigibilidad y protección de sus derechos, así como dar visibilidad a las acciones institucionales, para robustecer y enaltecer la labor que ha venido desarrollando las Institución en las últimas dos décadas, como garante de los derechos humanos en el país:

- Cultura de Servicio: La prestación del servicio en la Defensoría del Pueblo está orientada por un conjunto de valores que facilita la atención a los usuarios, permitiendo su acceso a las gestiones de la entidad en términos de igualdad y oportunidad, es importante resaltar que esta cultura de servicio no se consolida de forma rápida por el contrario es la consecuencia de actividades estudiadas previamente y correctamente manejadas desde el interior de la entidad y cuyo único fin es el beneficio primero del usuario final y segundo de la entidad que se va a ver beneficiada claramente puesto que un cliente satisfecho

genera como consecuencia un buen clima de trabajo al interior de la entidad, en este punto se fortalece la importancia del autocontrol pues como se ha demostrado esta cultura de servicio es el resultado juicioso del análisis de las disimiles actividades que se desarrollan al interior de la entidad, análisis que en el tiempo han facilitados los métodos de atención de cada una de las actividades, sin que esto impida el permanente perfeccionamiento de actividades al descubrir nuevas formas de atender y obtener resultados favorables tanto para el cliente interno como el externo.

- Calidad: En la Defensoría del Pueblo se trabaja para satisfacer las necesidades de los usuarios bajo estándares de eficiencia y eficacia.
- Participación: La Defensoría del Pueblo desarrolla iniciativas que buscan empoderar a la comunidad en el ejercicio de sus derechos, para que se reconozcan como titulares de los mismos y se involucren en los distintos escenarios de la vida social, política y económica con el firme propósito de promoverlos y hacerlos respetar.
- Articulación: La Defensoría del Pueblo impulsa la coordinación interinstitucional para el cumplimiento de su misión constitucional y legal. Así mismo trabaja de manera armónica entre todas sus dependencias, en búsqueda de la realización de su misión institucional; las actividades desplegadas estarán en concordancia con los lineamientos trazados por el Defensor del Pueblo.
- Enfoque Diferencial: La Defensoría del Pueblo atiende de manera especializada a los grupos de personas que presentan necesidades de protección diferencial. (Defensoría del Pueblo, 2013)

1.2. Planteamiento del Problema

Cómo están percibiendo los funcionarios la cultura organizacional que se tiene al interior de la Defensoría del Pueblo?, esto, teniendo en cuenta que la Entidad está permanentemente encaminada hacia la prestación de un servicio eficiente a través del desarrollo de una cultura organizacional adecuada que involucre la estandarización de los procesos de atención al usuario de una manera encadenada y sólida y que, marque un punto de referencia entre las demás organizaciones gubernamentales del país.

La necesidad de tener una misión verificadora, dándole sentido a los objetivos de la Entidad e interiorizando claramente el proceder y el actuar, orientado siempre al cumplimiento de la visión y que no sea solo un sentir de la alta dirección, es el fin último que persigue la Entidad. Este conocimiento se debe compartir con todos sus integrantes, es importante resaltar que ese conocimiento generalizado de objetivos, procedimientos e intereses potencian de manera exponencial la fuerza como se enfrenta una organización a un entorno cada vez más competitivo y exigente, pues es claro que al compartir esta información se genera una acción de grupo que encamina toda la organización a un mismo objetivo.

Claramente este no es uno de los únicos aspectos a tener en cuenta cuando se busca adentrarse en la importancia del desarrollo de una cultura organizacional encaminada al éxito y/o al posicionamiento destacado de una organización, en este proceso se encuentra también el establecimiento de políticas laborales flexibles que permiten hacer claramente visible a sus integrantes destacados, teniendo como base el reconocimiento de un desempeño realmente

sobresaliente; así mismo es indispensable para la entidad estar a la vanguardia en tecnología observando los avances tecnológicos como grandes aliados en el proceso de construcción y consolidación de una empresa.

1.3. Objetivo General

Establecer las posibles falencias en el entendimiento por parte de los empleados, de la Cultura Organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo

1.31. Objetivos Específicos

Identificar los conceptos relacionados con la definición de la Cultura Organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo, lo anterior con el objeto de fortalecer la gestión de cada uno de los funcionarios buscando empoderarlos de sus actividades y responsabilizándolos de las mismas a fin de aprovechar el conocimiento directo que cada uno tiene de las situaciones que se presentan y como proponen resolverlas y diagnosticar el clima organizacional positivo o negativo de la misma.

Analizar los requerimientos del entorno y el contexto para detallar la Cultura Organizacional de la Entidad.

Definir las estrategias a implementar a fin de realizar una sensibilización sobre la importancia de entender la Cultura Organizacional, como una herramienta orientadora sobre el actuar en la atención y protección de los derechos humanos del ciudadano.

Establecer los diferentes tipos de variables que conforman el clima organizacional: físicos, estructurales, sociales, personales, entre otros y la forma de intervenir en la Organización, lo anterior teniendo en cuenta que hay que atender las diferentes situaciones que se presentan al interior de la entidad debido a la individualización de cada proceso, que se torna maleable y socialmente construible por las interacciones de los grupos de trabajo que buscan impulsar la efectividad de los derechos humanos de los habitantes del territorio nacional y de los colombianos en el exterior.

Analizar la solidez e integración de la Cultura Organizacional de la Defensoría del Pueblo, así como la coherencia entre la prestación de servicios eficientes y satisfactorios para los ciudadanos, frente a la realidad interna de la organización.

1.4. Justificación de la Investigación

Con la presente investigación se pretenden establecer claramente la cultura organizacional en la Defensoría del Pueblo, con el fin de fortalecer el éxito de la organización en el desarrollo de su gestión a nivel nacional.

Teniendo en cuenta la tendencia global de crisis (económica, política, social y hasta religiosa) que se presenta actualmente en los países latinoamericanos, para la sociedad se torna indispensable a nivel empresarial crear o direccionar a las organizaciones hacia la generación de estrategias que orienten a los colaboradores a desarrollar su potencial creativo y de esta forma sus acciones se sean alineadas, hacia una misma meta productiva.

Situación atípica en el sector público, teniendo en cuenta que este tipo de investigaciones y/o situaciones no tienen la suficiente relevancia, y más bien se enfocan en otro tipo de factores, como el poder, la jerarquía y la pasividad de los funcionarios en el desempeño de sus labores, dentro de una zona de confort, que a fin de cuentas se traduce en el ambiente organizacional que se vive y se respira al interior de las Entidades.

La Constitución Política Nacional en el artículo 1° establece que "Colombia es un Estado social de derecho, […] fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general", dentro de la organizaciones es difícil encontrar iniciativas gubernamentales e incluso instituciones que promuevan el desarrollo del potencial creativo, al compromiso decidido de todos los colaboradores de una Empresa, Industria o Entidad a encontrar solución a la necesidades de innovación, la obtención de metas comunes y el bienestar general.

El estudio del potencial y del ambiente laboral, creativo e incentivador en el sector público constituye una herramienta fundamental para apoyar y reforzar el proceso de mejoramiento continuo que desarrolla la organización y de paso obtener una propuesta interesante a partir del estudio y resultados que se alcancen con el fin de sensibilizar a los actores públicos, políticos y académicos, en torno de un sector como el público, que ha sido poco explorado en este campo.

Por otro lado, el estudio objeto de éste análisis puede permitir identificar los comportamientos de acuerdo con el ambiente laboral que se percibe y de esta manera determinar el potencial de ambiente organizacional que no se ha desarrollado y que se puede obtener a partir de planes de

capacitación, consolidación de cultura, ambientes creativos e innovadores y el análisis de las características implícitas en los colaboradores como el ser, el querer, el pensar y el hacer.

CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

Una vez consolidada la Cultura Organizacional como base de valores dentro de una organización, se hace necesario determinar si la cultura organizacional es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores, partiendo del hecho de que las organizaciones son producto de un desarrollo histórico en donde sus características dependen de un recorrido evolutivo teniendo como base la coherencia, pero sobre todo, los aportes que cada individuo hace a las mismas, así como sus costumbres, ideales y demás aspectos que influyen en los pensamientos, acompañados de los avances de la ciencia y la tecnología, éstos últimos sumamente influyentes hoy en día. (Marín y García, 2002, citado por Lozada, 2004). Schein, en 1988 introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, la define entonces como "… respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna", este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura. La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado, y sobre las cuales han implementado estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea. (Alvarez, 2014)

Es así como Edgar Schein nos enseña que la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión, en el cual la organización debe ser entendida como una microsociedad con una dimensión cultural, las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante. A continuación se observa una lista de variables organizacionales y los agentes involucrados en su implementación.

- El Componente humano de la Organización: Quienes serán agentes de cambio.
- La Alta Dirección: Cuyas directrices y conductas establecen las normas que rigen las actividades de la organización.
- La socialización: Es el proceso de adaptación a la cultura de la organización, ya que la etapa crítica es el inicio o ingreso a la organización – Modelo Pedagógico Institucional.
- Cambio organizacional: Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.
- Sensibilización: Antes de identificar la Cultura Organizacional en una Empresa o Entidad, es importante inculcar a los implicados sobre la importancia de entender la cultura organizacional que los enmarca. Para esto se deben realizar varias actividades tendientes a lograr este objetivo, así como comprometer a todas la áreas (componente humano de la organización).

“La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del

entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción" (Alfonso, 1988).

Siendo la cultura organizacional el conjunto de creencias compartidas y practicadas en la organización, susceptible de influencias que en última instancia, son las que ofrecen las ideas, directrices y demás comportamientos concernientes a lo que es, y a lo que debería ser más conveniente para el desempeño real de la organización, determinando por si sola la importancia de la misma pues el resultado del análisis de la experiencia en pro únicamente de mejorar y/o profesionalizar todas las actividades a desarrollar por la entidad y fijando los límites de esa actividad pues es claro que el fin no justifica los medios.

Para (Robbins, 1991) "La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados…"

Es por lo enunciado por Robbins que la cultura organizacional tiene definitiva relevancia en el progreso y fortalecimiento de una entidad, pues qué sería de una entidad sin límites, sin identidad, sin el compromiso individual de sus integrantes.

Enrique Javier Díez Gutiérrez, presenta la siguiente tipología:

- *Función epistemológica:* La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- *Adaptativa:* Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
- *Legitimadora:* Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- *Instrumental:* Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- R*eguladora* (controladora): La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- *Motivadora:* Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- *Simbólica:* Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. (Gutierrez E. J., 1999)

En consecuencia el problema aquí planteado no es otro que: Determinar la cultura organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo, mediante una escala cuantificada y que permita no solo medir, sino implementar acciones institucionales que lleven a los individuos, en este caso los funcionarios a desarrollar sus labores siempre orientados a la consecución de las metas institucionales.

La Cultura Organizacional es importante para una Empresa, según (Andrés, 2015), porque dentro de una empresa es de gran importancia y utilidad para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con la Cultura Organizacional se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo. Además, tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. Igualmente es muy útil en la fase de contratación, ya que ayuda a encontrar el perfil que más se adapta a los requisitos.

Existen varios modelos de cultura organizacional y en este caso la tabla muestra dos polos opuestos:

Cultura Organizacional débil: la cual debe mejorar en aquellos puntos donde falla, y la fuerte, donde se considera el punto ideal para una organización:

Tabla 1: Clasificación de la Cultura Organizacional

CARACTERÍSTICAS	C.O. DÉBIL	C.O. FUERTE
Autonomía	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca liberta en su puesto	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto
Estructura	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
Apoyo	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
Premio	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto

Conflictos	presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
Riesgos	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador

Emprendimiento (Diaz, 2013)

Cultura Organizacional Concentradas o fragmentadas: Consideran la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.

Tendientes al cierre/ hacia la apertura: Según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

Autónomas o reflejas: considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

Pero la realidad es que hoy las empresas cuentan con párrafos que suenan maravillosos: que si la responsabilidad social, que si los accionistas, que si ser líderes, pero esas palabrerías extraídas de párrafos acartonados son ajenos para la gente externa y se nos olvida que sirven para inspirar

y motivar a los de adentro de la organización.

Mucha de la responsabilidad la tienen los consultores que no han sabido sacar el espíritu y corazón de la empresa y plasmarlo; sino que se han conformado con escribir letra muerta, sin el sentimiento que se necesita para que se viva, luche y hasta se muera por ese sueño. Los manuales de cultura organizacional hoy por hoy son la herramienta que permite convertir este tema en una verdadera fortaleza de la organización, que marca la diferencia dentro del mercado e incluso dentro de la misma competencia.

Es por ello que la Defensoría del Pueblo se ha concentrado y aprovechado su posición de total independencia para el cumplimiento de la Constitución y la Ley y centra sus recursos y esfuerzos en la persuasión, presentación de propuestas de modificación de conducta y recomendaciones, para el desarrollo de estrategias de protección preventiva de los derechos humanos, a través de un grupo multidisciplinario de funcionarios con capacidades idóneas para el correcto desarrollo de sus funciones.

Para generar una cultura organizacional inspiradora y motivacional, la primera característica que se debe tener, es el cumplimiento de los sueños para obtener lealtad, orgullo y pertenencia, siendo la única forma de hacerlo la cultura corporativa con todo el personal, y crear un modelo donde no importe si el líder no está, su espíritu sigue viviendo a través de esos ideales, solo así se logra que la gente se enamore de la organización, no con incentivos económicos, ni con bonos o beneficios de otra índole que sin duda ayudan, pero si lo que se busca es capturar el corazón de las personas, el camino es trabajar en un plan de culturización.

En el camino hacia la adopción de un plan de culturización, es importante definir los siguientes pasos:

- Revisar la cultura corporativa para saber si está escrita con el cerebro o con el corazón. Y de ser necesario se debe actualizar a los nuevos tiempos.
- Involucrar a todo el personal para que participe en la redefinición de la cultura. Organizando campañas donde todos se sientan escuchados.
- Desarrollar una campaña permanente de culturización que incluya desde la inducción de los nuevos, como una reinducción a los antiguos.
- Crear una leyenda del creador de la empresa, de sus líderes y de su historia; para que su pasado no sean solo fechas y logros, sino que tengan todo un sentido de cumplimiento de un sueño.
- Lograr que todo el personal entienda como su trabajo coopera en lograr la visión de la empresa, a través de detallar estrategias, acciones e indicadores que surjan de esta cultura.

Para muchos directivos, la cultura organizacional de su empresa está completamente alejada del liderazgo de sus colaboradores y esto es un error. Los expertos en gestión del capital humano, afirman que el éxito de las empresas está directamente relacionado a una gestión basada en un sistema de valores, el cual permita el desarrollo de habilidades y aptitudes, así como el liderazgo y el trabajo en equipo.

Entonces, ¿Cuál es el vínculo entre una cultura organizacional adecuada y el liderazgo de sus directivos? ¿Cómo puede beneficiar a la productividad en las empresas? ¿La cultura

organizacional y el perfil de sus colaboradores alientan su éxito?

José Antonio Martí Cotarelo, representa a la política organizacional y a la cultura empresarial de Citigroup, la mayor empresa de servicios financieros en todo el mundo con más de 200 años de historia. ¿Cuál es la cultura organizacional que ha llevado al éxito de esta empresa internacional?. Durante su participación en el Congreso "Tendencia de la Dirección General y su Impacto en Recursos Humanos", que se llevó a cabo en el Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México, el directivo aseguró que la cultura organizacional de una empresa es como el código de barras o la huella digital, es lo que identifica y diferencia a una empresa de otra. "Existen dos factores fundamentales en la estructura del ADN de una empresa, la cultura y el liderazgo, ambas creadas y desarrolladas con valores y propósitos fundamentales en las organizaciones, los cuales ayudarán a construir líderes sólidos y culturas internacionales". (Cotarelo, 2013)

Para este directivo con más de 30 años de experiencia en gestión de capital humano, los valores que deberían de identificar a cualquier organización, no son aquellos que se postulan en un papel ante un Consejo Directivo, son aquellos que las personas poseen desde que nacen. (Cotarelo, 2013)

"Alguna vez le preguntaron a Miguel Ángel que cómo le había hecho para construir una pieza preciosa como el David de una simple roca, y él contestó – Yo no lo hice, ya estaba debajo de esa piedra, yo sólo le quité el sobrante-", comentó el directivo al mencionar que los valores sobre los que trabajan la empresa, son los que direccionan su futuro y éxito.

"Todos nacemos con estos valores, por desgracia mientras más vamos creciendo más nos vamos llenando de miedos y dudas, cuando somos pequeños, los valores que nos componen son todos aquellos con los que el ser humano debería de contar".

Charles Handy (1978) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

- Cultura del poder: Se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo.
- Cultura de los roles: Se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción.
- Cultura de tareas: Se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- Cultura de personas: Basada en los integrantes de la organización.

(Guerra, 2008) Plantea que en el entendido de que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura organizacional:

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento. (Judge, 2009)

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros.

Cuantos más fuertes sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.

Tendientes al cierre/ hacia la apertura, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

Autónomas o reflejas, considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

Métodos de investigación cultural.

Las premisas y presunciones culturales no pueden ser percibidas claramente, se encuentran a escala inconsciente e investigarlas consiste en llevarlas a la superficie de la conciencia.

En el documento abajo citado "Fleury señala tres posturas diferentes frente a un estudio cultural. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación, pues está sustentada por una perspectiva teórico-metodológica especifica. **La empírica**, puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa, más si ir construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos. A partir de la información colectada se formulan hipótesis y teorías. La postura **antropológica**, en la que el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, que se modifica y adapta a la realidad. Actúa como un observador, cuestionado el significado de las formas simbólicas. La postura **clínica** también va al campo con un referencial teórico previo, pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función proveer insights (visión interna) y proporciona mejoras a la misma" (Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2005, pág. 484).

Partiendo de la definición más amplia de Cultura Organizacional como la prioridad que se asigna en una organización sobre cómo hacer las cosas, se debe tener en cuenta que en todo caso siempre se deben establecer las vías, caminos o medios de cumplir con los objetivos de cultura como del que hacer de la misma.

En este punto podemos determinar, que lo que deben buscar las organizaciones es reclutar tipos de personas que se adapten y adopten la cultura organizacional desarrollada al interior de la empresa, amoldándose tanto al horario de trabajo, como a la forma de vestir, la utilización de la tecnología y demás componentes en aras de garantizar la prestación de un servicio o fabricación de un producto integro, en el cual no se diferencie, el sitio, la persona o la forma como se ofrece al público.

Es importante que las organizaciones se concentren en mejorar y hacer visibles los componentes que la hacen "mejor que las demás", tanto en atención al cliente como en el good will de su marca y de esta manera su cultura se organizacional se adoptará automáticamente y será propia y aplicada a su forma de hacer las cosas y de mostrar su mercado.

Como conclusión del análisis de los artículos anotados anteriormente, podemos extractar claramente la importancia de reconocer que las organizaciones efectivamente tienen vida y en desarrollo de esa vida, generan procedimientos exclusivos para la atención de su objeto, es por eso tan importante tener en cuenta el análisis particular de la actividad de cada organización para de esta forma proponer alternativas y/o directrices que permitan la conformación de una Cultura

Organizacional favorable a la consecución de los objetivos propios de la Entidad y del bienestar de los funcionarios que tienen en sus manos el cumplimiento de esos objetivos.

CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL

3.1. Método de Investigación de la Cultura Organizacional en la Defensoría del Pueblo

Con el estudio de este tema se busca determinar el grado de apropiación de la cultura organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo y que tiene que ver con las normas escritas y no escritas seguidas por los colaboradores y la forma como interactúan para realizar su gestión (procedimientos de atención al usuario, capacitación, toma de decisiones, incentivos, etc.).

A través de esta investigación exploratoria se busca generar hipótesis e identificar variables, mediante la obtención de datos primarios cualitativos y cuantitativos, que permitan obtener un conocimiento y entendimiento del problema por medio del análisis estructurado de los resultados que se logren.

En este sentido se utilizará la técnica de encuesta a un grupo focalizado de funcionarios vía online. (Ver Ilustración No. 1), la cual será realizada a una nuestra que se tomará del total de funcionarios de la Entidad, y busca obtener datos para responder al planteamiento del problema y de esta manera lograr un equilibrio sustancial entre la teoría y la práctica.

3.2. Población y Muestra

La población muestra se tomará del total de los funcionarios que labora en el nivel central de la Defensoría del Pueblo en la ciudad de Bogotá y que son los directos responsables de interrelacionarse en el desarrollo de la gestión de la Entidad.

La muestra para este estudio será del 7% de 621 funcionarios con contrato de trabajo directo con la Defensoría del Pueblo, es decir, se obtendrá un promedio de 44 encuestas aproximadamente.

(FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS, s.f.)

Formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N-1) + z^2 * P * Q}$$

Donde:

N	=	Total de la Población
Z	=	1.96 al cuadrado (Si la segurida es del 95%)
P	=	Proporción Esperada (en este caso 5% = 0.05)
Q	=	1 – P (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)
D	=	Precisión (en la investigación es el 5%)

N	=	620
Z	=	1,96
P	=	0,05
Q	=	0,95
D	=	0,062

$$n = \frac{620 * (1,96)2 * 0,05 * 0,95}{(0,062)2 * (621 - 1) + (1,96)2 * 0,05 * 0,95}$$

n = 44,0942631 Encuestas Realizadas

Una vez obtenido los resultados se analizarán con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema, objeto de este estudio.

3.3. Fuentes de la Información

La información necesaria para el desarrollo de la encuesta objeto de estudio, proviene de fuentes primarias y secundarias, en el entendido de que se extracta del contenido de esta investigación y fuentes secundarias debido a que se analizan artículos desarrollados por otros autores y que en todo caso buscan orientar a las organizaciones a medir tanto el clima laboral, como la cultura organizacional que se evidencia en el desarrollo y quehacer diario en la gestión, siempre orientados al cumplimiento de las metas, la visión y la misión de la Entidad.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizará una encuesta on line para la recolección de los datos y se darán directrices para el desarrollo de la misma a través de la intranet de la entidad.

3.5. Encuesta Planteada

Luego de establecer las preguntas a realizar a la población muestra de este estudio, se estableció la siguiente encuesta que se aplicará al interior de la Defensoría:

Ilustración 1: Encuesta aplicada

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIÓNAL EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO

OBJETIVO GENERAL

Conocer el grado de apropiación de la cultura organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo, medida como percepción del clima organizacional que se percibe.

POBLACIÓN OBJETO

Funcionarios Vinculados a la Defensoría del Pueblo en la Sede Central en Bogotá

Gracias por su colaboración.

*Obligatorio

Nombres y Apellidos *

Tu respuesta

Sexo *

- ◯ Masculino
- ◯ Femenino
- ◯ Prefiero no decirlo

¿Cuál es tu grupo de edad? *

- ◯ 18 a 35
- ◯ 36 a 45
- ◯ 45 a 55
- ◯ 56 o mayor

¿Cuál es su nivel de educación? *

- ◯ Primaria
- ◯ Bachiller
- ◯ Tecnico
- ◯ Pregrado
- ◯ Postgrado
- ◯ Maestria
- ◯ Doctorado
- ◯ Otros: _____

Estrato Socioeconómico *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5
- ◯ 6
- ◯ Otros: _____

1. ¿Teniendo en cuenta que en una cultura organizacional fuerte, los funcionarios tienen libertad o flexibilidad para resolver los problemas de su gestión, y en la débil no, cuál es su percepción de la Cultura Organizacional al interior de la Defensoría del Pueblo ? *

- [ ] Fuerte
- [ ] Debíl
- [ ] Media

2. ¿ Para su puesto de trabajo, se han establecido y estandarizado las políticas y procedimientos ? *

- [ ] Si
- [ ] No

3. ¿ Los criterios de incentivos, ascensos y/o oportunidades laborales se realizan equitativamente y de acuerdo al esfuerzo y capacidades personales ? *

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] A veces

4. ¿ La dirección de la Entidad es visible en la gestión de cada Dependencia, es decir, sus directrices son establecidas en conjunto con los líderes de los procesos ? *

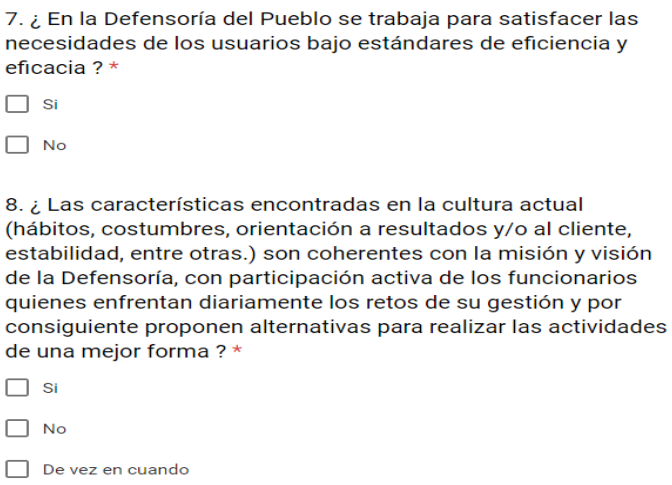
- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] Rara vez

5. ¿ La prestación del servicio en la Defensoría del Pueblo, está orientada por un conjunto de valores que facilita la atención a los usuarios, permitiendo su acceso a las gestiones de la entidad en términos de igualdad y oportunidad ? *

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] Siempre
- [ ] Nunca

6. ¿ La cultura de servicio busca el beneficio de: primero usuario final, segundo de la entidad y tercero de los funcionarios que realizan la gestión ? *

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] Rara vez


7. ¿ En la Defensoría del Pueblo se trabaja para satisfacer las necesidades de los usuarios bajo estándares de eficiencia y eficacia ? *

- [ ] Si
- [ ] No

8. ¿ Las características encontradas en la cultura actual (hábitos, costumbres, orientación a resultados y/o al cliente, estabilidad, entre otras.) son coherentes con la misión y visión de la Defensoría, con participación activa de los funcionarios quienes enfrentan diariamente los retos de su gestión y por consiguiente proponen alternativas para realizar las actividades de una mejor forma ? *

- [ ] Si
- [ ] No
- [ ] De vez en cuando

Enlace de la encuesta aplicada1

1 https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDR4JmMTncRJucZXjogcXv-oNGaCXGm-OkkhShTyK8V3p5zg/viewform

CAPUTULO 4: RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados y Análisis de Datos

Inicialmente se solicitó a los encuestados responder los datos generales correspondientes al nombre, género, edad, nivel de educación y estrato socioeconómico, esto con el fin de ayudar en la descripción del fenómeno dado, de acuerdo a la respuesta.

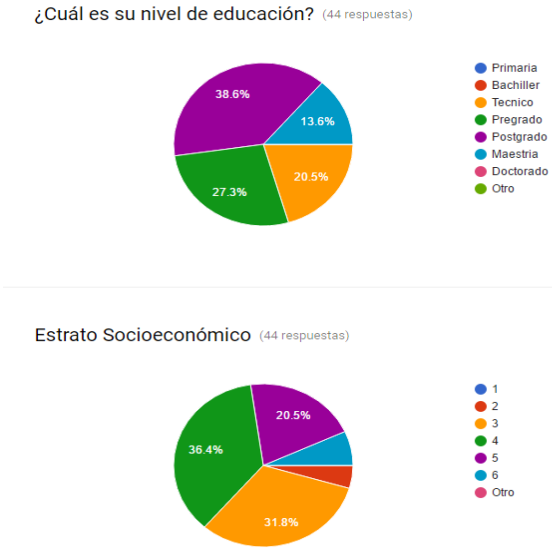
Ilustración 2: Respuestas Porcentuales Género y Edad

Del total de 44 encuestas realizadas online, se puede establecer lo siguiente:

- El 34.1% de personas abordadas es de género femenino y el 65.9% masculino, indicando esto que se obtendrán respuestas más sesgadas hacia este último género.
- Menos del 20% de la población encuestada es mayor de 56 años, el 20% corresponde a personas con edad entre 45 y 55 años y se presentó igualdad de encuestados entre los

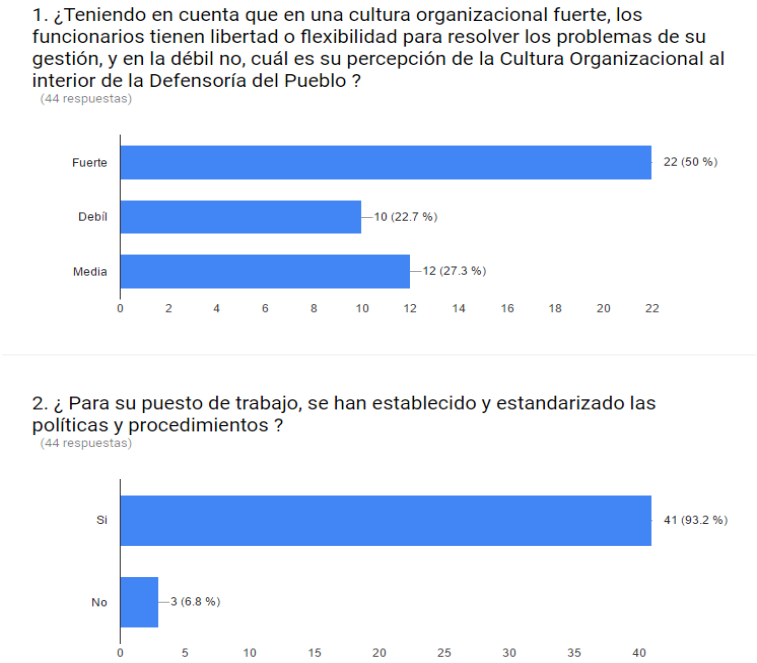
rangos de 18 a 35 y de 36 a 45 años, con un 36.4%. Esto indica que la mayoría de la población laboralmente activa, se encuentra en estos rangos y obtendremos resultados muy cercanos a las opiniones generales.

Ilustración 3: Respuestas Porcentuales Nivel Cultural y Estrato



- En cuanto al nivel de educación y debido a la alto nivel educativo que presentan los funcionarios de la Defensoría del Pueblo, se puede evidenciar que la mayoría de encuestados, el 38.6% corresponden a profesionales especializados, el 27.3% a profesionales en pregrado, el 20.5% técnicos profesionales y tan solo el 13.6% profesionales magister. Con lo cual se puede establecer que las respuestas obtenidas poseen un alto grado de conocimiento en el tema.
- En el análisis de estrato socioeconómico, la mayoría de respuestas se ubican en los niveles 3,4 y 5, con porcentajes entre el 20.5 y 36.4%, siendo un factor representativo y diferencial una mayor facilidad de acceso a educación para tener conocimientos generales sobre el tema tratado.

Ilustración 4: Respuestas Porcentuales 1 y 2

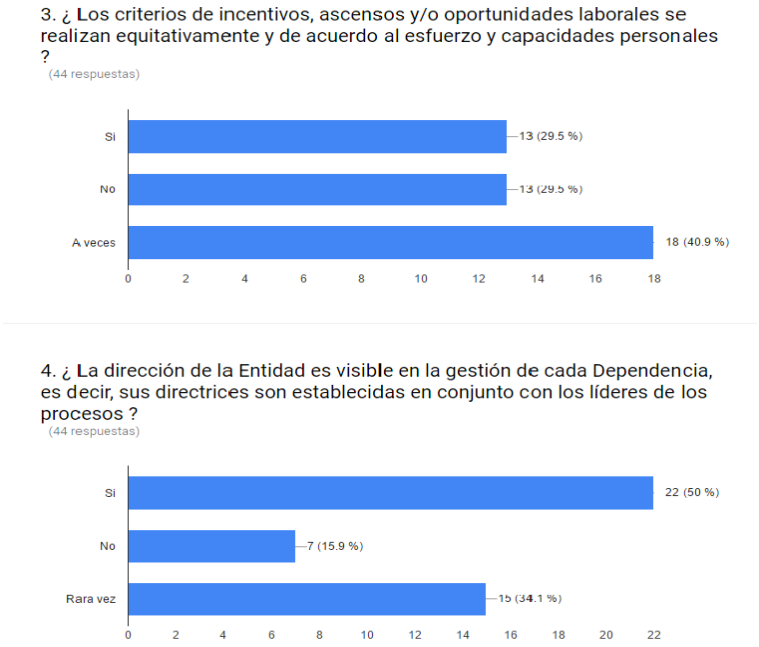


- Referente a la pregunta No. 1 y con un porcentaje del 50%, los funcionarios encuestados opinaron que sí se tiene cierto grado de libertad en la resolución de los problemas en cada puesto de trabajo; orientándose esta respuesta al problema planteado que consta de "analizar la problemática de cultura organizacional, ante la falta de estandarización de los procedimientos de atención a los usuarios y la respuesta a las situaciones que atiende la Entidad, llevando a cabo su labor de promoción, divulgación y defensa y protección de los derechos humanos en el territorio nacional".

- En cuanto al resultado obtenido a la pregunta No. 2, es evidente que el Sistema de Gestión de Calidad implementado al interior de la Entidad, ha tenido un gran aporte al

establecer los lineamientos, procedimientos y directrices en cada dependencia, motivo por el cual, el 93.2% de los encuestados argumentó tener conocimientos de las políticas de operación en la Defensoría del Pueblo.

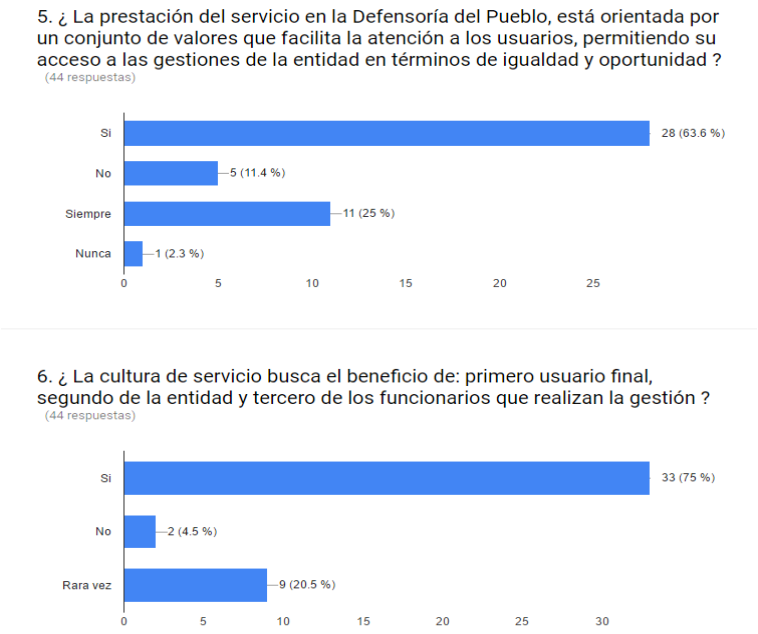
Ilustración 5: Respuestas Porcentuales 3 y 4



- Las respuestas obtenidas a la pregunta No. 3 ¿Los criterios de incentivos, ascensos y/o oportunidades laborales se realizan equitativamente y de acuerdo al esfuerzo y capacidades personales?, arrojan datos muy similares, si se tiene en cuenta que el 29.5% de los encuestados respondieron igualmente positiva y afirmativamente, en tanto dieron una mayor numero de respuestas a la opción “a veces” (40.9%), de lo que se puede extractar que en la Defensoría del Pueblo, no solamente se tienen este tipo de beneficios por mérito en la labor, sino por otros criterios.

- El 50% de las respuestas obtenidas a la pregunta No. 4 ¿La dirección de la Entidad es visible en la gestión de cada Dependencia, es decir, sus directrices son establecidas en conjunto con los líderes de los procesos?, opinaron que efectivamente si es la Alta Dirección de la Entidad la encargada de dirigir la gestión o las actividades de cada Dependencia, siempre orientada a la prestación de servicios eficientes y satisfactorios para los ciudadanos, frente a la realidad interna de la organización.

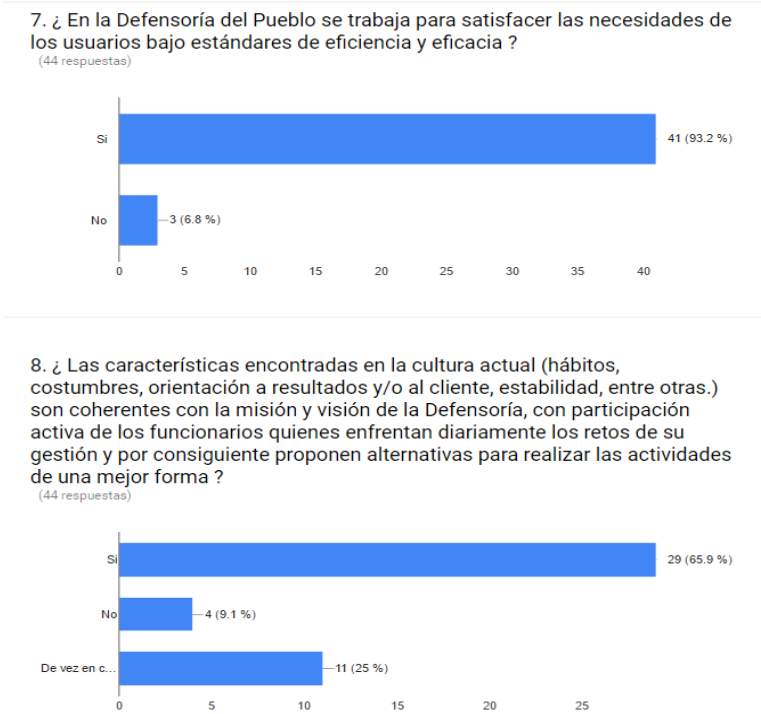
Ilustración 6: Respuestas Porcentuales 5 y 6



- Los resultados obtenidos de los encuestados relacionados con la pregunta No. 5, evidencia que en la Defensoría del Pueblo establece en entre sus prioridades de gestión la atención a los usuarios, prestando un servicio oportuno e igualitario. Esto se determinó con la obtención de un 63.6% de respuestas con percepción positiva.

- Con la respuesta afirmativa del 75% del total de los colaboradores encuestados, se determinó que es cierto lo enunciado en la pregunta No. 6, comprobando que la gestión en la prestación del servicio de la Defensoría del Pueblo, está orientada a garantizar la defensa de los derechos humano de los habitantes del territorio nacional y de los colombianos residentes en el exterior, situación ésta que permite a la Entidad y a los funcionarios a través de la labor prestada, beneficiar en primera instancia al usuario final.

Ilustración 7: Respuestas Porcentuales 7 y 8



- A la pregunta No. 7 referente a que si en la Defensoría del Pueblo se trabaja para satisfacer las necesidades de los usuarios, bajo estándares de eficiencia y eficacia, se evidenció que el 93.2%, respondió afirmativamente. Logrando de esta manera

reafirmar el compromiso de la Entidad, orientado a la solidez e integración de la Cultura Organizacional con coherencia entre la prestación de servicios eficientes y satisfactorios para los ciudadanos, frente a la realidad interna de la organización.

- El 65.9% del total de los funcionarios encuestados, manifestó estar de acuerdo en que la misión y la visión de la Entidad orientan a los funcionarios a desarrollar sus labores con participación activa, proponiendo alternativas para promover, ejercer y divulgar los derechos humanos y prevenir sus violaciones, en el marco del estado social de derecho democrático, como bien se ha propuesto en su misión institucional.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

5.1. Resumen de Hallazgos

Claramente los resultados demuestran que la Defensoría del Pueblo, desarrolla su labor orientada a la construcción de una cultura organizacional basada en la prestación de servicios eficaces y eficientes, que permitan al funcionario desarrollarse profesionalmente brindando al ciudadano la orientación requerida para la resolución de su conflicto y de esta forma garantizar el cumplimiento de visión de la Entidad, por su incidencia en la garantía y protección de los derechos humanos y el fomento de la observancia del derecho internacional humanitario, atendiendo de manera prioritaria y reforzada a los sujetos de especial protección, y manteniendo la comunicación directa y transparente con la comunidad, para aumentar su confianza y credibilidad.

Todo esto conlleva a que en la Defensoría del Pueblo se trabaje en el desarrollo y aplicación de políticas públicas y planes empresariales para fomentar el respeto de los derechos humanos, a través de acciones desarrolladas por funcionarios en climas laborares sanos, participativos e innovadores.

Así mismo se logró extractar que al analizar la solidez e integración de la Cultura Organizacional de la Defensoría del Pueblo, si se presta un servicio coherente con la satisfacción de los ciudadanos.

Teniendo en cuenta que el estudio realizado, concluyó que la muestra de funcionarios encuestados fueron mayormente hombres, con edad entre los 18 y 45 años, de estrato 4 y especialistas en alguna disciplina. Igualmente se logró establecer que la cultura organizacional que se desarrolla al interior de la Defensoría del Pueblo, es fuerte en donde cada funcionario orienta su labor a la obtención de resultados para los usuarios finales.

Que gracias al establecimiento del sistema de calidad con el cual logró certificarse la Defensoría del Pueblo, por Bereau Veritas en el año 2016, sus políticas y procedimientos se encuentran estandarizados permitiendo realizar labores eficaces y eficientes.

Aun encontrando características de una cultura organizacional coherente con la visión de la Entidad y que el establecimiento de los planes operativos estratégicos y planes de acción, se realizan en conjunto con los líderes de los procesos para prestar un servicio igualitario y oportuno, se pudo establecer que al interior de la Defensoría del Pueblo, las oportunidades laborales, así como los incentivos y criterios de ascenso, no siempre se realizan de una forma equitativa y de acuerdo a los méritos de los funcionarios, por ser una entidad gubernamental del orden nacional, en donde la influencia política es muy alta.

5.2. Recomendaciones

La alta dirección de la Defensoría del Pueblo, debe evolucionar dentro de una cultura organizacional que aporte confianza a sus empleados, que las políticas y las decisiones se tomen en conjunto con los líderes, pero que estos a su vez permitan a los funcionarios manifestar sus

opiniones, con el fin de que en el desarrollo de las labores, las decisiones sean específicas orientadas siempre a la prestación de un servicio eficiente al ciudadano.

Debe generarse comunicación de tipo descendente, para dar directrices, incentivos y hasta sanciones, que busquen la motivación y tener control sobre las actividades de los funcionarios, así se logra delimitar parámetros y establecerlos.

La cultura organizacional genera ambientes dinámicos, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Igualmente es importante que la alta dirección, tenga plena confianza en sus empleados, en el desarrollo de los procesos y en la certeza de las decisiones que se toman; con el fin de diseminar en toda la organización ambientes propios orientados a garantizar a los usuarios la prestación de servicios integrados, con fluidez comunicativa tanto interna como externamente, así la comunicación no será solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Si se obtienen motivación en los funcionarios a través de su participación activa en el establecimiento de objetivos, se verán mejores resultados y mejor rendimiento. Siendo en este punto importante, la buena comunicación y relación entre el subordinado y los superiores.

En resumen, tanto los funcionarios como los directivos, deben conformar un gran equipo de trabajo, para alcanzar los fines y los objetivos de la Entidad, enmarcado en la obtención de acciones que orientadas al cumplimiento del plan operativo y estratégico.

Analizar la solidez e integración de la Cultura Organizacional de la Defensoría del Pueblo, así como la coherencia entre la prestación de servicios eficientes y satisfactorios para los ciudadanos, frente a la realidad interna de la organización.

5.3. Propuesta de Implementación Cultura Organizacional en la Defensoría del Pueblo:

Una vez analizado y consolidado el proceso de evaluación de la percepción de la cultura organizacional en la Defensoría del Pueblo, teniendo como base principal los resultados mostrados por las encuestas, podemos sacar algunas conclusiones y presentar propuestas tendientes al mejoramiento y progreso de la cultura organizacional existente en la entidad en estudio.

Es importante resaltar que alrededor del 38% de la población encuestada considera que en la defensoría prevalece una cultura organizacional débil, si recordamos que la cultura organizacional débil se caracteriza por: Una supervisión estrecha en donde los trabajadores tienen poca liberta en su puesto, los puestos de trabajo se encuentran estandarizados y existen reglas y procedimientos formalizados, la dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla, se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación y se

desconocen los niveles productivos del personal, la dirección defiende un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos y no se estimula al trabajador a ser innovador y creativo, no obstante lo anterior lo que hay que señalar es que hemos diseñado esta herramienta con el fin de obtener los resultados más reales y lo más cercanos al contexto analizado a fin de diagnosticar y proponer alternativas para el mejoramiento de la cultura organizacional existente en la Defensoría. Es así que como resultado del análisis concienzudo de la problemática planteada por intermedio del estudio de las encuestas realizadas, se propone analizar los siguientes derroteros a fin de mejorar la cultura organizacional en la defensoría, así:

- A los funcionarios se les debe proveer de los mecanismos para resolver con libertad los problemas que se presentan en su puesto de su puesto de trabajo, a través de consultas directas con su director, el establecimiento de sus funciones claras en el manual de trabajo y del compromiso por la alta dirección de atender con prontitud el requerimiento del funcionario a fin desarrollar su labor correctamente.
- A los funcionarios se les debe proveer de los mecanismos para que sus puestos de trabajo sean flexibles y para que cuenten con reglas y procedimientos no formalizados, dotándolos mediante reglamentos claros de esa flexibilidad en el desarrollo de su labor.
- La dirección de la entidad debe mostrar gran interés y apoyo en las labores de los funcionarios, a través de directrices flexibles que permitan el desarrollo de la gestión de cada dependencia, adicionalmente la dirección deberá proveer de bases de socialización en donde se haga evidente el beneficio recibido por los funcionarios en el desarrollo proactivo de su labor.

- Las compensaciones y ascensos se deben otorgar al personal basados en los méritos laborales que realicen.
- La alta dirección deberá intencionalmente aumentar la intensidad funcional o constructiva, lo suficiente para que sea autocrítica y creativa.
- Se debe alentar y utilizar el talento creativo e innovador del trabajador, promoviendo las ideas y recomendaciones de quienes tienen en sus manos la atención de las diversas gestiones orientadas a la prestación de servicios que garanticen y defiendan los derechos humanos de los usuarios.

5.3.1. Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

RECURSO HUMANO

En el proceso de análisis e implementación de la Cultura Organizacional se requerirá del uso del recurso humano, en el entendido que es la actividad humana a través de la cual se lleva a cabo la misión y la visión de la Entidad, debiéndose aprovechar los elementos propios que organicen, gestionen y conduzcan el proceso y permitan darle forma a la cultura organizacional.

El equipo estará conformado por aquellas personas a las que se les asignen roles y responsabilidades para direccionar el proyecto de implementación de la cultura organizacional, el tipo y la cantidad de miembros variará con frecuencia, esto, a medida que el proyecto avance y sean asignados roles y responsabilidades específicas. La intervención y la participación temprana de los miembros de los equipos que se conformen, será beneficiosa en la medida en

que aporten su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalezcan su compromiso con el proyecto.

La dirección del proceso será la responsable de las actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como dirigir, liderar, planificar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases de implementación, esta responsabilidad puede ser compartida por todo el equipo y puntualmente para la Defensoría del Pueblo, será el señor Defensor, a través de los directivos que impartirá los alcances proyectados en cada etapa del proceso.

En la Defensoría del Pueblo a través de la Direcciones Nacionales de Recursos y Acciones Judiciales, de Atención y Trámite de Quejas y de las Defensorías Delegadas, se gestionan las actuaciones más relevantes en materia del litigio defensorial, para el cumplimiento de la misión de protección de los Derechos Humanos, y se efectúan análisis de los avances legales y jurídicos en el desarrollo de los Derechos Humanos, siendo en este punto de vital importancia la gestión que realiza el talento humano, así como necesaria la vinculación de las demás dependencias de la Entidad con el fin de brindar un servicio integral.

RECURSO FINANCIERO

Puntualmente la Defensoría del Pueblo maneja un presupuesto especial anual, el cual fue utilizado en los años 2015 y 2016 para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, con el cual fue certificada en calidad la Entidad por la firma Bureau Veritas. Este mismo rubro se aprovisionará para sacar adelante esta propuesta de implementación dela cultura

Organizacional de la Defensoría del Pueblo y que asciende a la suma de ciento cincuenta millones de pesos, los cuales serían distribuidos en las diferentes etapas de avance del proyecto.

Las garantías financieras, las líneas de crédito y el dinero disponible en partidas presupuestales, son los recursos económicos de los que dispone la Entidad y en este caso está compuesto por todos los elementos monetarios propios, los cuales son avalados por el Ministerio de Hacienda, y que dan apoyo a los proyectos especiales al interior de las Entidades Públicas y que permiten un campo de acción, en este caso en la Defensoría del Pueblo, para la mejora continua en el cumplimiento de su servicio a la comunidad.

RECURSOS MATERIALES

La Defensoría del Pueblo realizará la implementación del proyecto utilizando los mecanismos virtuales a nivel Regional, para adelantar talleres y conferencias. Estos mecanismos son los mismos que se usan para llevar a cabo la labor defensorial, a saber: video conferencias, tips a través de la intranet "Paloma Mensajera" y correos masivos, contando con la tecnología actual que se tiene. Así mismo en la sede central se adelantará acompañamiento de los líderes de procesos, para garantizar un cubrimiento global en la Entidad.

RECURSOS TÉCNICOS.

Los recursos técnico que se van a utilizar, serán los medios informativos que posee la Entidad, como son: Los sistemas de información, la intranet y el correo electrónico masivo, a través de los cuales se proporcionará orientación para desarrollar el proyecto de implementación de la Cultura Organizacional en la Defensoría del Pueblo.

A través de la utilización de los bienes que posee la Entidad y que constituye el activo fijo, como son los sistemas de información, los equipos de comunicación y los de cómputo, se realizará la labor de socialización de la Cultura Organizacional y así mismo servirán de herramienta para llevar a cabo todas las etapas del proceso.

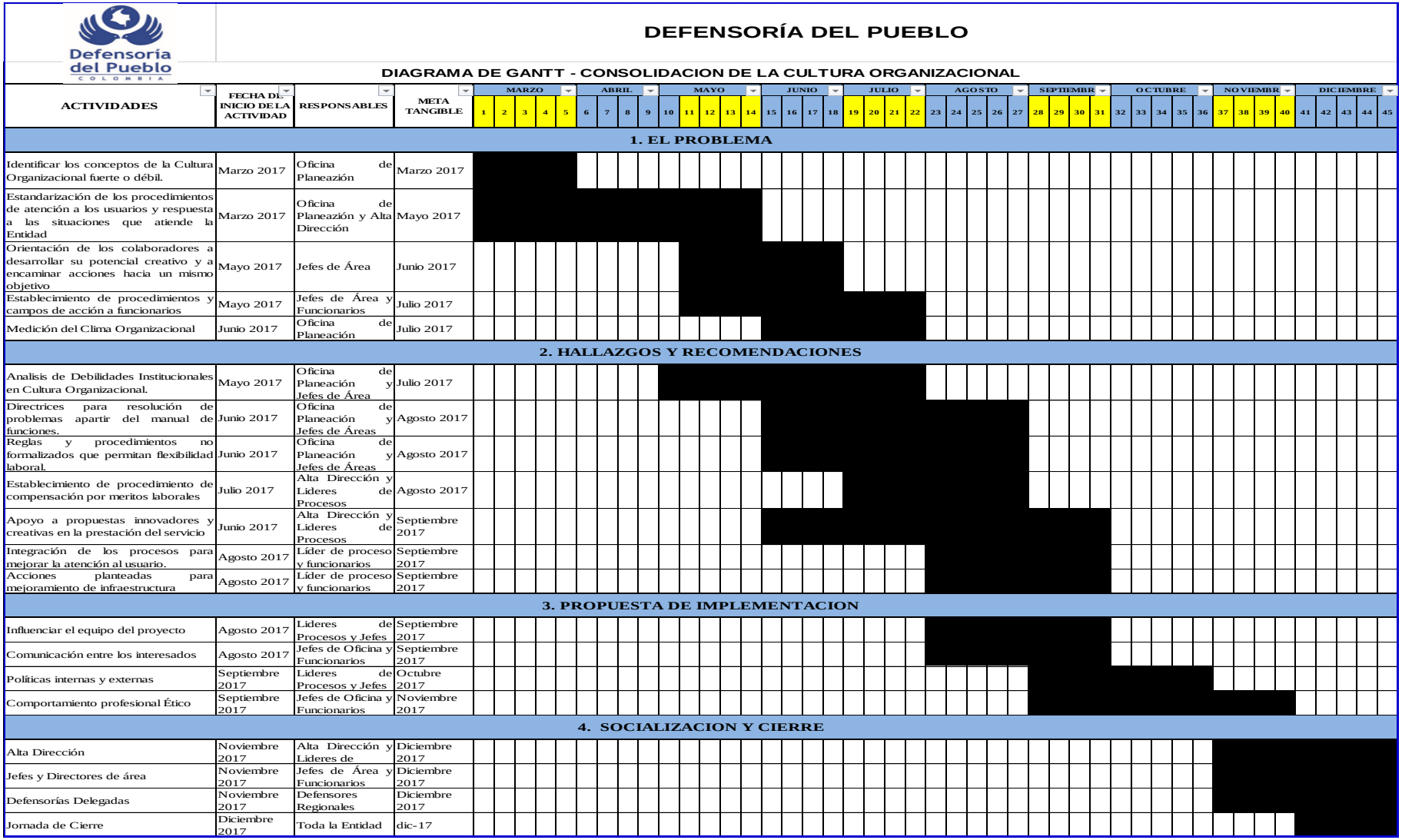
Así mismo será igual de importante la interacción entre los funcionarios de carrera administrativa, los de provisionalidad y la labor de los defensores públicos, para dar alcance, desarrollo y ejecución del proyecto.

5.3.2. Cronograma de Actividades Tabla 2: Diagrama de Gantt

DEFENSORÍA DEL PUEBLO

DIAGRAMA DE GANTT - CONSOLIDACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLES	META TANGIBLE
1. EL PROBLEMA			
Identificar los conceptos de la Cultura Organizacional fuerte o débil.	Marzo 2017	Oficina de Planeazión	Marzo 2017
Estandarización de los procedimientos de atención a los usuarios y respuesta a las situaciones que atiende la Entidad	Marzo 2017	Oficina de Planeazión y Alta Dirección	Mayo 2017
Orientación de los colaboradores a desarrollar su potencial creativo y a encaminar acciones hacia un mismo objetivo	Mayo 2017	Jefes de Área	Junio 2017
Establecimiento de procedimientos y campos de acción a funcionarios	Mayo 2017	Jefes de Área y Funcionarios	Julio 2017
Medición del Clima Organizacional	Junio 2017	Oficina de Planeación	Julio 2017
2. HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES			
Analisis de Debilidades Institucionales en Cultura Organizacional.	Mayo 2017	Oficina de Planeación y Jefes de Área	Julio 2017
Directrices para resolución de problemas apartir del manual de funciones.	Junio 2017	Oficina de Planeación y Jefes de Áreas	Agosto 2017
Reglas y procedimientos no formalizados que permitan flexibilidad laboral.	Junio 2017	Oficina de Planeación y Jefes de Áreas	Agosto 2017
Establecimiento de procedimiento de compensación por meritos laborales	Julio 2017	Alta Dirección y Lideres de Procesos	Agosto 2017
Apoyo a propuestas innovadores y creativas en la prestación del servicio	Junio 2017	Alta Dirección y Lideres de Procesos	Septiembre 2017
Integración de los procesos para mejorar la atención al usuario.	Agosto 2017	Líder de proceso y funcionarios	Septiembre 2017
Acciones planteadas para mejoramiento de infraestructura	Agosto 2017	Líder de proceso y funcionarios	Septiembre 2017
3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION			
Influenciar el equipo del proyecto	Agosto 2017	Lideres de Procesos y Jefes	Septiembre 2017
Comunicación entre los interesados	Agosto 2017	Jefes de Oficina y Funcionarios	Septiembre 2017
Políticas internas y externas	Septiembre 2017	Lideres de Procesos y Jefes	Octubre 2017
Comportamiento profesional Ético	Septiembre 2017	Jefes de Oficina y Funcionarios	Noviembre 2017
4. SOCIALIZACION Y CIERRE			
Alta Dirección	Noviembre 2017	Alta Dirección y Lideres de	Diciembre 2017
Jefes y Directores de área	Noviembre 2017	Jefes de Área y Funcionarios	Diciembre 2017
Defensorías Delegadas	Noviembre 2017	Defensores Regionales	Diciembre 2017
Jornada de Cierre	Diciembre 2017	Toda la Entidad	dic-17



Bibliografía

(s.f.).

Alfonso, G. J. (1988). *Modelos Organizativos - Tres Casos Empiricos de Empresas.* España: Alameda.

Alvarez, L. P. (2014). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clio America*.

Andrés, G. (2015). Porque es Importante la Cultura Organizacional de una Empresa. Prezi. Obtenido de https://prezi.com/bx7h1nsgydss/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-de-una-empr/

Cotarelo, J. A. (18 de 03 de 2013). CULTURA ORGANIZACIONAL EL CODIGO DE BARRAS DE TU NEGOCIO. *ALTO NIVEL*. Obtenido de http://www.altonivel.com.mx/34714-liderazgo-y-la-cultura-organizacional-claves-para-el-exito-de-un/

Defensoría del Pueblo. (2013). *Resolución 1014 - Plan Estratégico.* Bogotá: Resolución Interna.

Defensoría del Pueblo. (2015). *Consolidado Actividades POE.* Defensoría del Pueblo, Bogotá. Obtenido de http://www.defensoria.gov.co/public/pdf/01/ConsolidadoactividadesPOE2015.pdf

Diaz, J. (26 de 04 de 2013). *Emprendices - Comunidad de Emprendedores*. Obtenido de https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/

FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS. (s.f.). Obtenido de http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=153:calculo-del-tamano-de-la-muestra-para-estimar-parametros-categoricos-en-poblaciones-finitas&catid=46:calculo-del-tamano-de-la-muestra&Itemid=213:

https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf

Guerra, I. R. (10 de 09 de 2008). *Gerencie.com*. Obtenido de http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html

Gutierrez, E. J. (1999). *La estrategia del Caracol - Un cambio cultural en la organización.* Barcelona - España: Oikos-Tau.

Gutierrez, T. (20 de 03 de 2013). *Alto Nivel*. Obtenido de http://www.altonivel.com.mx/34714-liderazgo-y-la-cultura-organizacional-claves-para-el-exito-de-un.html#

Indian Companies Are Adding Western Flavor . (19 de 08 de 2003). *New York Times* , pág. w1.

Judge, S. P.-T. (2009). Comportamiento Organizacional. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Pueblo, D. d. (s.f.). Historia. *Web Institucional*. Obtenido de http://www.defensoria.gov.co/es/public/institucional/5848/Historia.htm

Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacinal . Prentice-Hall, México.

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. (2005). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. En U. N.-F. Administración, *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados* (pág. 795). Manizales: Edigráficas.