

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo de Talento Humano

**Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la
satisfacción laboral en una institución pública**

Verónica Johanna Reyes Mejía

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Verónica Reyes Mejía, autor de la tesis intitulada “Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral, en la ciudad de Quito de una institución pública”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 6 de enero de 2020

Firma: _____

Resumen

Esta investigación plantea analizar la relación de la Teoría Burocrática propuesta por Max Weber con la satisfacción laboral, en la ciudad de Quito de una institución pública. La entidad objeto del estudio es la Defensoría Pública.

Se realizó una indagación de la Teoría burocrática cuyo principal exponente es Max Weber y se identificó ocho características del modelo burocrático que son: carácter legal de las normas y reglamentos, formalidad de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, división del trabajo, orden jerárquico, impersonalidad de las relaciones, meritocracia y dedicación laboral completa.

Respecto de la temática satisfacción laboral se realizó una amplia descripción de varios autores con sus supuestos teóricos, por lo que para alcanzar el objetivo de esta investigación se parte del planteamiento de Frederick Herzberg quién identificó que la satisfacción laboral está compuesta por factores higiénicos y factores motivadores; así como también se toma como sustento de la satisfacción laboral la delineación de Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido respecto de las variables derivadas del puesto de trabajo y las variables derivadas del propio trabajador o individuo.

Sustentado en el marco teórico se obtuvieron importantes hallazgos, recomendaciones prácticas y conclusiones.

Palabras claves: burocracia, satisfacción laboral, carácter legal de las normas y reglamentos, formalidad de las comunicaciones, procedimientos estandarizados, división del trabajo, orden jerárquico, impersonalidad de las relaciones, meritocracia y dedicación laboral completa

Este trabajo va dedicado a mi hija Sarai que a su corta edad me ha demostrado su inmenso amor, su paciencia sacrificando nuestro tiempo de compartir y me ha brindado su apoyo para que pueda alcanzar mis objetivos, metas y sueños.

Agradecimientos

A mi apreciada maestra y guía de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador Mariana Lima Bandeira quién con su conocimiento y entusiasmo me acompañó en la construcción de esta tesis.

A mi profesor del pregrado, amigo y modelo a seguir Juan Abel Echeverría, que siempre me infundió el espíritu ético de desarrollo profesional y a jamás olvidar, que ser humanos es lo más importante de la gestión pública.

A mi esposo y familia por acompañarme en toda instancia de mi vida.

Tabla de contenidos

Introducción.....	17
Capítulo primero: Marco teórico	19
1. Teoría Burocrática de Max Weber	19
1.1 Surgimiento de la burocracia	19
1.2 Definición de la teoría burocrática	23
1.3 Características de la burocracia	25
1.4 Ventajas y limitaciones de la teoría burocrática	29
1.5 La situación del talento humano en el modelo weberiano.....	31
2. Satisfacción laboral.....	33
2.1 Definición de la satisfacción laboral.....	33
2.2 Teorías de la satisfacción laboral.....	36
2.3 Relación de la satisfacción laboral con otras variables.....	41
Capítulo segundo: Diseño metodológico.....	47
1. Entorno organizacional.....	47
1.1 Descripción de la entidad pública.....	47
1.2 Descripción del talento humano	48
2. Marco metodológico.....	49
2.1 Acopio de la de información.....	49
2.2 Diseño de la encuesta.....	50
2.3 Procesamiento de la información.....	52
Capítulo tercero: Resultados de la investigación.....	55
1. Estudio empírico de la vigencia de las características de la Teoría Burocrática de Max Weber	55
2. Análisis de los datos de la encuesta aplicada en la investigación	57
Capítulo cuarto: hallazgos, recomendaciones prácticas y conclusiones.....	65
1. Principales hallazgos	65
2. Recomendaciones prácticas	67
Conclusiones.....	71
Obras citadas.....	73
Anexos.....	77

Lista de Figuras

Figura 1. Orígenes de la organización mecanicista	20
Figura 2. Definición de burocracia	25
Figura 3. Características de la burocracia.....	27
Figura 4. Sistema de gestión del talento humano	32
Figura 5. Variables derivadas del puesto de trabajo.....	42
Figura 6. Variables determinadas del propio trabajador.....	43
Figura 7. Estructura organizacional Defensoría Pública	48
Figura 8. Distribución del talento humano por provincias	49
Figura 9. Orden jerárquico de la Defensoría Pública	56
Figura 10. Consolidación de resultados encuesta de satisfacción laboral – Clúster 1....	66
Figura 11. Consolidación de resultados encuesta de satisfacción laboral – Clúster 2....	67

Lista de Tablas

Tabla 1. Definiciones de satisfacción laboral.....	33
Tabla 2. Definiciones de satisfacción laboral.....	34
Tabla 3. Encuesta de satisfacción laboral.....	51
Tabla 4. Encuesta – Información sociodemográfica.....	52
Tabla 5. Clúster de encuesta de satisfacción laboral.....	54
Tabla 6. Información sociodemográfica.....	57
Tabla 7. Centros de clúster finales - Carácter legal de las normas y reglamentos.....	58
Tabla 8. Centros de clúster finales - Formalidad de las comunicaciones.....	59
Tabla 9. Centros de clúster finales - Procedimientos estandarizados.....	59
Tabla 10. Centros de clúster finales - División del trabajo.....	60
Tabla 11. Centros de clúster finales - Orden jerárquico.....	61
Tabla 12. Centros de clúster finales - Impersonalidad de las relaciones.....	61
Tabla 13. Centros de clúster finales - Meritocracia.....	62
Tabla 14. Centros de clúster finales - Dedicación laboral completa.....	63

Introducción

Las instituciones públicas en el Ecuador se gestionan bajo un modelo burocrático esto como resultado del carácter de racionalidad sustentado en leyes y normas que son de cumplimiento para satisfacer los intereses del ciudadano, donde se da poca importancia a las expectativas de satisfacción laboral de las personas que trabajan en dichas entidades.

El problema de esta investigación se plantea en la Defensoría Pública que es una entidad con 11 años de vida institucional, cuya gestión está sustentada en una cantidad de instrumentos normativos que dan evidencia que la Teoría Burocrática de Max Weber está presente después de aproximadamente 100 años de su surgimiento; lo que no se observa en esta institución son investigaciones enfocados en el ser humano, se desconoce si la forma de gestionarse brinda satisfacción.

Para contextualizar la Teoría Burocrática es imperante valorar el concepto y explicaciones desarrollados por Weber respecto de la burocracia, que la definió típico – idealmente como dominación legal- racional respecto / legal burocrática; esta caracterización de la estructura como dominación legal sigue siendo señera, sustanciosa y actual (Aronson y Weisz 2007, 317).

Así mismo se ha identificado ocho características esenciales del modelo de burocracia planteado por Max Weber.

Respecto a la otra variable investigada se debe mencionar que la definición más completa de satisfacción laboral la propone Locke señalando que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona (Luthans y García Álvarez 2008, 141)

En el desarrollo de esta investigación se ha clarificado que los aportes de Weber han sido fundamentales para el desarrollo de las teorías y modelos de organización tanto en el ámbito público como en el privado; pero es importante señalar que la idea de que el ser humano sea considerado como una máquina social debe transformarse a la visión humanista, donde las personas y su talento son el fin y no instrumentos.

En esta investigación se pretende responder a la siguiente pregunta central: ¿Qué relación tiene la teoría burocrática de Max Weber con la satisfacción laboral en una institución pública?.

Para responder a la pregunta central se plantea como objetivo general: analizar la relación de la Teoría Burocrática planteada por Max Weber con la satisfacción laboral,

en la ciudad de Quito de una institución pública y se establecen los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Investigar el planteamiento de Max Weber respecto de la Teoría burocrática e indagar los estudios realizados de satisfacción laboral.
- ✓ Diagnosticar las características de la burocracia legitimadas en la institución pública estudiada.
- ✓ Realizar una evaluación de la satisfacción laboral en la institución pública estudiada.
- ✓ Determinar la relación de la Teoría Burocrática de Max Weber con la satisfacción laboral en la institución pública estudiada.

Esta tesis contiene en el primer capítulo los supuestos de la Teoría Burocrática de Max Weber y algunas teorías de Satisfacción Laboral que permitieron analizar la relación entre estas dos variables de estudio.

En el segundo capítulo se plantea el diseño metodológico donde se aborda algunos elementos de la organización que es objeto de esta investigación que permitirá ubicarnos en el entorno organizacional y posteriormente se narrará como se ha realizado el diseño metodológico.

En el tercer capítulo se cuenta con los resultados de la investigación, aquí se narra los resultados del estudio empírico donde se analiza la vigencia de las ocho características identificadas en la Teoría Burocrática de Max Weber y se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral en la Defensoría Pública.

Por último tenemos el cuarto capítulo que describe los principales hallazgos identificados en la aplicación de la encuesta, a partir de los hallazgos se presentan recomendaciones prácticas en cuanto a la satisfacción laboral. En la última sección se encontrarán las conclusiones de esta investigación.

Capítulo primero: Marco teórico

En este capítulo se revisarán los supuestos de la Teoría Burocrática de Max Weber y algunas teorías de Satisfacción Laboral que permitirán analizar la relación entre estas dos variables de estudio.

1. Teoría Burocrática de Max Weber

1.1 Surgimiento de la burocracia

Antes de realizar un recorrido por los inicios del pensamiento de burocracia planteado por Max Weber, sociólogo, y filósofo alemán, es necesario identificar la asociación con el pensamiento administrativo cuyo origen está directamente relacionado con la mecanización. El enfoque mecanicista de la concepción de las organizaciones se sustenta en la idea de reproducir eficientemente el pasado para garantizar el éxito en el futuro, este es un supuesto también identificado en el modelo burocrático de Weber. La metáfora de una organización funcionando como una máquina es una poderosa imagen que genera una visión rutinizada y predecible de su funcionamiento (Morgan 1991, 12).

Las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego */organon/*, es decir instrumento por lo que las ideas como objetivo, tareas, fines son conceptos fundamentales de la organización. Los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para ayudar en la ejecución de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin (Morgan 1991, 13).

A continuación, se describe los orígenes de la organización mecanicista que permite situarnos a través de una línea de tiempo en los supuestos principales de un modelo de organización social burocrático.

Figura 1. Orígenes de la organización mecanicista



Fuente y elaboración basada en Morgan (1991)

El sociólogo Max Weber (1864 – 1920) nació en Erfurt, Alemania recibió preparación en derecho y economía, se distinguió por sus estudios sociológicos, que están impregnados de un esfuerzo por identificar las interrelaciones de todos los órdenes institucionales que constituyen una estructura social. El conocimiento de la sociedad es, para Weber, un conocimiento empírico y objetivo, por ello se le considera como uno de los mayores sociólogos del siglo XX, debido a varias razones: la primera es que su obra proporciona ejemplos del tipo de estudio laborioso sobre situaciones y procesos sociales concretos que deben constituir la base de toda la teoría sociológica, la segunda razón es porque contribuyó a aclarar el importante papel de los valores de la vida social, al mismo tiempo que subraya la necesidad de mantener a la ciencia social libre de valores y la tercera razón sería que demostró que puede conseguirse mucho empleando el procedimiento de tipo ideal en la ciencia social. Además contribuyó a la comprensión de la causación social y de su inseparabilidad del problema de significación en los asuntos sociales (Weber 2001, 15).

El pensamiento de Weber tuvo su mayor interés en el sistema de la sociedad y la cultura en que vivía, por tanto realizó estudios sobre el origen y desarrollo de las instituciones políticas, económicas, jurídicas y religiosas del mundo occidental, como es el caso de las obras: *Para la historia de las sociedades comerciales en la edad media* (1889); *La historia del agro romano en su significación para el derecho público y privado* (1891); *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1904-1905); *La ciencia como misión* (1919); *La Burocracia y estructuras de poder*; hacia el fin de su vida empezó a escribir el tratado, *Economía y sociedad*, obra inconclusa y publicado entre 1944 – 1946 (Weber 2001, 13).

Para completar los estudios de los fenómenos sociales Weber señala lo siguiente:

1. Cuatro tipos diferentes de actividades sociales:
 - Racional en cuanto a la finalidad: actividad que tiende a basarse en una comprensión adecuada de los medios-fines-consecuencias.
 - Racional en cuanto al valor: actividad basada en una creencia personal profunda, sin tener consideración las oportunidades de éxito ni las consecuencias (de tipo “noble causa”).
 - Afectiva: actividad basada en un impulso emocional o pasional.
 - Tradicional: actividad basada sobre la costumbre, sobre “lo que se hace”, sobre la simple obediencia a la costumbre.
2. Dos tipos de éticas:
 - La ética de convicción: la acción está motivada y guiada por una convicción o una idea por encima de todo, como la revolución, el honor, la fe, “el bien”.

- La ética de la responsabilidad: la acción, por el contrario, está motivada y guiada por una escogencia racional y atinada, un discernimiento entre lo que es realista o no, de conformidad o no con los medios accesibles y que conlleva a unas consecuencias que se pueden o no asumir.
3. Tres tipos de, por último, de dominación:
- Tradicional: el poder está legitimado por el hecho de que son las costumbres establecidas y aceptadas, la tradición, las que designan a las personas en posición dominante.
 - Racional - Legal: el poder instaurado es legítimo por la fuerza que le infiere la ley, la reglamentación racionalmente establecida.
 - Carismática: el poder funda su legitimidad en la proyección que emana de la persona misma, la fidelidad y de la dedicación que ella suscita por su valor, sus dotes, sus cualidades excepcionales (Aktouf y Tenorio 2001, 105).

Weber ha dejado estudios para profundas reflexiones, discusiones y controversias. Boisvert (1980) uno de los autores en materia de administración que cita a Weber como referente del período clásico, precisa que hay que tener en cuenta la complejidad y la sofisticación de sus trabajos. A si mismo Freund (1985) presenta a Max Weber como un sabio con potencialidades y gran influencia sobre la evolución de la sociología en los países (Freund citado en Aktouf y Tenorio 2001, 103).

Según Boisvert, Weber responde a la pregunta ¿cómo organizar? mediante su formulación de las características de la burocracia y mediante la descripción del modelo de dominación legal al que corresponde esta burocracia (Boisvert citado en Aktouf y Tenorio 2001, 106).

No se conoce con exactitud el origen de la palabra burocracia. Morstein Marx le atribuye un origen francés */bureaucratie/*, refiriéndose al gobierno en ejercicio; que según el diccionario de la Real Academia Española tiene la composición de la palabra */bureau/* – oficina – escritorio y */cratie/* – */cracia/*, asociada al poder. En el siglo XIX llegó a Alemania como *Burokratie*, es así que se le asocia con Max Weber (Heady y Alarcón Olguín 2000, 106).

El pensamiento de la burocracia de Weber, fue publicado en 1922, después de su muerte. Basándose en estudios de las antiguas burocracias de Egipto, Roma, China y el Imperio bizantino, así como de otras modernas que surgieron en Europa durante los siglos XVIII y XIX, Weber empleó un enfoque de tipo ideal para extrapolar del mundo real el núcleo central de los aspectos característicos de la forma burocrática más plenamente desarrollada de la organización (Shafritz y Hyde 1999, 61).

Weber tenía como interés comprender cómo las diferentes sociedades y épocas se caracterizan por diferentes formas de dominación social. Estuvo enfocado en entender los

procesos a través de los cuales las formas de dominación se legitimizan como normales, relaciones de poder socialmente aceptadas: procesos de autoridad formal en los cuales los gobernantes se veían a sí mismos como poseedores del derecho de gobernar y regular, y a aquellos sujetos de esta regulación verlos con el deber de obedecer (Morgan 1991, 264).

Es importante señalar que la burocracia se desarrolló como reacción contra la subyugación personal, el nepotismo, crueldad y los juicios caprichosos y subjetivos que a menudo pasaban por ser prácticas empresariales en los primeros días de la Revolución industrial. La burocracia surgió de la necesidad de mayor predecibilidad, orden y precisión (Shafritz y Hyde 1999, 486).

1.2 Definición de la teoría burocrática

El término burocracia ha sido utilizado de manera despectiva, atribuyéndole un significado popular de ineficiencia y dejadez en el desarrollo de una tarea, especialmente en las instituciones públicas.

Para definir a la teoría burocrática es importante recapitular que Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó la carismática, la tradicional y la racional legal (Morgan 1991, 264).

Max Weber advirtió, en *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, que el espíritu racionalista que introdujo el ascetismo había logrado un impulso propio y que, en el capitalismo, el orden racionalista se había convertido en una jaula de hierro en que la humanidad estaba presa, excepto por la posibilidad de un nuevo despertar profético, quizá hasta que se haya quemado la última tonelada de carbón; sustentado en estas reflexiones Weber señala que la burocracia es la manifestación organizacional del espíritu racional, y que es un medio tan eficiente y poderoso de controlar a los hombres y las mujeres que una vez establecida, no podía darse marcha atrás al impulso de la burocratización, que era resultado de tres causas relacionadas: la competencia entre los Estados, la cual aumentaba la necesidad de los gobernantes de controlar a su personal y a sus ciudadanos; y las demandas burguesas por protección igual bajo la ley (Powell et al. 2001, 104).

Es imperante contextualizar, valorar el concepto y explicaciones desarrollados por Weber respecto de la burocracia, que la definió típico – idealmente como dominación

legal- racional respecto / legal burocrática; esta caracterización de la estructura como dominación legal sigue siendo señera, sustanciosa y actual (Aronson y Weisz 2007, 317).

Weber consideró a la burocracia como el modelo de organización eficiente por excelencia, donde se realiza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad y la exactitud (Morgan 1991, 14).

La palabra burocracia tiene una pluralidad de significaciones respectivamente interrelacionadas como las siguientes:

Sistema de gestión, por burocracia se entiende, en primer lugar, un sistema objetivo de gestión y administración, el cual, a su vez, puede ser concebido y valorado no sólo de manera distinta, sino incluso polar.

Cuerpo o conjunto institucional, por burocracia se entiende también a un cuerpo o conjunto de personas (funcionarios) jerárquicamente organizadas y caracterizadas por ciertas notas estructural o coyunturalmente cambiantes, pero entre las que se cuentan... (García-Pelayo 1982, 15).

Max Weber concibe a la burocracia como una forma de organización social que usa la estructura jerárquica para clasificar a las personas en rangos o niveles. Esto es un reflejo de como la sociedad se divide en clases a lo largo de la historia y de sus culturas. En una organización las personas tienen asignadas tareas y responsabilidades, que determinan las relaciones de poder formal.

Desde la óptica de Weber la burocracia se trata de una organización que constituye la única opción de administración y dominación en las sociedades modernas y cuya concepción está en estrecha relación con el proceso de racionalización.

A partir de la tesis de burocracia de Weber, se desarrollan varios estudios a finales de la década de 1940, Robert Merton afirma que los méritos principales de la burocracia son la eficacia técnica y el sentido de seguridad vocacional: el personal de la burocracia está formado en gran parte por los que valoran la seguridad por encima de todo (Robert Merton citado en Aronson y Weisz 2007, 363).

La burocracia es en el fondo la respuesta a la cuestión acerca de cómo se domina o, más amablemente, de cómo se dirige y se gobierna a aquellas sociedades en las que un entramado de leyes generales es el sustento del orden social, y en las que no se cree en el carisma del algún líder extraordinario ni se necesita ni importa tampoco la tradición que, si sobrevive, es un ritual social sin los vestigios de su santidad intocable (Aronson y Weisz 2007, 318).

Según Marx, es cierta la proposición de Hegel de que la burocracia tiene como supuesto la separación entre el estado y la sociedad civil, es decir entre los intereses universales y los intereses particulares (Marx citado en García-Pelayo 1982, 138).

El modelo weberiano de la burocracia moderna considera que las metas oficiales son la fuerza del timón de la política administrativa (Alba Vega 1991, 16).

Se han recopilado varias conceptualizaciones de la burocracia, y como alcance de esta investigación se define a la burocracia, como una forma de organización humana, con formas de actuación diferentes entre sus miembros, para alcanzar la eficiencia y resolver racionalmente los problemas de la sociedad que integra a las entidades públicas y privadas.

Figura 2. Definición de burocracia



1.3 Características de la burocracia

La burocracia concebida desde el modelo de Weber (1991, 9-12) identifica seis rasgos o características: I. Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos; II. Los principios de la jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizado, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores; III. La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos (archivos) que se conservan de forma original o como proyectos; IV. Administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada, implica, por lo general, una preparación cabal y experta; V. Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente

fijada; VI. La administración del cargo, se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse (Weber 1991, 9).

Se ha señalado los rasgos de la teoría burocrática de Max Weber y para enriquecer el estudio se plantea una segunda tendencia de burocracia en términos de características conductuales donde Carl Joachim Friedrich hace énfasis en rasgos como la objetividad, la precisión, la congruencia y la discreción los cuáles están íntimamente ligados a la función de toma de decisiones por los funcionarios administrativos en tanto que representan normas que definen pautas de conducta o hábitos deseables para todos los miembros de dicha organización burocrática, que han sido establecidos por hombres de una inventiva extraordinaria, quienes mediante descubrimientos sentaron las bases de una sociedad racional (Friedrich citado en Heady y Alarcón Olguín 2000, 108).

En la tercera identificación de los rasgos burocráticos se señala a Peter Blau, quién presenta como característica principal de la burocracia el logro de los objetivos es decir como una organización que maximiza la eficiencia de la administración, o bien un método institucionalizado de conducta social organizada (Blau citado en Heady y Alarcón Olguín 2000, 110).

El modelo de burocracia de Max Weber, instauró un servicio público profesional, impersonal y meritocrático (Aronson y Weisz 2007, 324).

A medida que las sociedades se organizan se puede identificar con claridad el rol que asume cada uno de los integrantes, es así que aparecen las estructuras con determinados modelos de funcionamiento, entonces una estructura social formal, racionalmente organizada, incluye pautas claramente definidas de autoridad en que lo ideal sería que cada serie de acciones estuviese relacionada de modo funcional con los propósitos de la organización (Shafritz y Hyde 1999, 224).

Para consolidar el funcionamiento de las estructuras sociales formales u organizaciones es imprescindible lograr cierto nivel de estabilidad en cuanto a esquemas de acción, que permitan que las actividades del colectivo se impongan sobre las actividades individuales. Por ello fue necesario adoptar un modelo teórico de la burocracia de Weber.

Es importante ubicar el rol del estado como director, regulador o facilitador, hay que destacar, ante todo, que la función central del Estado, tal como éste es pensado por Kant, es la de definir y hacer respetar los derechos humanos —que no son otra cosa que

privilegios asociados a la dignidad de la condición humana. Un ingrediente importante de estos derechos es la garantía de un espacio de holgura en el que el individuo pueda desenvolverse desembarazadamente. Porque sólo al disponer de tal holgura el individuo puede abordar la tarea de construirse a sí mismo en torno a su destino esencial: la racionalidad (Kant citado en Suárez y Roldan 1998).

Una vez contextualizado la estructura social formal y el rol de estado, surge la administración pública donde se propone a la burocracia como forma de organización al servicio del ciudadano.

Son múltiples los métodos utilizados para describir las características de la burocracia después de más de 100 años de su surgimiento, por lo que en la siguiente figura se recogen las características del modelo teórico básico que sustenta el enfoque burocrático.

Figura 3. Características de la burocracia



Fuente y elaboración basada en Weber (1991)

Con el propósito de analizar las características de la burocracia desde la perspectiva de esta investigación a continuación se describen cada una de estas:

El carácter legal de las normas y reglamentos, es un factor de dominación racional, que permite ejercer el poder a un gobierno; le da orden, estabilidad y permanencia en el tiempo de sus organizaciones. Las normas regulan el funcionamiento de las organizaciones, de sus unidades organizacionales y de sus planes, programas y proyectos (Aronson y Weisz 2007, 318).

La formalidad de las comunicaciones, está enfocada en dejar constancia de los actos que se realizan, para evitar pérdida de información, especialmente en organizaciones públicas (Shafritz y Hyde 1999, 118).

Los procedimientos estandarizados, tienen como objetivo crear rutinas que disminuyan los tiempos, haciendo que la organización sea más eficiente y eliminando los riesgos de paralización de la función debido a la rotación del personal (Shafritz y Hyde 1999, 119).

La división del trabajo, se basa en la especialización de la función, las personas conocen con claridad cuáles son las tareas que deben realizar en su puesto, lo que ayuda en la precisión del trabajo (Aronson y Weisz 2007, 360).

El orden jerárquico, representado en órganos, unidades especializadas y personas con diferente nivel de autoridad. El diseño de la organización está dado en función de los rangos de autoridad necesarios para gestionar a la entidad. La autoridad debe ser carismática y esta embestida de cualidades especiales en una determinada persona. Las decisiones son tomadas por las autoridades jerárquicas, las que deben ser cumplidas por los subordinados (Weber, Winckelmann, y Medina Echavarría 1983, 717).

La impersonalidad de las relaciones, se convierte en una regla de actuación dentro de la organización, donde la autoridad jerárquica toma decisiones que responden al interés general, de modo que los intereses y sentimientos personales quedan relegados a la vida privada fuera de la organización, por ello se plantea la eliminación de las relaciones de tipo personal y las consideraciones emocionales como hostilidad, ansiedad vínculos afectivos, etc. (Heintz 1960, 202).

La meritocracia, instituye un sistema de vinculación a la organización, basada en méritos, donde las personas demuestran que son aptos para el puesto de trabajo, a través de sus conocimientos adquiridos en las instituciones educativas y rinden pruebas para demostrar que son competentes. La meritocracia garantiza también un sistema de remuneraciones justo y disminuye el elemento de subjetividad, amistad y favoritismos en el ingreso de una persona a una organización (Aronson y Weisz 2007, 324).

Dedicación laboral completa, de los funcionarios a su empleo, lo que hace necesario que cuenten con un espacio físico, mobiliario, equipos tecnológicos, servicios básicos. En lo público se exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en conflicto con lo público (Aronson y Weisz 2007, 360).

1.4 Ventajas y limitaciones de la teoría burocrática

La mayor contribución de Weber fue considerar a la organización en conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento.

El término burocracia ha demostrado su poder de permanencia. Aún la mayoría de los críticos han concluido que es preferible conservarlo que abandonarlo (Heady y Alarcón Olguín 2000, 106).

El principal mérito de la burocracia es su eficiencia técnica, ya que premia la precisión, rapidez, control experto, continuidad, discreción y rendimientos óptimos por la inversión (Shafritz y Hyde 1999, 226).

Weber, para describir a la burocracia, partió de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales. La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna, alcanzando el equilibrio y con ello ventajas como: mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.

El modelo jerárquico fue la respuesta adecuada para neutralizar la interferencia política, la corrupción y la falta de profesionalismo que prevalecían en la mayoría de estados del siglo XX (Aronson y Weisz 2007, 322).

El modelo burocrático constituye un pilar fundamental de la teoría tradicional de la organización moderna para impulsar los grandes procesos administrativos en los sectores industriales pero por sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales en la órbita del Estado. La burocracia planteo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto (bien o servicio entregado) que se entregue a la sociedad o ciudadanía.

Adicionalmente se señala que a raíz de la burocracia nace el sistema de meritocracia, donde el ser humano es valorado por sus conocimientos y especialización, brindando accesibilidad a los empleos. Esta premisa garantiza que el trabajador obtenga una remuneración justa.

El paradigma burocrático ha sido criticado por los intelectuales desde los años treinta. Algunos censuraban la idea de que la organización formal fuera la principal determinante de la eficiencia y la efectividad. Otros manifestaron su preocupación acerca

de la inclinación de los empleados de las dependencias operativas a guiarse por la obligación y no por la misión (Shafritz y Hyde 1999, 955).

Robert Merton ve con preocupación el hecho de que los mismos elementos que conducen a la eficiencia en general producen ineficiencia en casos determinados y ocasionan una excesiva preocupación por la sujeción estricta a las reglamentaciones, lo cual induce timidez, conservadorismo y tecnicismo. El énfasis sobre la despersonalización de las relaciones origina relaciones conflictivas con los clientes de la burocracia. Entre las orientaciones conductuales específicas más frecuentemente mencionadas se encuentran pasar la responsabilidad a otra persona, el papeleo, la rigidez, la inflexibilidad, la despersonalización excesiva, el secreto excesivo y la renuencia a delegar y a ejercer facultades discrecionales. Esta conducta es clásica del burócrata (Merton citado en Heady y Alarcón Olguín 2000, 109).

El surgimiento de grandes organizaciones públicas y con ello el servicio civil, hacen que sean difíciles de controlar y más fáciles de ser capturadas por los intereses especiales. Esto ha conducido a ineficiencia e inflexibilidad en tanto que los ciudadanos, más desconfiados del estado que en tiempos pasados, han expresado su creciente insatisfacción (Aronson y Weisz 2007, 323).

Woodrow Wilson, al desarrollar la ideología del servicio civil, sostuvo que las burocracias no tendrían poder sino sólo cargas administrativas (Woodrow Wilson citado en Bendor 1999, 431).

Entre las razones del declive del modelo burocrático tenemos:

Entornos excesivamente dinámicos para estructuras grandes, rígidas y lentas en reaccionar, necesidades de información ascendente y descendente en el tiempo real, cambios acelerados en los mercados y el desarrollo de las tecnologías, fuerte incremento del peso específico y valor estratégico de un capital humano cuyo compromiso y motivación exigen pautas de gestión en el diseño de puestos, carrera y formación, considerablemente alejadas de las que emanan de la hiperespecialización o del tratamiento uniformizados al que propenden las estructuras burocráticas (Losada 1999, 212).

Merton en sus críticas al modelo weberiano, observa con preocupación el pretendido alejamiento que el burócrata debe tener de la esfera de sus emociones, opta por un enfoque más interpretativo en el cual, de alguna manera, considera que las emociones están integradas a las instituciones (Merton citado en Aronson y Weisz 2007, 364).

Por otro lado en las críticas del pensamiento feminista, Martín Albrow, señala que la organización burocrática es más perfecta en la medida en que está más deshumanizada, es decir que ha tenido éxito para eliminar el amor, el odio y otros sentimientos y factores

irracionales que no pueden ser calculados (Martín Albrow citado en Aronson y Weisz 2007, 367)

Para superar las limitaciones Martin Albrow propone no buscar una respuesta en el Weber racionalista sino en aquel que hace énfasis en la interpretación, aquel historiador e investigador empírico que nos dejó como legado la sociología de las religiones y la consecuente interpretación de las distintas visiones del mundo (Martín Albrow citado en Aronson y Weisz 2007, 308).

1.5 La situación del talento humano en el modelo weberiano

En el modelo burocrático, el funcionario asume una posición interna y externa de la organización:

I. La ocupación de un cargo es una profesión. Se exigía un curso de preparación estricta, con dedicación plena al trabajo durante un periodo, y en la pruebas específicas que son un requisito previo de acceso al empleo (Weber 1991, 15).

Otros estudiosos de la burocracia interpretan que el desempeño de un cargo es una vocación; y el puesto de los funcionarios tiene la naturaleza de un deber, lo que determina la estructura interna de sus relaciones de manera legal y realmente (Shafritz y Hyde 1999).

II. La situación personal del funcionario se articula del siguiente modo:

- El funcionario moderno, ya esté en una oficina privada, ya es una dependencia pública, siempre es un esforzado o un sacrificado y por lo general disfruta de una estima social en comparación con los gobernados. Su rango social está garantizado por las normas prescriptivas del orden jerárquico...
- El tipo puro de funcionario burocrático es nombrado por una jerarquía superior. Un funcionario elegido por los gobernados no es una figura puramente burocrática...
- Lo normal es que la posición del funcionario sea vitalicia, al menos en las burocracias públicas...
- El funcionario recibe la compensación pecunaria de un sueldo regularmente establecido, y la seguridad de una pensión para la vejez. El sueldo no se calcula, como un salario, de acuerdo con el trabajo realizado, sino en términos de status, es decir, según el tipo de función (la categoría) y según la duración del servicio...
- El funcionario tiene la expectativa de realizar una carrera dentro del orden jerárquico del servicio público...(Weber 1991, 9)

En el año de 1977 Rosabeth Moss Kanter, escribe un libro sobre el papel de los hombres y las mujeres en las burocracias, demostrando cómo la negación de los factores

emotivos ha llevado a la exclusión de las mujeres de los cargos de dirección. En la medida en que las construcciones sociales del género en las sociedades modernas atribuyen las características sentimentales al ámbito de lo femenino, las mujeres han quedado fuera de las jerarquías administrativas del siglo XX (Rosabeth Moss Kanter citado en Aronson y Weisz 2007, 365).

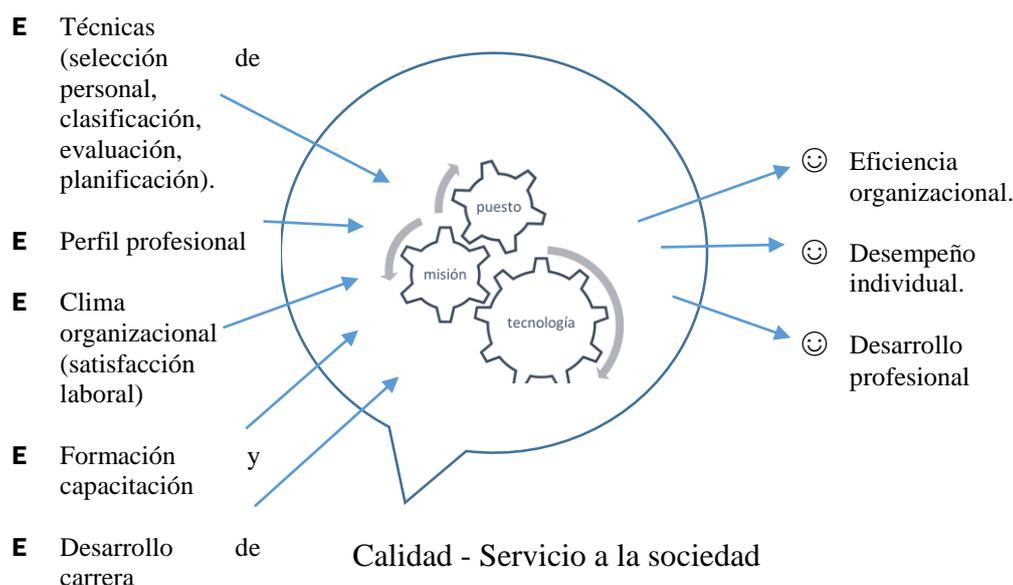
En el desarrollo de esta investigación se ha clarificado que los aportes de Weber han sido fundamentales para el desarrollo de las teorías y modelos de organización tanto en el ámbito público como en el privado; pero es importante señalar que la idea de que el ser humano sea considerado como una máquina social debe transformarse a la visión humanista, donde las personas y su talento son el fin y no instrumentos.

Los desafíos en cuanto a la gestión del talento humano, radican en asumir que las personas deben ser desarrolladas en torno a un sistema, cuyos elementos permitan alcanzar la productividad organizacional.

Echeverría señala que está convencido que la inmensa mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado dentro del marco de consideración y el respeto; así como reconociendo su esfuerzo y resultados, alertándolos también sobre sus errores (Echeverría 2016, 72).

A continuación se presenta una propuesta de sistema de gestión del talento humano.

Figura 4. Sistema de gestión del talento humano



Fuente y elaboración basada en (Echeverría 2016)

2. Satisfacción laboral

2.1 Definición de la satisfacción laboral

Las primeras investigaciones de la organización como las de Taylor se enfocaron en medir, calcular y regular las horas de trabajo de la persona dentro de la organización, como si fuesen máquinas; estos estudios enfocados en la productividad de la organización, no indagan al ser humano respecto a la satisfacción laboral (Taylor citado en González López 2001, 29).

En respuesta a los planteamientos estrictos e impersonales del enfoque clásico de la organización del trabajo, aparecieron las teorías del comportamiento que han ofrecido nuevas aproximaciones sobre las necesidades humanas. La escuela de las relaciones humanas, promovida por Elton Mayo quién propone que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados más satisfactorios (Elton Mayo citado en Dolan et al. 2003, 283).

Seguido de esto nacen los esfuerzos por humanizar las organizaciones, es así que surge la psicología de las organizaciones y con ella la necesidad de investigar la satisfacción laboral, misma que no tiene una definición unánime aceptada.

Un primer grupo de investigadores define a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas, estas definiciones se recogen el siguiente cuadro:

Tabla 1. Definiciones de satisfacción laboral

Año	Autor	Definición
1969	Crites	Es estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hurling	Sentimientos o respuestas afectivas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo.
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
1993	Newstrom y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.

Fuente y elaboración basada en Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010)

La definición más completa de satisfacción laboral la propone Locke señalando que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona (Locke citado en Luthans y García Álvarez 2008, 141).

Locke supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, y otros (Locke citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 154).

Un segundo grupo de investigadores consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones, la conciben como una actitud generalizada ante el trabajo, las definiciones se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Definiciones de satisfacción laboral

Año	Autor	Definición
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo
1975	Schneider y Snyder	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1976	Payne, Fineman y Wall	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1976	Blum	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1979	Aldag y Brief	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral.
1984	Peirò	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo,

		la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1991	Arnold, Robertson y Cooper	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1992	Bravo	Una actitud generalizada hacia el trabajo.
1993	Newstron y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud que predomina en este constructo.
1996	Bravo, Peirò y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral.
2001	Brief y Weiss	

Fuente y elaboración basada en Chiang Vega, Martín Rodrigo y Núñez Partido (2010)

En las definiciones dadas por los autores señalados anteriormente, el término actitud es un común denominador, por lo que es necesario conocer el concepto de actitud.

Newcomb, Turner y Converse, en 1965 señalaron que el principal rasgo de cualquier actitud lo constituía su capacidad determinante de la conducta, un estado de prontitud en orden a la excitación motriz, es decir la fuerza que las actitudes tienen como predisposición para la acción (Newcomb, Turner y Converse citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 159).

Para el desarrollo de esta investigación, la satisfacción laboral se define como el resultado de la percepción subjetiva de las experiencias obtenidas en su vida laboral, la satisfacción laboral en sí misma es un resultado deseable.

Es de suma importancia estudiar la satisfacción laboral porque simboliza las condiciones humanas generales, este aspecto exige atención, diagnóstico y tratamiento tal y como sucede con la salud. La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción en la vida (Davis y Corona Rodríguez 1986, 88).

2.2 Teorías de la satisfacción laboral

Para analizar los modelos y teorías que fundamentan los estudios sobre la satisfacción laboral se presentan dos orientaciones: teorías o modelos de contenido y teorías o modelos de proceso.

Las teorías de contenido hacen referencia a los objetivos, necesidades, aspectos que generan o condicionan la satisfacción laboral, estas teorías son:

- Teoría físico – económica.
- Modelo de la escuela de las relaciones humanas.
- Teoría de las necesidades entre las cuales tenemos: teoría de la jerarquía de necesidades, teoría bifactorial y teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación.

La teoría físico – económica, desarrollada por Taylor (1911), señala que el hombre trabaja por dinero, se le considera como una máquina a la que no le afectan los sentimientos sociales, su fuente de satisfacción es la recompensa económica (Taylor citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 159).

Así mismo Elton Mayo (1946), propuso el modelo de la escuela de las relaciones humanas y es quién diseña un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo, sin perder su objetivo que es la empresa y la productividad. En su tesis dice que se debe cuidar los factores psicológicos y sociales del trabajador ya que al parecer influyen en el desempeño (Elton Mayo citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 159).

Posteriormente Maslow (1954) desarrolla la teoría de la jerarquía de necesidades, señalando que cuando una necesidad de orden inferior se encuentra suficientemente satisfecha, deja de actuar como motivador activo de la conducta, permitiendo la paulatina activación de las necesidades que le siguen en la jerarquía que pasan a ser el nuevo motivador. Los cinco niveles de necesidades identificadas por Maslow son: necesidades fisiológicas (alimentos, refugio y otras corporales), necesidades de seguridad (estabilidad, protección, orden), necesidades de amor y el sentimiento de pertenencia (afecto, cariño, amistad, aceptación), necesidades de estima (auto-confianza, valía, logro), y necesidades de autorrealización (deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse) desempeño (Maslow citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 174).

Otra de las teorías de las necesidades es la teoría bifactorial cuyos exponentes son Herzberg, Mausner y Snyderman(1959) para ellos la satisfacción no solo son los aspectos

relacionales y sociales en el trabajo, sino también el contenido del mismo. Esta teoría presenta dos macro factores: factores higiénicos como normas y procedimientos, salario, supervisión, relación con jefe inmediato, condiciones físicas, tiempo libre, seguridad en el empleo, relaciones con los compañeros, relación con los subordinados, políticas de la compañía, vida privada, estatus; y los factores motivadores que puede ser logro, reconocimiento, gusto por el trabajo, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción ascensos, desarrollo personal crecimiento (Herzberg, Mausner y Snyderman citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 176).

Por último se menciona la teoría de las necesidades de logro, poder y afiliación, que fue propuesta por MacClelland (1961, 1968) y Atkinson (1964) refiriendo que las necesidades de logro son el deseo de hacer las cosas mejor que la mayoría de las personas, las necesidades de poder es la preocupación en torno al control de los medios de influir en una persona (poder personal y poder institucional) y las necesidades de afiliación son la preocupación por establecer, mantener o renovar una relación afectiva positiva con otra persona. Los postulados básicos de esta teoría se resumen de la siguiente manera:

- Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades.
- El hecho de que estos motivos queden o no activados depende de la situación o el medio ambiente percibidos por el individuo.
- Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación activado.
- El patrón de motivación activado, dirigido a satisfacer una necesidad concreta, determina la conducta de la persona.
- Las personas tienen siempre cierto grado de estas necesidades pero rara vez se dan en un mismo individuo con la misma intensidad (MacClelland y Atkinson citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 177).

De las teorías y modelos basados en el contenido descritas anteriormente, para fines de esta investigación se resalta los estudios de Herzberg y sus colaboradores, que partieron del modelo de jerarquía de las necesidades Maslow y plantearon un modelo de satisfacción a la que se le denomina teoría dual, teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación.

Frederick Herzberg señaló que la prevención de la insatisfacción es tan importante como la estimulación de la motivación; por ello es necesario identificar los

factores que causan la insatisfacción laboral entre estos tenemos: ausencia de información y retroalimentación, ausencia de recursos, equipos, sistemas adecuados para hacer un trabajo de calidad, salarios inadecuados, reuniones poco productivas, trabajo mal diseñado, que existan demasiadas o muy pocas normas y reglas, que no existan buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, que exista inseguridad sobre la estabilidad laboral, poca claridad en la distinción de roles, que no exista una buena gerencia o jefatura donde haya justicia, equidad, confianza y tolerancia al error y politiquería (Frederick Herzberg citado en Fischman y Matos 2014, 273).

Una vez que se ha concluido la exposición de las teorías o modelos de contenido, se presenta un análisis de las teorías del proceso que pretenden una descripción y análisis explicativo de los procesos que activan, dirigen y sostienen la actitud de satisfacción laboral sin preocuparse tanto de explicar cuáles sean las variables concretas que determinan la conducta (Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 171).

Las teorías y modelos basados en el proceso son:

- Teorías de las expectativas.
- Teoría de la equidad.
- Teoría del equilibrio.
- Teoría de la finalidad.
- Teoría del ajuste del trabajo.
- Teorías situacionales: teoría del grupo de referencia, modelo del procesamiento de la información social y teoría de los eventos situacionales
- Teorías dinámicas

A continuación se conocerá los fundamentos de cada una de las teorías y modelos basados en el proceso.

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Vroom (1964) y se basa en tres conceptos básicos que son: expectativa, valencia e instrumentalidad. La satisfacción en el trabajo es una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados y su percepción de la instrumentalidad de cada resultado para la consecución de los otros resultados (Vroom citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 171).

Adams (1963 -1965) propuso la teoría de la equidad, cuyo supuesto es que el sujeto estará satisfecho si en su proceso de comparación social percibe equidad. En

cambio, sentirá insatisfacción cuando la percepción vivenciada por el trabajador es de injusticia y de inequidad (Adams citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 171).

En 1973 aparece la teoría del equilibrio, su exponente es Lawler quién señala que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, entendiendo por recompensa todos aquellos reconocimientos que puedan existir en un entorno laboral (Lawler citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 171).

La teoría o modelo de la finalidad fue diseñada por Locke (1968), se parte del hecho de que la propia realización y éxito profesional del trabajador puede constituir un fin en sí mismo, es decir, las metas y objetivos conscientes del trabajador constituyen un fin en sí mismos; las conclusiones de esta investigación son:

- En igualdad de condiciones, cuanto más elevados sean los fines, mayor será el nivel de ejecución.
- El fin o los fines deben estar claramente definidos.
- Las intenciones del sujeto regulan las elecciones de su conducta en la tarea a realizar.
- Las metas ejercen un papel mediador que hace eficaces los estímulos externos sobre el nivel de ejecución.
- Los incentivos externos influyen sobre el nivel de ejecución a través de su impacto en las metas e intenciones del sujeto (Locke citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 183).

Locke completó su teoría incorporando a la misma la teoría de los valores (1969, 1976, 1984), que parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo, esos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Entonces de manera integral Locke define la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (Locke citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 183).

Siguiendo a los estudiosos de las teorías del proceso, encontramos a Dawis y Lofquist (1964, 1968, 1984, 1994), quienes plantearon la teoría del ajuste del trabajo, señalan que la base de esta teoría es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, es este caso el ambiente laboral. La satisfacción laboral, o la ausencia de ésta

resultan de la discrepancia a nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene (Dawis y Lofquist citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 184).

Otro grupo de investigadores como Korman, Salancik, Pfeffer, Quarstein, McAfee y Glassman se enfocaron en la vida laboral y presentan tres teorías situacionales.

La teoría del grupo de referencia, diseñada por Korman(1978), señala que la satisfacción laboral está positivamente relacionada con el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y, para su definición de la realidad social (Korman citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 186).

Salancik y Pfeffer (1978) presentaron el modelo del procesamiento de la información social donde defienden que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. La satisfacción laboral se considera fenómeno construido socialmente (Salancik y Pfeffer citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 187).

La tercera teoría situacional que se describe es la teoría de los eventos situacionales, cuyos autores son Quarstein, McAfee y Glassman (1992), para ellos la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados características situacionales y eventos situacionales. Estos autores muestran que la satisfacción relativa a los sucesos situacionales juega un papel importante en la satisfacción laboral global y esto permite comprender por qué la satisfacción de un trabajador puede variar a lo largo del tiempo sin que hayan variado las características de su trabajo (Quarstein, McAfee y Glassman citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 188)..

Por último tenemos a las teorías dinámicas, donde se identifica el Modelo de una perspectiva dinámica elaborado por Bruggemann, Groskurth y Ulich (1974, 1991), este modelo se centra en la importancia que para la investigación en la psicología del trabajo y de las organizaciones tiene la consideración de las diferentes formas que puede adoptar la satisfacción laboral y la calidad de la misma (Bruggemann, Groskurth y Ulich citados en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 190).

De las teorías y modelos basados en el proceso sintetizados anteriormente, esta investigación se alinea con el planteado por Locke, quién primero presento el modelo de la finalidad y, más tarde completó su teoría incorporando a la misma el resultado de sus investigaciones y análisis de los valores, desarrollando de este modo, su teoría de los

valores, lo que ha permitido a la sociedad contar con una de las teorías más completas de satisfacción laboral.

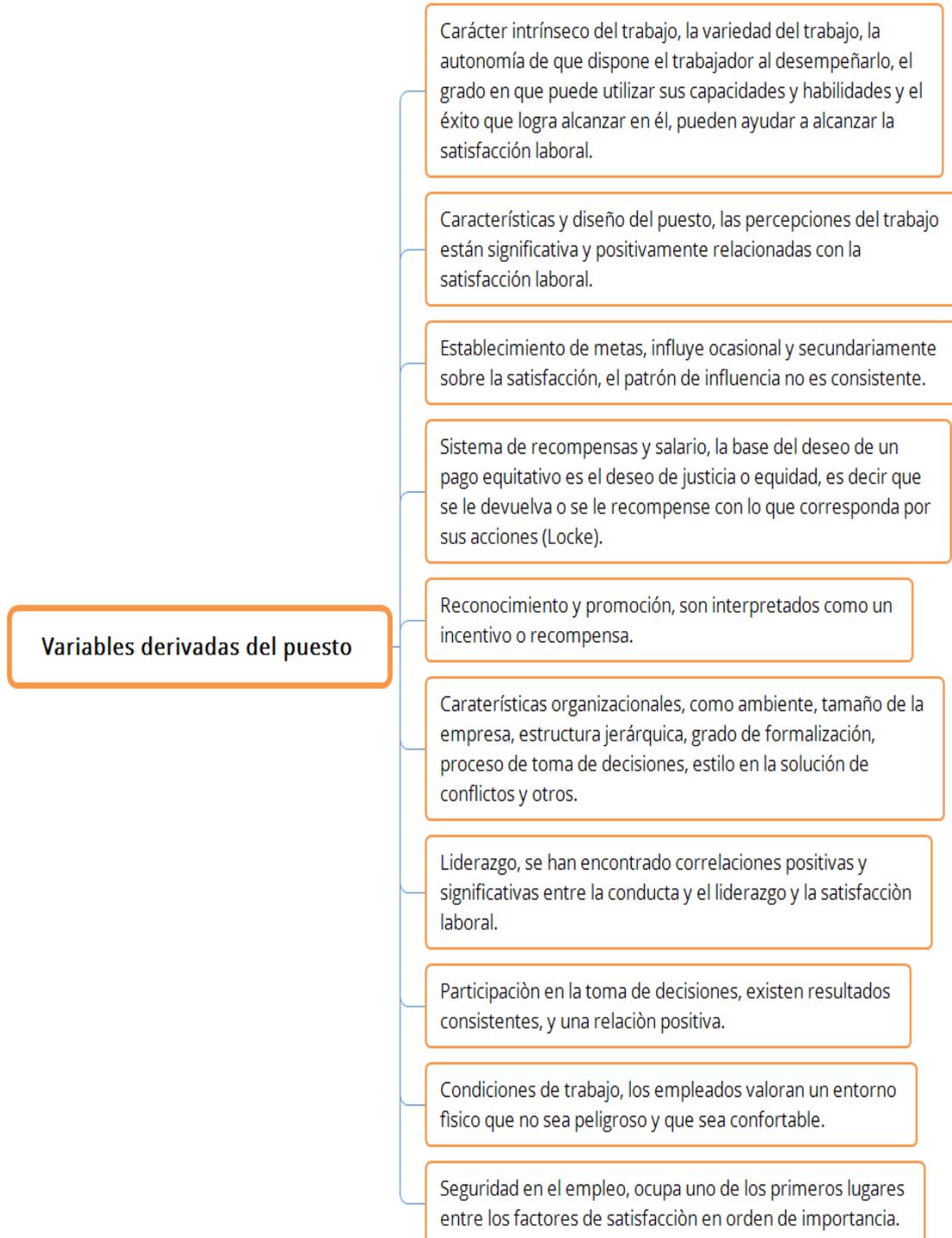
2.3 Relación de la satisfacción laboral con otras variables

Es importante conocer de qué manera se relaciona la satisfacción laboral con otras variables, si es que lo hace. Los investigadores a lo largo de los años se plantean múltiples preguntas ¿qué pasa cuando la satisfacción es alta o baja?, las respuestas no son sencillas y los resultados varían de débiles a fuertes; por ello examinaremos a continuación algunas variables determinantes de la satisfacción laboral, que se agrupan en variables derivadas del puesto y variables derivadas del propio trabajador.

Las variables derivadas del puesto de trabajo, llamadas también ambientales o situacionales, son aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido, 2010, 195).

Las características del trabajo, conforman un gran universo de variables que se analizan como determinantes de la satisfacción en insatisfacción de los trabajadores de una organización. A continuación, se presenta un resumen de las variables derivadas del puesto de trabajo.

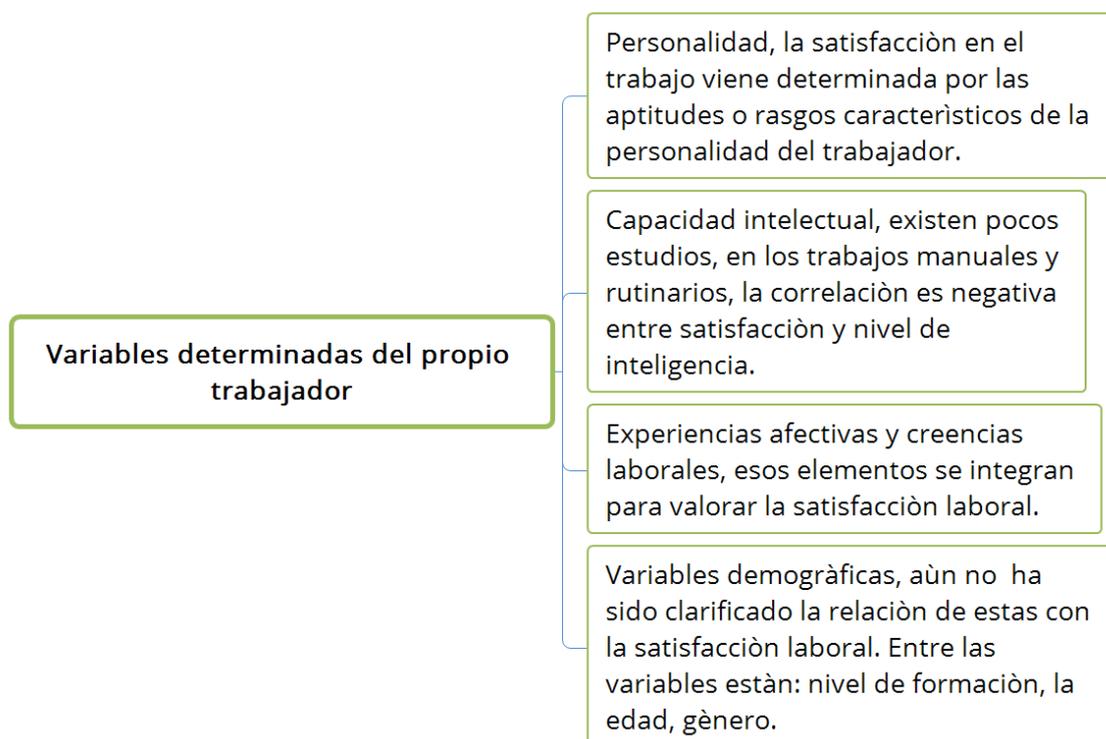
Figura 5. Variables derivadas del puesto de trabajo



Fuente y elaboración basada en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido (2010)

En los estudios de satisfacción laboral, se incluye las variables derivadas del propio trabajador o individuo, como complemento a las variables determinadas por el puesto.

Figura 6. Variables determinadas del propio trabajador



Fuente y elaboración basada en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido (2010)

En este tema se ha realizado una descripción de las variables determinantes de la satisfacción laboral como son las variables derivadas el puesto de trabajo y las variables determinadas del propio trabajador; así mismo es necesario mencionar a las variables afectadas por la satisfacción laboral.

Entre muchos directivos del mundo organizacional existe la creencia generalizada que la satisfacción laboral de los empleados tiene efectos positivos sobre su comportamiento laboral en las organizaciones. Para ellos el comportamiento laboral está claramente determinado y condicionado por el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo. Los trabajadores satisfechos de una organización son más diligentes en sus tareas y están mejor dispuestos a seguir las directrices y objetivos de la empresa. Los empleados insatisfechos trabajan menos, rinden menos y su comportamiento laboral para

con la organización es menos positivo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 212).

Pareciera que es relativamente fácil analizar y determinar la influencia que la satisfacción laboral tiene sobre el comportamiento organizacional, pero es realmente complejo, es decir es difícil establecer nexos causales perfectos.

Son muchos los estudios realizados y hay algunas evidencias empíricas sobre la relación de la satisfacción laboral con variables que supuestamente se ven afectadas por ésta: absentismo, rotación, actividad sindical, burnout y rendimiento o desempeño en el trabajo (Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 213).

La mayor parte de las investigaciones han encontrado una correlación negativa significativa entre satisfacción y absentismo. Así, Vroom en 1964 encontró una relación evidente en los estudios que analizó. La relación existente entre satisfacción y falta de asistencia al trabajo es claramente significativa, directa y negativa (Vroom citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 213).

De acuerdo a varios resultados, la relación entre la rotación en el trabajo y la satisfacción laboral es directa y negativa, aunque la magnitud es más bien pequeña, debido a una gran variedad de factores según Mowday, Koberg y McArthur en 1984 (Mowday, Koberg y McArthur citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 215).

Khaleque en 1993 encuentra que los trabajadores que no son miembros de ningún sindicato tienen actitudes laborales más favorables y mayor satisfacción laboral que los que pertenecen a sindicatos (Khaleque citado en Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 217).

La relación entre la satisfacción laboral y el burnout o experiencia de quemarse en el trabajo tiene varias explicaciones. Algunos investigadores indican que el burnout psicológico causa la insatisfacción laboral y otros señalan que la satisfacción laboral causa el burnout (Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido 2010, 217).

Según varios estudios, no existe base suficiente para asumir una dirección determinada en la relación entre rendimiento y satisfacción laboral, es una relación sin dirección de causalidad.

Los elementos teóricos recogidos en ese tema han sido muy valiosos para el diseño de la encuesta de esta tesis, donde se han considerado las variables determinantes del puesto de trabajo y del propio trabajador.

Capítulo segundo: Diseño metodológico

En este capítulo se abordará algunos elementos de la organización que es objeto de esta investigación que permitirá ubicarnos en el entorno organizacional y posteriormente se narrará como se ha realizado el diseño metodológico.

1. Entorno organizacional

1.1 Descripción de la entidad pública

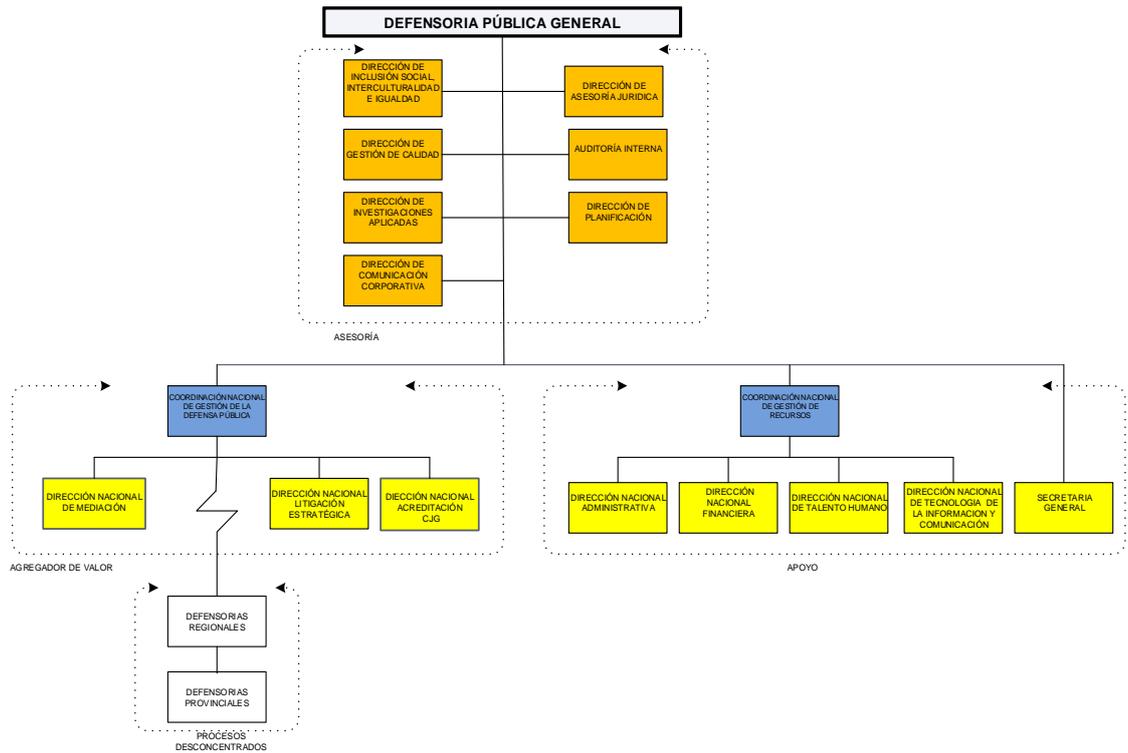
Esta investigación tiene como objeto de estudio a la Defensoría Pública que es un órgano autónomo de la Función Judicial cuyo fin es garantizar el pleno e igual acceso a la justicia de las personas que, por su estado de indefensión o condición económica, social o cultural, no puedan contratar los servicios de defensa legal para la protección de sus derechos (EC 2008, art. 191).

La institución tiene una estructura organizacional de tipo desconcentrada con presencia territorial, cuenta con 200 puntos de atención distribuidos en las 24 provincias del Ecuador (EC Defensoría Pública 2013, art. 5).

La Defensoría Pública tiene como oferta las siguientes líneas de servicio en materia de atención: defensa penal, defensa social, defensa de víctimas y defensa penitenciaria; cada una de ellas incorpora las perspectivas de género e interculturalidad y mecanismos alternativos como defensa de paz y defensa conciliatoria (EC Defensoría Pública 2017, 23).

De acuerdo con el sistema de procesos definido, la estructura orgánica de la Defensoría Pública, y sus relaciones de jerarquía, subordinación son las que se ilustran en los siguientes organigramas:

Figura 7. Estructura organizacional Defensoría Pública

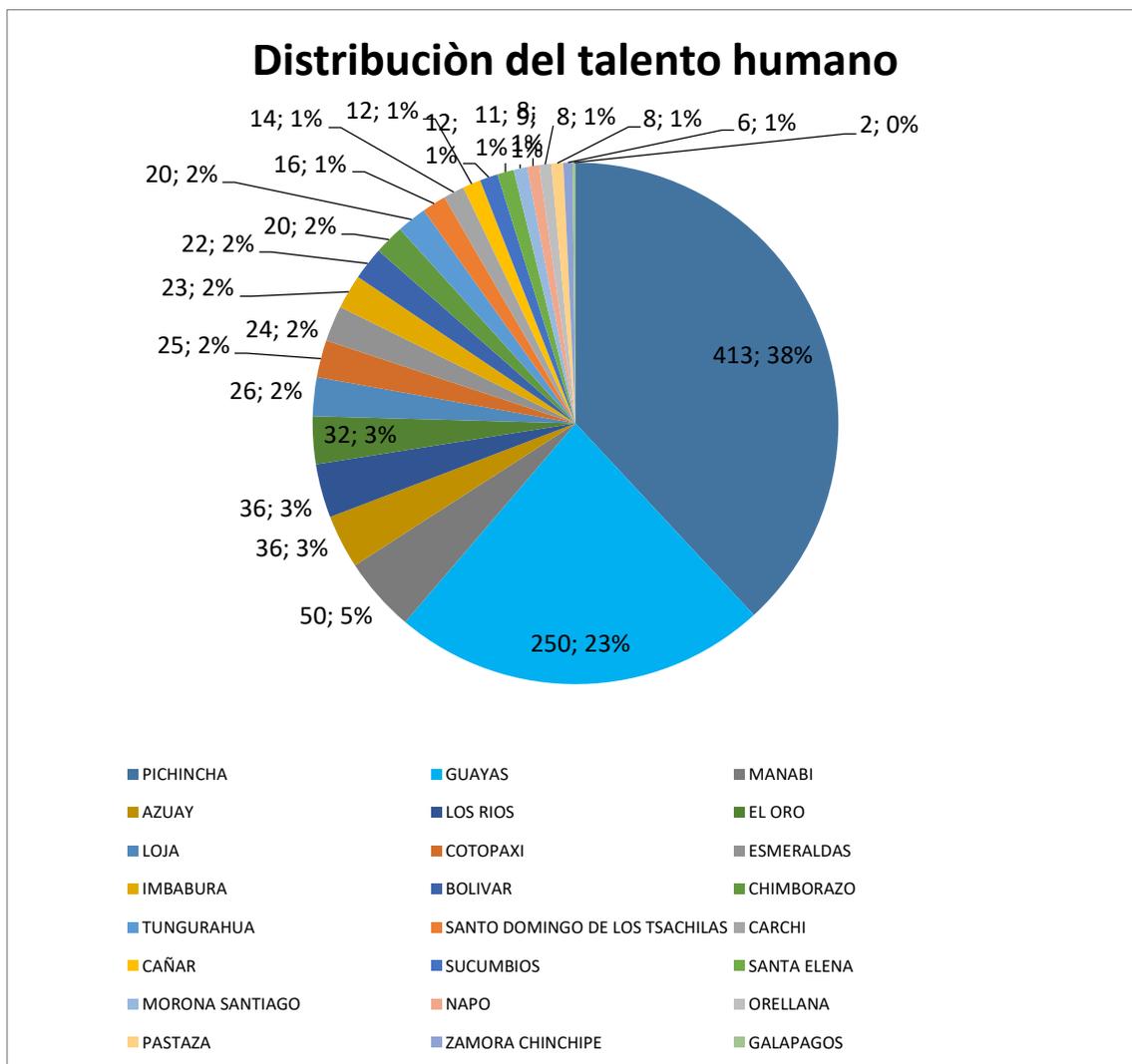


Fuente y elaboración basada en EC. Defensoría Pública (2013)

1.2 Descripción del talento humano

El talento humano con el que cuenta la Defensoría Pública se encuentra distribuido de la siguiente forma: 313 administrativos, 717 defensores públicos (misional) y 53 personas del régimen del Código del Trabajo; donde el 54% de su personal es de género masculino y el 46% de género femenino. A continuación se presenta un gráfico que contiene la distribución del talento humano por provincias, se puede observar que el 38% está concentrado en la provincia de Pichincha (EC Defensoría Pública 2019, literal c).

Figura 8. Distribución del talento humano por provincias



Fuente y elaboración basada en EC. Defensoría Pública (2019)

2. Marco metodológico

2.1 Acopio de la de información

Para alcanzar los objetivos planteados en este estudio se aplicará la investigación descriptiva y explicativa.

En la investigación descriptiva no se manipula ninguna variable, se limita a observar y describir los fenómenos como estudios de casos, encuestas, estudios de seguimiento, estudios etnográficos y pretende interpretar lo que es (Martínez 2011, 16).

Contando con los elementos conceptuales se realizará una descripción de las características identificadas de la burocracia en la entidad pública y se diseñó una encuesta para la obtención de datos.

La investigación explicativa es casi que el objetivo final, la meta o la exigencia, ya que busca respuesta a una pregunta fundamental, por el deseo de conocer y saber del ser humano: “¿Por qué?”. Averigua las causas de las cosas, hechos o fenómenos de la realidad. La explicación es un proceso que va mucho más allá de la simple descripción de un objeto (Niño Rojas 2011, 34).

Aplicando la investigación explicativa se busca responder a la pregunta ¿Qué relación tiene la teoría burocrática de Max Weber con la satisfacción laboral en una institución pública?.

La metodología que se aplicará será del método cuantitativo que tiene que ver con la cantidad y, por tanto, su medio principal es la medición y el cálculo. En general, busca medir variables con referencia a magnitud (Niño Rojas 2011, 29).

El método cuantitativo recogerá la información empírica de la encuesta de satisfacción laboral.

Para realizar esta tesis se aplicó las técnicas de investigación de análisis documental consultando fuentes de información como libros y de medición empírica a través de una encuesta de satisfacción laboral elaborada a partir de los supuestos teóricos.

Se ha identificado como variable independiente a la Teoría burocrática de Max Weber y como variable dependiente la satisfacción laboral.

Contando con la guía o camino de la metodología de la investigación señalada en los párrafos anteriores se alcanzarán los objetivos planteados en este estudio empírico.

2.2 Diseño de la encuesta

La encuesta tiene 27 preguntas que se construyeron tomando como ejes las ocho características de la burocracia y por cada uno de los ejes se plantearon preguntas de satisfacción laboral.

Se utilizó una escala que identifica el nivel de satisfacción: muy insatisfecho, algo insatisfecho, algo satisfecho y muy satisfecho.

Tabla 3. Encuesta de satisfacción laboral

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL						
<p><i>"El objetivo de la presente encuesta es proporcionar a cada servidor de la institución la oportunidad para expresar su satisfacción sobre algunas condiciones en que se desarrolla su trabajo, la distribución de las tareas, la infraestructura, las relacionales laborales con compañeros y supervisores, los procesos, entre otros factores, de</i></p> <p>Puntos a considerar: Para responder, tenga 1.- Lea atentamente. 2.- No hay respuestas correctas o incorrectas. 3.- RESPONDA TODAS LAS PREGUNTAS, por favor. 4.- Sea SINCERO Y ESPONTÁNEO.</p> <p>Instrucciones generales: A continuación hay un conjunto de elementos sobre los cuales queremos saber su nivel de satisfacción. Por favor marque su respuesta según se siente en la mayor parte del tiempo.</p> <p>Nota: Si algún aspecto de las preguntas planteadas no corresponde a las características de su puesto, por favor hacer referencia a aquellas características de su trabajo mas semejantes, y como consecuencia califique la satisfacción que le produce.</p>						
	Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta.	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho	Codificación
Carácter legal de las normas y reglamentos	La igualdad y justicia de trato en las normas que recibe de la institución.					P1
	La organización y responsabilidades de su unidad donde trabaja.					P2
	Los objetivos, metas y estrategias de la institución.					P3
	Su tipo de trabajo y actividades establecidas en el Manual de puestos institucional.					P4
	Las reglas escritas de la institución, en general satisfacen.					P5
Formalidad de las comunicaciones	La posibilidad que las decisiones tomadas sean participativas y comunicadas.					P6
	La forma de comunicación con las personas y unidades de la institución mediante documentos o mails, es.					P7
Procedimientos estandarizados	El grado en que los requisitos, trámites y formatos de la institución facilitan en el trabajo para atender a los ciudadanos.					P8
	La posibilidad en que los procedimientos estandarizados ayudan en las tareas del puesto.					P9
	La participación de las personas en la construcción de los objetivos y planes de la unidad o dirección que se deben alcanzar.					P10
División del trabajo	La satisfacción que le produce el trabajo por sí mismo.					P11
	La distribución del trabajo en cuanto a las cargas individuales están bien repartidas en mi unidad o dirección.					P12
	Las oportunidades que ofrece el trabajo de desarrollar habilidades y destrezas.					P13
	La posibilidad que las tareas que no están detalladas en el manual de puestos, sean de obligación realizarlas.					P14
Orden jerárquico	La posibilidad de autonomía que se le brinda en el puesto de trabajo para tomar decisiones.					P15
	El nivel de conocimientos y capacitación de los directivos para gestionar el trabajo.					P16
	El apoyo que recibe de los directivos.					P17
Impersonalidad de las relaciones	El nivel de participación de las personas en la toma de decisiones de los directivos.					P18
						P19
	La posibilidad de que los intereses y sentimientos personales, sean considerados en la institución.					P20
Meritocracia	La oportunidad que las personas sean seleccionadas y ascendidas en función de sus méritos.					P21
	La oportunidad de desarrollo y formación profesional que brinda la organización a las personas.					P22
	La posibilidad de crecer conforme a una carrera profesional especializada por el tipo de puesto.					P23
	La remuneración que usted recibe en función de sus responsabilidades.					P24
Dedicación laboral completa	El horario de su jornada laboral.					P25
	Las condiciones de su lugar de trabajo como: climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación.					P26
	El mobiliario y equipos tecnológicos para realizar el trabajo.					P27

Fuente y elaboración propia

Es importante señalar que la encuesta utilizó un lenguaje fácil de interpretar, fue entregada de manera física a los colaboradores a fin de que expresarán su nivel de satisfacción o insatisfacción en relación a cada una de las preguntas contenidas en la encuesta.

Adicionalmente se incluyó en la encuesta preguntas de información sociodemográfica: género, edad, unidad en la que trabaja, tipo de relación laboral, tiempo que trabaja en la institución, permanencia en el puesto actual, número de cargos desempeñados en la institución y educación formal.

Tabla 4. Encuesta – Información sociodemográfica

Marque con una X, o complete la información solicitada según corresponda.

Género		Edad			
Hombre	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	años		
Mujer	<input type="checkbox"/>				

Unidad en la que trabaja		Tiempo de trabajo en la institución			
Misional	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	años		
Administrativa	<input type="checkbox"/>				

Educación formal		Permanencia en el puesto actual			
Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	años		
Secundaria	<input type="checkbox"/>				
Cursando estudios universitarios	<input type="checkbox"/>				
Tercer nivel	<input type="checkbox"/>				
Cuarto nivel	<input type="checkbox"/>				

Tipo de relación laboral	
Nombramiento permanente - Carrera	<input type="checkbox"/>
Nombramiento provisional	<input type="checkbox"/>
Contrato de servicios ocasionales	<input type="checkbox"/>
Contrato indefinido/Código Trabajo	<input type="checkbox"/>
Nombramientos puestos directivos	<input type="checkbox"/>

Fuente y elaboración propia

2.3 Procesamiento de la información

La selección probabilística se ejecutó con un muestreo simple al azar o muestreo aleatorio simple: si la población es homogénea, la muestra se elige al azar, bajo el principio de que todas las unidades deben tener la misma posibilidad de ser escogidas, mediante una estrategia que evite la influencia de las preferencias y deseos del investigador (Niño Rojas 2011, 56).

Aplicando el muestreo aleatorio simple se aseguró que todos los servidores de la ciudad de Quito tengan la misma probabilidad de pertenecer a la muestra. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la ecuación del tamaño de muestra para proporciones y poblaciones finitas como se detalla a continuación (Valdivieso 2011, 153):

$$n = \frac{P(1 - P)z_a^2 N}{P(1 - P)z_a^2 + e^2(N - 1)}$$

Lo parámetros utilizados para el cálculo son los siguientes:

$$P = 0,5$$

$$1 - P = 0,5$$

Z = 1,96 nivel de confianza

$$N = 415$$

e = 0,07 error muestral

numerador = 398,566

denominador = 2,989

n = 133 tamaño de la muestra

La encuesta tuvo como muestra de aplicación 133, de lo cual efectivamente respondieron 126 servidores de distintas posiciones o puestos, que laboran en el Distrito Metropolitano de Quito de la Defensoría Pública.

La diferencia entre la muestra de las encuestas que es 133 y las 126 encuestas que obtuvieron respuestas efectivas son 7, este valor representa una pérdida de muestra con un porcentaje de 0.052%, que no afecta los resultados finales.

Para realizar el procesamiento de la información recolectada en la encuesta se utilizó el análisis de conglomerados de K-medias, que es una técnica estadística del análisis de datos multivariantes que permite agrupar a los casos (o a las variables) en función del parecido que pueda existir entre ellos. Esta técnica es más flexible que otras, sobre todo en los supuestos que deben cumplir los datos y admite varios métodos de estimación de la matriz de distancias. El análisis de conglomerados permite detectar el número óptimo de grupos y sus características desde las similitudes que tienen los casos (Pardo 2007, 235).

El programa SPSS, en el cual se realizó el análisis de la encuesta, permite realizar dos tipos de análisis de conglomerados: el jerárquico y de K-medias (Bausela 2005, 62). Este último, permite procesar un número ilimitado de casos, pero solamente se puede ejecutar un método de aglomeración y requiere que se indique previamente el número de

conglomerados que se desea obtener, que para el caso de este análisis se lo ha fijado en dos.

El análisis de conglomerados de K-medias, es de tipo aglomerativo, es decir, parte del análisis individual de cada caso y mediante métodos iterativos va agrupando los casos hasta llegar a la conformación de grupos lo más homogéneos posibles entre los miembros de cada grupo y lo más heterogéneos posibles entre miembros de grupos distintos.

Una vez que se realizó el análisis de conglomerados, contando previamente con la base de datos que contiene la información recabada en las 126 encuestas tenemos la siguiente distribución de clúster:

Tabla 5. Clúster de encuesta de satisfacción laboral

Número de casos en cada clúster		
Clúster	1	55
	2	71
Total encuestas		126

Fuente y elaboración propia

Capítulo tercero: Resultados de la investigación

Este capítulo narra los resultados del estudio empírico donde se analiza la vigencia de las ocho características identificadas en la Teoría Burocrática de Max Weber y se presenta los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral en la Defensoría Pública.

1. Estudio empírico de la vigencia de las características de la Teoría Burocrática de Max Weber

En esta investigación se han definido ocho características del modelo de burocracia planteado por Max Weber, por lo que en los siguientes párrafos se detallan los elementos presentes de cada una de las características en la Defensoría Pública, que se han observado:

Característica del carácter legal de las normas y reglamentos, vigente a través de estos instrumentos legales: Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de la Función Judicial, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Código Orgánico Integral Penal, Código del Trabajo, Código de la Niñez y Adolescencia, Ley Orgánica del Servicio Público, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, etc. (EC Defensoría Pública 2019, literal a2).

La característica formalidad de las comunicaciones se observa en la aplicación de un sistema documental Quipux, cuyo fin es garantizar un correcto manejo de los documentos y una buena calidad en los flujos documentales; es de uso obligatorio para los servidores de la Defensoría Pública en la gestión de recepción, respuesta, reasignación y archivo de comunicaciones (EC Defensoría Pública 2014, art.3).

Procedimientos estandarizados es otra de las características totalmente implementada en la Defensoría Pública, posee más de cincuenta procedimientos entre estos: Directrices para la prestación de los Servicios Misionales de la Defensoría Pública en materias penales y no penales, Procedimiento de Asesoría (Atención Presencial), Reglamento Interno para regular los turnos y jornadas de trabajo para los Defensores Públicos, Manual de Identidad Corporativa de la Defensoría Pública del Ecuador, etc. (EC Defensoría Pública 2019, literal a3).

La división del trabajo en la Defensoría Pública esta descrita en el Manual de Clasificación de puestos, que contiene 83 tipos de puestos. Este instrumento técnico legal define las funciones y responsabilidades del cargo, las relaciones internas y externas, destrezas (EC Ministerio de Trabajo 2011).

Orden jerárquico es una de las características central del modelo de burocracia planteado por Weber y en la Defensoría Pública es el principal elemento de ordenamiento y gestión ya que los niveles de orden y subordinación determinan la toma de decisiones y la actuación de cada una de las personas que trabajan en la organización (EC. Defensoría Pública 2013).

Figura 9. Orden jerárquico de la Defensoría Pública



Fuente y elaboración basada en EC. Defensoría Pública (2013)

Dedicación laboral completa es una obligación para las personas que se vinculen a la Defensoría Pública, no pueden realizar otras actividades en el sector público e inclusive existe prohibición de ciertas actividades privadas; así mismo la entidad tiene como responsabilidad de proveer de los recursos materiales, económicos y tecnológicos (EC 2010, art. 22).

La meritocracia es una de las características del modelo de burocracia vigente hasta la presente fecha en la Defensoría Pública, cuyo fin es que la ocupación de los puestos se realice a través de procesos donde el mérito es el principal actor, esto permite alcanzar justicia y equidad; de esta manera nace las carrera de los servidores de la Defensoría Pública que constituye un sistema mediante el cual se regula el ingreso,

formación y capacitación, promoción, estabilidad, evaluación, régimen disciplinario y permanencia en el servicio dentro de la Función Judicial (EC 2009, art. 35).

Impersonalidad de las relaciones, este elemento de la burocracia es de carácter subjetivo y debe ser explicitado a través de una indagación específica, pero es importante señalar que en la institución pública objeto de esta investigación existe normativa inclusive para normar las relaciones entre las personas y valores que deben practicarse dentro de la organización (EC 2015, art. 1).

2. Análisis de los datos de la encuesta aplicada en la investigación

En este tema se presentan los resultados de las encuestas que como se ha mencionado anteriormente contiene 27 preguntas, que buscan identificar el nivel de satisfacción de los servidores que laboran en la Defensoría Pública frente a las características del modelo de burocracia de Max Weber. Adicionalmente la encuesta tiene 7 preguntas destinadas a conocer algunos elementos sociodemográficos que se detallan a continuación:

Tabla 6. Información sociodemográfica

Resultados de información sociodemográfica			
Clúster 1		Clúster 2	
Género	Mujer	Género	Hombre
Unidad en la que trabaja	Misional	Unidad en la que trabaja	Misional
Educación formal	Tercer nivel	Educación formal	Tercer nivel
Edad	Entre 31 y 40 años	Edad	Entre 31 y 40 años
Tiempo de trabajo en la institución	Entre 4 y 7 años	Tiempo de trabajo en la institución	Entre 4 y 7 años
Permanencia en el puesto actual	Entre 2 y 4 años	Permanencia en el puesto actual	Entre 2 y 4 años
Tipo de relación laboral	Nombramiento permanente – carrera	Tipo de relación laboral	Nombramiento provisional

Fuente y elaboración propia

En el cuadro de los resultados de información sociodemográfica se observan 2 variables diferenciadoras entre el clúster 1 y el clúster 2, estas son: género y tipo relación laboral. Los datos arrojaron que la variable género en el clúster 1 son mujeres y en el clúster 2 son hombres. En cuanto a la variable tipo de relación laboral el clúster 1

menciona que tienen nombramiento permanente- carrera y el clúster 2 señalan el nombramiento provisional.

Es importante mencionar que los nombramientos permanentes son aquellos que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba y brindan estabilidad a los servidores; mientras que los nombramientos provisionales son otorgados a cualquier persona mientras se realiza el concurso y no generan derecho de estabilidad a la o el servidor (EC 2011, art. 17).

En adelante se procede a describir los hallazgos de las 27 preguntas asociadas a los niveles de satisfacción laboral frente a las 8 características de burocracia, para ello utilizaremos los centros de clúster finales que se detallan en las tablas que a continuación se presentan con cada una de las variables investigadas.

Tabla 7. Centros de clúster finales - Carácter legal de las normas y reglamentos

Carácter legal de las normas y reglamentos	
Clúster 1	Clúster 2
P1 algo insatisfecho	P1 algo satisfecho
P2 algo satisfecho	P2 muy satisfecho
P3 algo satisfecho	P3 algo satisfecho
P4 algo satisfecho	P4 muy satisfecho
P5 algo insatisfecho	P5 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

El clúster 1 está representado por mujeres con nombramiento permanente, que expresan algo de insatisfacción en cuanto: a la igualdad y justicia de trato en las normas que recibe en la institución; y con las reglas escritas de la institución. Respecto a la organización, responsabilidades, objetivos, metas, estrategias de la institución, tipo de trabajo y actividades del manual de puestos están algo satisfechos.

En el clúster 2 están los hombres con nombramiento provisional, que enuncian estar algo y muy satisfechos con las preguntas planteadas respecto a la variable carácter legal de las normas y reglamentos.

Analizando el clúster 1 y clúster 2 se puede observar que los servidores se encuentran satisfechos con el carácter legal de las normas y reglamentos, este resultado puede conllevar a entender que esta satisfacción se relaciona a una percepción de seguridad, estabilidad, reglas claras y permanencia de la entidad pública en el tiempo que pueden brindar las regulaciones; así como mantener blindada a la organización de la interferencia política.

Tabla 8. Centros de clúster finales - Formalidad de las comunicaciones

Formalidad de las comunicaciones	
Clúster 1	Clúster 2
P6 algo insatisfecho	P6 algo satisfecho
P7 algo satisfecho	P7 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

Las personas que se agruparon en el clúster 1 están algo insatisfechos con la pregunta: la posibilidad de que las decisiones tomadas sean participativas y comunicadas. Así como algo satisfechos con la forma de comunicación con las personas y unidades de la institución mediante documentos o mails, etc.

En el clúster 2 las personas están satisfechas con la variable formalidad de las comunicaciones.

Se puede concluir que en el grupo de personas del clúster 1 y 2 se encuentran satisfechas con la variable formalidad de las comunicaciones, estos hallazgos se dan debido a que comunicarse con documentos y medios electrónicos en el sector público es muy común, ya que es la única forma de justificar las actuaciones en el ejercicio de un puesto, así como responder ante los organismos de control y no caer en procesos disciplinarios. Asimismo, este resultado es coherente con la satisfacción de la variable carácter legal de las normas, presentado previamente.

Tabla 9. Centros de clúster finales - Procedimientos estandarizados

Procedimientos estandarizados	
Clúster 1	Clúster 2
P8 algo insatisfecho	P8 algo satisfecho
P9 algo insatisfecho	P9 algo satisfecho
P10 algo insatisfecho	P10 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

En esta variable existe una marcada diferencia entre las respuestas, es decir que el clúster 1 opina que se encuentra insatisfecho mientras que las personas que pertenecen al clúster 2 están satisfechas frente a las siguientes preguntas: el grado en que los requisitos, trámites y formatos de la institución facilitan en el trabajo para atender a los ciudadanos; la posibilidad en que los procedimientos estandarizados ayudan en las tareas del puesto y

la participación de las personas en la construcción de los objetivos y planes de la unidad o dirección que se deben alcanzar.

Analizando las respuestas de esta variable procedimientos estandarizados, se puede concluir que la insatisfacción se da en las mujeres que poseen un nombramiento permanente, debido a que la estandarización conduce a generar rutinas, disminuyendo la posibilidad de crear, mejorar y cambiar la forma de gestionar el trabajo. Estos resultados pueden darse debido a la memoria histórica que tiene el personal de nombramiento permanente y de la necesidad de cambios en la forma de trabajar que expresan estos servidores.

En el clúster 2 se encuentran los hombres con nombramiento provisional que expresa satisfacción por la variable procedimientos estandarizados, esto se da por la característica de inestabilidad laboral que los adapta con amplia facilidad a las condiciones que tiene la organización.

Tabla 10. Centros de clúster finales - División del trabajo

División del trabajo	
Clúster 1	Clúster 2
P11 algo satisfecho	P11 muy satisfecho
P12 algo satisfecho	P12 algo satisfecho
P13 algo satisfecho	P13 muy satisfecho
P14 algo insatisfecho	P14 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

La variable división del trabajo ha tenido aceptación ya que tanto el clúster 1 como el clúster 2 se encuentran satisfecho. El único tema diferenciador es la pregunta que señala: la posibilidad que las tareas que no están detalladas en el manual de puestos, sean de obligación realizarlas, donde el grupo de personas del clúster 1 están insatisfechos.

Se entiende que la insatisfacción se da en las personas con nombramiento permanente que tienen perfectamente definido el inicio y fin de sus responsabilidades, mientras que el personal de nombramiento provisional asume cualquier tarea adicional con el propósito de mantener su empleo; estos datos no son coherentes con la pregunta sobre la posibilidad de que las decisiones tomadas sean participativas y comunicada, es decir se observa una actitud paternalista, quieren ser tomados en cuenta para la toma de decisiones pero no hacer más allá de lo escrito en un manual.

Tabla 11. Centros de clúster finales - Orden jerárquico

Orden jerárquico	
Clúster 1	Clúster 2
P15 algo insatisfecho P16 algo insatisfecho P17 algo insatisfecho	P15 muy satisfecho P16 algo satisfecho P17 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

El clúster 1 expresa insatisfacción frente a la variable orden jerárquico que tiene las siguientes preguntas: la posibilidad de autonomía que se le brinda en el puesto de trabajo para tomar decisiones; el nivel de conocimientos y capacitación de los directivos para gestionar el trabajo y el apoyo que recibe de los directivos.

El grupo del clúster 2 responde que se encuentra satisfecho.

La encuesta planteada en esta investigación respeta el anonimato de las personas que respondieron, a pesar de ello las respuestas que se reciben del clúster 2 se dan a la característica de adaptarse al orden jerárquico sin estar en desacuerdo; mientras que el clúster 1 enuncia su total insatisfacción con el orden jerárquico de las autoridades, ellos al ser parte de un sistema de carrera responden con amplia libertad. Estos resultados se pueden entender desde la óptica que los funcionarios que ocupan el orden jerárquico son de libre designación; en estos casos se aplican procesos selectivos donde prima la técnica y la confianza.

Tabla 12. Centros de clúster finales - Impersonalidad de las relaciones

Impersonalidad de las relaciones	
Clúster 1	Clúster 2
P18 algo insatisfecho P19 algo satisfecho P20 algo insatisfecho	P18 algo satisfecho P19 muy insatisfecho P20 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

Los resultados que se obtienen en el clúster 1 es de insatisfacción a las preguntas: el nivel de participación de las personas en la toma de decisiones de los directivos y la posibilidad de que los intereses y sentimientos personales, sean considerados en la institución; y sienten satisfacción frente a la relación con los compañeros de su unidad y de otras unidades o direcciones es adecuada.

El clúster 2 está satisfecho con la variable impersonalidad de las relaciones, en la única proposición que expresa insatisfacción es con la relación con los compañeros de su

unidad y de otras unidades o direcciones es adecuada. Estos datos están vinculados a la separación marcada de cada clúster es decir se observa que hay un territorialismo de aquellos servidores que tienen nombramiento permanente, dejando excluidos a los que tienen nombramiento provisional.

Tanto el clúster 1 como el clúster 2 están insatisfechos con la característica impersonalidad de las relaciones del modelo de burocracia de Max Weber. Es importante que esta es la característica más asociada al lado humano de las organizaciones. Se requiere más humanización pero no se observa mayor compromiso, es decir es una relación padres e hijos; esto en concordancia con el análisis planteado en la variable división del trabajo.

Tabla 13. Centros de clúster finales - Meritocracia

Meritocracia	
Clúster 1	Clúster 2
P21 algo insatisfecho	P21 algo satisfecho
P22 algo insatisfecho	P22 algo satisfecho
P23 algo insatisfecho	P23 algo satisfecho
P24 algo insatisfecho	P24 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

La variable Meritocracia en el clúster 1 están insatisfechos con todas las proposiciones: la oportunidad que las personas sean seleccionadas y ascendidas en función de sus méritos; la oportunidad de desarrollo y formación profesional que brinda la organización a las personas; la posibilidad de crecer conforme a una carrera profesional especializada por el tipo de puesto y la remuneración que usted recibe en función de sus responsabilidades.

Las personas que pertenecen al clúster 2 expresan satisfacción integral con la variable meritocracia.

Analizando las respuestas se menciona que el clúster 2, al mantener una relación laboral de nombramiento provisional, lo que significa que no tienen estabilidad laboral tiene una expectativa positiva de la meritocracia; mientras que las personas del clúster 1 se encuentran insatisfechas, ya que han ingresado a un puesto y tienen estabilidad laboral pero sienten que no han alcanzado sus metas en cuanto a ascensos, remuneración, etc.

Tabla 14. Centros de clúster finales - Dedicación laboral completa

Dedicación laboral completa	
Clúster 1	Clúster 2
P25 algo satisfecho P26 algo insatisfecho P27 algo insatisfecho	P25 muy satisfecho P26 algo satisfecho P27 algo satisfecho

Fuente y elaboración propia

Respecto a la variable dedicación laboral completa, el clúster 1 está insatisfecha frente a: las condiciones de su lugar de trabajo como: climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación y el mobiliario y equipos tecnológicos para realizar el trabajo. El clúster 2 se encuentra satisfecho.

Las respuestas a esta variable expresan el nivel de exigencia típica en organizaciones con modelos paternalistas donde se espera que todo venga de la entidad pública pero sin arriesgar o dar algo adicional por parte del servidor, esta premisa se señala tomando en consideración la insatisfacción expresada en cuanto a realizar actividades adicionales a las descritas en el manual de puestos.

Capítulo cuarto: hallazgos, recomendaciones prácticas y conclusiones

En este capítulo se encontrará los principales hallazgos identificados en la aplicación de la encuesta, a partir de los hallazgos se presentan recomendaciones prácticas en cuanto a la satisfacción laboral y por último las conclusiones de esta investigación.

1. Principales hallazgos

Para citar los hallazgos de la encuesta de satisfacción laboral es imprescindible relatar los resultados de la técnica de análisis de conglomerados donde se obtuvo dos clústeres cuyas variables sociodemográficas que los diferencian son:

- Clúster 1: mujeres que tienen como relación laboral un nombramiento permanente – carrera.
- Clúster 2: hombres que tienen como relación laboral un nombramiento provisional.

Analizando el hallazgo del clúster 1, se puede observar en la figura 10 que el resultado en general es de insatisfacción laboral frente a las características de la burocracia; por lo que desde una perspectiva de sugestión se eleva a creer que las personas que tienen nombramiento permanente tienen una perspectiva histórica de la institución y tiene un mayor compromiso con la mejorar institucional para su propia satisfacción laboral, por lo que tal vez tenga más conciencia de las características de burocracia que no llevan al desarrollo organizacional. Es sustancial señalar que se trata de dos racionalidades, la instrumental de todo lo que es estructurado y del desarrollo organizacional que está unido al propio desarrollo personal que es una de las variables derivadas del puesto asociadas con la satisfacción laboral.

Figura 10. Consolidación de resultados encuesta de satisfacción laboral – Clúster 1

Fuente y elaboración propia

Se puede observar en la figura 11 que el hallazgo del clúster 2 es de satisfacción frente a las características de la burocracia, estos resultados se pueden entender considerando que aquellas personas que tienen nombramiento provisional que en general expresan satisfacción laboral tienen un compromiso de corto plazo con la organización, es decir no tienen una visión de largo plazo con la organización ni al pasado ni al futuro, ellos tienen un compromiso con este momento que consiste en realizar su trabajo y recibir su remuneración económica y se sienten agradecidos por tener un empleo.

Los resultados del clúster 2 podrían explicarse de acuerdo con Robert Merton que afirma que los méritos principales de burocracia son la eficacia técnica y el sentido de seguridad vocacional, el personal de la burocracia está formado en gran parte por los que valoran la seguridad por encima de todo (Aronson y Weisz 2007, 363).

Figura 11. Consolidación de resultados encuesta de satisfacción laboral – Clúster 2

Fuente y elaboración propia

En el descubrimiento del clúster 2 nos llama la atención de la escala de mucha insatisfacción que corresponde a la pregunta relacionada: la relación con los compañeros de su unidad y de otras unidades o direcciones es adecuada; esta pregunta está asociada a la impersonalidad de las relaciones, por lo que este comportamiento de insatisfacción está en concordancia con las limitaciones del modelo burocrático en cuanto a las relaciones afectivas.

2. Recomendaciones prácticas

A partir de los resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral se han identificado aquellas características de la burocracia que generan insatisfacción en los servidores de la Defensoría Pública, razón por la cual se presentarán recomendaciones para mitigar la insatisfacción.

- Revisar la normas y reglamentos internos que contengan principios de igualdad y justicia uno de ellos podría ser el régimen disciplinario. Los procesos de revisión deben ser participativas es decir incorporar a todos los actores y principalmente a los servidores.
- La toma de decisiones es un proceso complicado ya que éstas no siempre benefician a todos los actores de la organización, sin embargo se recomienda que las decisiones sean comunicadas de manera oportuna ya

que la formalidad de las comunicaciones es importante para los servidores de la Defensoría Pública.

- Se recomienda revisar íntegramente todos los procedimientos estandarizados que están vigentes en la Defensoría Pública, ya que esta característica de la burocracia es la que más alto nivel de insatisfacción laboral genera entre las personas. Una alternativa puede ser rediseñar los procesos percibiendo una orientación de servicio público caracterizada por el énfasis en la calidad del servicio, el mejoramiento de la relación con el ciudadano, la consideración de este como un cliente y el logro de la receptividad (Losada 1999, 214).
- En cuanto a la división del trabajo se identificó que a las personas les genera insatisfacción la posibilidad que las tareas que no están detalladas en el manual de puestos, sean de obligación realizarlas. Para minimizar este hallazgo se recomienda diseñar un plan de motivación y compromiso de los servidores, para ello es imprescindible que se revise el sistema de gestión del talento humano.
- El orden jerárquico, se puede fortalecer diseñando un sistema de selección transparente y que legitime que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades para el ejercicio del puesto que asumen. Otra práctica adecuada es que se debe realizar evaluaciones a la gestión del personal directivo de la organización, a fin de cumplir con los principios de igualdad entre los servidores y funcionarios de la entidad.
- Se recomienda realizar un cambio trascendental en lo que se refiere a la característica de la burocracia vigente de impersonalidad de las relaciones, donde está más presente las variables de la satisfacción laboral, hay que hacer un esfuerzo por humanizar a la entidad, para ello hay que desarrollar un plan de capacitación donde consten talleres de desarrollo de competencias como el trabajo en equipo que coadyuve a fortalecer el rol del ser humano en la organización pública.
- En lo que corresponde a la variable meritocracia se recomienda realizar un levantamiento de información específico que permita mejorar el sistema actual de meritocracia.

- La variable dedicación laboral completa es una de las más objetivas de identificar y por tanto se recomienda realizar un plan de acción para mejorar las condiciones físicas como: climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación, el mobiliario y equipos tecnológicos; así como hacer un esfuerzo por mejorar las condiciones psicológicas del trabajo.

Conclusiones

Para señalar la conclusión de esta investigación es necesario recordar que el objetivo general consiste en analizar la relación de la vigencia de la Teoría Burocrática planteada por Max Weber con la satisfacción laboral, en una institución pública.

Para alcanzar el objetivo general se realizó una investigación del marco teórico de las dos variables de este estudio que son la Teoría burocrática de Max Weber y de los elementos conceptuales de la satisfacción laboral donde se resalta las definiciones de Frederick Herzberg y Chiang Vega, Martín Rodrigo, y Núñez Partido.

Así también se desarrolló el diseño metodológico estableciendo que la investigación que se aplica en la descriptiva y explicativa.

Contando con el marco teórico y diseño metodológico se realizó un estudio empírico de las características de la burocracia, para ello se aplicó la técnica de observación directa concluyendo que en la Defensoría Pública se encuentra en total vigencia la Teoría burocrática de Max Weber.

Se pretendía realizar estudios correlacionales donde el investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos. Lo principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra variable relacionada evalúan el grado de relación entre dos variables (Niño Rojas 2011, 19).

Entonces la conclusión de esta tesis es que la teoría de la burocracia no es suficiente para explicar el grado de satisfacción laboral de los servidores que trabajan en la Defensoría Pública, específicamente porque hubo un intento de aplicar el análisis factorial y no fue posible establecer las correlaciones entre las variables, tal vez se pueda explicar este hallazgo porque la teoría de la burocracia está atada a características esenciales de legalidad, eficacia, procesos y resultados, es decir tiene su vínculo directo con la estructura racional y formal de la organización mientras que la satisfacción laboral es un resultado deseable donde intervienen variables afectivas del propio trabajador, por lo que la satisfacción laboral es menos objetiva que la teoría de la burocracia.

Para complementar el criterio señalado anteriormente se cita a Martín Albrow quién considera que una de las limitaciones fundamentales de la burocracia procedente de Max Weber es la desvinculación entre lo racional y lo afectivo con la consecuente supresión de los factores emocionales, es decir la organización es más perfecta en la

medida en que está más deshumanizada porque ha eliminado sentimientos y factores irracionales que no pueden ser calculados de manera objetiva (Martín Albrow citado en Aronson y Weisz 2007, 367).

Hay que clarificar que esta investigación no tiene como fin valorar al modelo burocrático como un héroe o un villano, sino que se lo considera como una forma de organización social que ha sido adoptada en la Defensoría Pública, entidad pública que es un instrumento para conseguir un fin, esta premisa fue analizada en el tema denominado: Estudio empírico de la vigencia de las características de la Teoría Burocrática de Max Weber, donde se aplicó el método de observación directa para describir la vigencia de las ocho características identificadas en el modelo de burocracia de Max Weber.

Obras citadas

- Aktouf, Omar, y Isabel Cristina Tenorio. 2001. *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Alba Vega, Carlos, Dirk Kruijt, Philip Quarles van Ufford, y Marco A Silva. 1991. *Las burocracias del desarrollo experiencias de América, Africa, Asia y Europa*. Guadalajara: Colegio de Jalisco.
- Aronson, Perla, y Eduardo Weisz, eds. 2007. *La vigencia del pensamiento de Max Weber a cien años de "La ética protestante y el espíritu del capitalismo"*. Colección Tensiones del pensamiento. Buenos Aires: Gorla.
- Baucela, Esperanza, 2005. *SPSS: un instrumento de análisis de datos cuantitativos*. <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>
- Bendor, Jonathan, Naomi B Lynn, Aaron Wildavsky, y Eduardo L Suárez. 1999. *Administración pública: el estado actual de la disciplina*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Chiang Vega, Margarita, María José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Davis, Keith, y Hortensia Corona Rodríguez. 1986. *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dolan, Simon L, Susan E Jackson, Randall S Schuler, y Ramón Valle Cabrera. 2003. *La gestión de los recursos humanos preparando profesionales para del siglo XXI*. Madrid (España): McGraw - Hill.
- Echeverría, Juan Abel. 2016. *Capital humano - Administrar personas*. Quito: CMYK.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. 2009. *Código Orgánico de la Función Judicial*. Registro Oficial Suplemento 544, 9 de marzo.
- EC. 2015. *Código de Ética de los servidores y trabajadores de la Función Judicial*. Registro Oficial Suplemento 630, 18 de noviembre.
- EC. Defensoría Pública. 2013. *Resolución No. DP-DPG-2013-071- Estatuto Orgánico Administrativo de Gestión Organizacional por Procesos de la Defensoría Pública del Ecuador*. Registro oficial 110, 18 de marzo.

- EC. Defensoría Pública. 2014. *Resolución No. DP-DPG-2014-057- Instructivo para normar el uso del sistema documental Quipux en la Defensoría Pública*. Registro oficial 251, 22 de mayo.
- EC. Defensoría Pública. 2017. *Resolución No. DP-DPG-DAJ-2017-174- Nuevo Modelo de Gestión de la Defensoría Pública*. Quito: Defensoría Pública.
- EC. Defensoría Pública. 2019. *Transparencia institucional*. <https://www.defensoria.gob.ec/images/defensoria/pdfs/lotaip2019/>
- EC. Defensoría Pública. 2017. *Resolución No. DP-DPG-DAJ-2017-174- Nuevo Modelo de Gestión de la Defensoría Pública*. Quito: Defensoría Pública.
- EC. 2010. *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial 294, 6 de octubre.
- EC. 2011. *Reglamento de la ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial Suplemento 418, 11 de abril.
- Fischman, David, y Lennia Matos. 2014. *Motivación 360°: Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Peru: Planeta.
- García-Pelayo, Manuel. 1982. *Burocracia y tecnocracia*. Alianza universidad: 78. Madrid: Alianza.
- González López, Luis. 2001. *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz de Santos. <http://site.ebrary.com/id/10174285>.
- Heady, Ferrel, y Víctor Alarcón Olguín. 2000. *Administración pública: una perspectiva comparada*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Heintz, Peter. 1960. *Sociología del poder*. Chile: Andrés Bello.
- Losada, Carlos. 1999. *De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del estado*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Luthans, Fred, y Eva María García Álvarez. 2008. *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Martínez, Héctor. 2011. *Metodología de la investigación*. Mexico, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4635079>.
- Morgan, Gareth. 1991. *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, Rama.
- Niño Rojas, Víctor Miguel. 2011. *Metodología de la investigación diseño y ejecución*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.

- Pardo, Campo y Pedro del Campo, 2007. *Combinación de métodos factoriales y de análisis de conglomerados*. <http://emis.ams.org/journals/RCE/ingles/V30/v30-2body/v30n2a06PardoDelCampo.pdf>
- Powell, Walter W, Paul J DiMaggio, Jorge Javier Romero, y Roberto Ramón Reyes Mazzoni. 2001. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Shafritz, Jay M, y Albert C Hyde. 1999. *Clásicos de la administración pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Suárez, Litvin, y Tomasz Roldan. 1998. “La ‘Quinta Disciplina’ en el Contexto del Proyecto Social de la Modernidad Revista Venezolana de Gerencia” 3.
- Valdivieso, Carlos y Roberto Valdivieso, 2011. *Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión*. [file:///C:/Users/Dell5000/Downloads/64-376-3-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell5000/Downloads/64-376-3-PB%20(1).pdf)
- Weber, Max. 1991. *¿Qué es la burocracia?* Argentina: Leviatan.
- . 2001. *Estructuras de poder*. México, D.F: Ed. Coyoacán.
- Weber, Max, Johannes Winckelmann, y José Medina Echavarría. 1983. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 2. ed. en español, 6. reimpr. Sección de obras de sociología. México, D.F: Fondo de Cultura Económica.

Anexos

Anexo 1: Resultados de las respuestas a la encuesta de satisfacción laboral en porcentajes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL			Resultados de la tabulación				
	Marque con una X su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta.	Codificación	Muy insatisfecho	Algo insatisfecho	Algo satisfecho	Muy satisfecho	TOTAL %
Carácter legal de las normas y reglamentos	La igualdad y justicia de trato en las normas que recibe de la institución.	P1	8%	20%	44%	29%	100,00%
	La organización y responsabilidades de su unidad donde trabaja.	P2	9%	10%	40%	40%	100,00%
	Los objetivos, metas y estrategias de la institución.	P3	9%	17%	32%	42%	100,00%
	Su tipo de trabajo y actividades establecidas en el Manual de puestos institucional.	P4	7%	13%	37%	43%	100,00%
	Las reglas escritas de la institución, en general satisfacen.	P5	11%	21%	40%	28%	100,00%
Formalidad de las comunicaciones	La posibilidad que las decisiones tomadas sean participativas y comunicadas.	P6	19%	30%	31%	20%	100,00%
	La forma de comunicación con las personas y unidades de la institución mediante documentos o mails, es.	P7	7%	16%	40%	37%	100,00%

Procedimientos estandarizados	El grado en que los requisitos, trámites y formatos de la institución facilitan en el trabajo para atender a los ciudadanos.	P8	9%	21%	41%	29%	100,00%
	La posibilidad en que los procedimientos estandarizados ayudan en las tareas del puesto.	P9	6%	23%	43%	28%	100,00%
	La participación de las personas en la construcción de los objetivos y planes de la unidad o dirección que se deben alcanzar.	P10	17%	18%	37%	29%	100,00%
División del trabajo	La satisfacción que le produce el trabajo por sí mismo.	P11	6%	6%	21%	67%	100,00%
	La distribución del trabajo en cuanto a las cargas individuales están bien repartidas en mi unidad o dirección.	P12	13%	13%	31%	44%	100,00%
	Las oportunidades que ofrece el trabajo de desarrollar habilidades y destrezas.	P13	13%	9%	25%	52%	100,00%
	La posibilidad que las tareas que no están detalladas en el manual de puestos, sean de obligación realizarlas.	P14	13%	21%	42%	25%	100,00%
Orden Jerárquico	La posibilidad de autonomía que se le brinda en el puesto de trabajo para tomar decisiones.	P15	13%	13%	37%	38%	100,00%
	El nivel de conocimientos y capacitación de los directivos para gestionar el trabajo.	P6	12%	23%	33%	32%	100,00%
	El apoyo que recibe de los directivos.	P17	17%	21%	27%	36%	100,00%
Impersonalidad de las relaciones	El nivel de participación de las personas en la toma de decisiones de los directivos.	P18	17%	17%	43%	23%	100,00%
	La relación con los compañeros de su unidad y de otras unidades o direcciones es adecuada.	P19	10%	9%	32%	49%	100,00%
	La posibilidad de que los intereses y sentimientos personales, sean considerados en la institución.	P20	17%	16%	44%	24%	100,00%

Meritocracia	La oportunidad que las personas sean seleccionadas y ascendidas en función de sus méritos.	P21	28%	29%	22%	21%	100,00%
	La oportunidad de desarrollo y formación profesional que brinda la organización a las personas.	P22	18%	29%	29%	24%	100,00%
	La posibilidad de crecer conforme a una carrera profesional especializada por el tipo de puesto.	P23	19%	27%	27%	27%	100,00%
	La remuneración que usted recibe en función de sus responsabilidades.	P24	26%	22%	29%	23%	100,00%
Dedicación laboral completa	El horario de su jornada laboral.	P25	8%	4%	29%	59%	100,00%
	Las condiciones de su lugar de trabajo como: climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación.	P26	17%	20%	33%	30%	100,00%
	El mobiliario y equipos tecnológicos para realizar el trabajo.	P27	17%	21%	29%	33%	100,00%

Este anexo en el título resultados de la tabulación contiene la escala de calificación del nivel de satisfacción: muy insatisfecho, algo insatisfecho, algo satisfecho y muy insatisfecho; en los citados niveles se puede observar los resultados en nivel de porcentaje de las respuestas obtenidas de los 126 servidores que respondieron a la encuesta salarial, cabe aclarar que para el desarrollo de esta tesis se aplicó la técnica estadística de análisis de datos multivariantes que permitió agrupar en dos grupos: el clúster 1 mujeres que tienen como relación laboral un nombramiento permanente – carrera y el clúster 2: hombres que tienen como relación laboral un nombramiento provisional. Cada clúster se agrupo por las características de similitudes.

En el capítulo tercero se detallan el análisis de los datos de la encuesta aplicada en la investigación, donde se observa los centros de clúster finales agrupados por cada una de las características de la burocracia, allí se identifica un solo nivel de satisfacción por cada pregunta y se separa en el clúster 1 y clúster 2 esto como resultado de la técnica estadística multivariante análisis de conglomerados K-medias.