



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE GRUPO JURÍDICO XPERTA.**

**SUSTENTADO POR:**

**OSCAR ROLANDO RIVERA ORTIZ**

**CRUZ CONCEPCION NUÑEZ HERRERA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN  
DIRECCION EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.**

**ABRIL, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIRE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARIA CASTRO VALLE**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA Y CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE GRUPO JURÍDICO XPERTA.**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**CÉSAR AUGUSTO SUAZO SALINAS**

**MIEMBROS DE LA COMISION EVALUADORA**

**HECTOR CARCAMO**

**DANNY LARIOS**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE GRUPO JURIDICO XPERTA**

## **NOMBRE DE LOS MAESTRANTES**

**OSCAR ROLANDO RIVERA ORTIZ**

**CRUZ CONCEPCION NUÑEZ HERRERA**

## **RESUMEN**

El presente trabajo investigativo es un estudio de la cultura y clima organizacional del Grupo Jurídico Xperta.

En esta investigación se buscó conocer cuáles son los elementos que integran la cultura y el clima organizacional, identificando las debilidades y fortalezas culturales en la organización.

Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura y el clima organizacional predominante en el Grupo Jurídico Xperta. Para ello se empleó investigación de tipo explicativo mediante la observación en la organización. La población investigada corresponde a los colaboradores dentro de la organización, entre ellos el personal administrativo y judicial. El estudio se desarrolló con todos los colaboradores de la organización que integran el área administrativa y área judicial y para el levantamiento de la información debido al tamaño de la población se aplicó a los colaboradores un cuestionario o censo y a los directivos una entrevista, en base a los resultados obtenidos se midió el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura y el ambiente de la organización y evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante que pretenden imponer dentro de la organización.

**PALABRAS CLAVES:**

Clima Laboral, Cultura Organizacional, Motivación Laboral, Satisfacción Laboral, Talento humano.



GRADUATE SCHOOL

**PROPOSAL FOR IMPROVING CULTURE AND CLIMATE  
ORGANIZATION OF XPERTA JURIDICAL GROUP**

NAME OF MASTERS:

**OSCAR ROLANDO RIVERA ORTIZ**

**CRUZ CONCEPCION NUÑEZ HERRERA**

**ABSTRACT**

The present investigative work is a study of the organizational culture and climate of the Xperta Legal Group. In this research, we sought to know which are the elements that make up the culture and the organizational climate, identifying the weaknesses and cultural strengths in the organization. Therefore, the main objective was to determine the characteristics of the culture and organizational climate prevailing in the Xperta Legal Group. To this end, explanatory research was employed through observation in the organization. The population investigated corresponds to the collaborators within the organization, among them the administrative and judicial personnel. The study was developed with all the collaborators of the organization that

integrate the administrative area and judicial area and for the lifting of the information due to the size of the population a questionnaire or census was applied to the collaborators and to the directors an interview, based on the results obtained measured the level of job satisfaction which includes several dimensions that allow measuring the culture and the environment of the organization and assessing the basic assumptions regarding the behavior of the organization and the type of dominant culture that they intend to impose within the organization .

**KEYWORDS:**

Human Talent, Labor, Labor climate, Labor Satisfaction, Motivation, Organizational Culture.

## **DEDICATORIA**

Dedico todo mi esfuerzo a Oscar Bustillo, María Ortiz y Mercedes Rivera quienes han sido las personas que me han brindado su apoyo incondicional, motivación en todo momento y sobre todo la confianza necesaria durante toda mi etapa de formación profesional. Gracias por todo lo que me han dado

Oscar Rivera.

Dedico esta tesis a Jasón André Núñez y Kristen Issell Núñez, por ser mi mayor motivación a ser y dar lo mejor de mi cada día.

Concepción Núñez



## AGRADECIMIENTO

Primero agradeciéndole a Dios por la bendición de haberme permitido llegar a donde he llegado, ya que si no hubiera sido su voluntad solo sería un sueño.

Agradezco a Oscar Bustillo, María Ortiz y Mercedes Bustillo por todo el apoyo brindado durante mi carrera profesional, agradezco a todas las personas que me acompañaron durante esta etapa tan importante de mi vida, amigos y maestros.

Oscar Rivera.

En primera instancia agradezco a Dios por la oportunidad de avanzar un peldaño más a nivel profesional y cumplir una meta más a nivel personal y a mis hijos y madre que siempre me brindan su apoyo.

Concepción Núñez

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	5
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.6 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.7 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.8 JUSTIFICACIÓN .....	8
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	11
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	19
2.4 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS .....	49
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>61</b>
4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	61
4.2. PROCESO ACTUAL.....	64
4.3. MÉTODO DE MEDICIÓN A APLICAR.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	81
4.5 POLÍTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	82
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS.....	90
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>924</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>1168</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 CARACTERÍSTICAS ESENCIALES PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>22</b>
<b>FIGURA 2. COMPOSICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>233</b>
<b>FIGURA 3. TIPOS DE MOTIVACIÓN LABORAL.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 4. SATISFACCION LABORAL.....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA5.DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>48</b>
<b>FIGURA6. ITINERARIO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>FIGURA7. LOGO GRUPO JURÍDICO XPERTA.....</b>	<b>633</b>
<b>FIGURA 8. VALORES PROPUESTOS.....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 9. TABLA DE BONIFICACIONES.....</b>	<b>89</b>
<b>FIGURA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURA 11. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIONES.....</b>	<b>92</b>

## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRAFICO NO.1. ÁREAS DE GRUPO JURÍDICO XPERTA.....</b>	<b>72</b>
<b>GRAFICO 2: GÉNERO DE LOS ENTREVISTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>GRAFICO 3: EDAD DE ENCUESTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>GRAFICO 4. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.....</b>	<b>73</b>

### **4.3.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>GRAFICO 1: ME SIENTO IDENTIFICADO CON LA VISIÓN DE GRUPO JURÍDICO XPERTA .....</b>	<b>74</b>
<b>GRAFICO 2. HE PARTICIPADO EN EL DISEÑO DE VALORES DE GRUPO JURÍDICO XPERTA.....</b>	<b>75</b>
<b>GRAFICO 3: APLICO EN EL DESARROLLO DE MIS FUNCIONES LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL GRUPO.....</b>	<b>75</b>
<b>GRAFICO 4. CONSIDERO QUE EL TRABAJO QUE REALIZO ESTÁ RELACIONADO CON LOS OBJETIVOS Y METAS DE GRUPO XPERTA .....</b>	<b>766</b>
<b>GRAFICO 5. CONOZCO LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLANTEADOS EN GRUPO XPERTA .....</b>	<b>767</b>
<b>GRAFICO 6. SE ME HA INFORMADO CUALES DEBEN SER LOS PILARES PARA LAS RELACIONES CON EL PERSONAL QUE SE MANEJAN DENTRO DE GRUPO JURÍDICO XPERTA .....</b>	<b>778</b>

### **4.3.3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>GRAFICO 1. EL ENTORNO LABORAL HACE SENTIR A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA QUE PERTENECEN A UN AMBIENTE DE CONFIANZA Y APERTURA. ....</b>	<b>788</b>
<b>GRAFICO 2. EL GRUPO XPERTA HA DEFINIDO POLÍTICAS QUE CONTRIBUYAN A LA BUENA GESTIÓN DE SU TALENTO HUMANO. ....</b>	<b>79</b>
<b>GRAFICO 3. RECIBO UN SALARIO ADECUADO SEGÚN MIS RESPONSABILIDADES EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>80</b>
<b>GRAFICO 4. CUENTO CON LOS RECURSOS TÉCNICOS DISPONIBLES PARA REALIZAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS.....</b>	<b>80</b>
<b>GRAFICO 5. MI TRABAJO ME PERMITE APROVECHAR MIS CAPACIDADES LABORALES.....</b>	<b>811</b>

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se han descrito de manera ordenada los elementos que conformaron el planteamiento de la Investigación, Introducción, los Antecedentes y Definición de los problemas dentro de la empresa, los cuales fueron orientados al análisis, identificación de la viabilidad y lineamientos a seguir en la aplicación de mejora de resultados y satisfaciendo así los requerimientos que demanda el talento humano de la empresa.

## **1.1 Introducción**

El presente trabajo de investigación refleja información de cómo las empresas en particular la pequeña y mediana empresa (PYME) se encuentran en un ambiente en el que la única constante es el cambio, razón que los obligó a adaptarse a las exigencias competitivas del mercado, las cuales resultaron de ir de la mano con una excelente cultura organizacional y un clima laboral estable, que les permitió un desarrollo eficaz y eficiente de la organización.

Además, teniendo en cuenta que una cultura organizacional estable a poseído características esenciales para el desarrollo de esta, entre ellas a las personas que han sido consideradas como el principal activo de toda organización, ya que los empleados son el motor de las empresas y los encargados directos del clima laboral de la empresa, mediante sus relaciones interpersonales y de trabajo tanto con los compañeros y los directivos de la organización. No obstante, muchas veces la importancia de una cultura organizacional y de un clima laboral estable han pasado desapercibidas dentro de las estrategias o simplemente pasaron a un segundo plano por parte de las organizaciones, motivo por el cual se dificulta el

cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, debido a la carencia de un sentido de pertenencia e identificación por parte de los empleados.

Considerando lo antes expuesto se determinó estudiar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa Grupo Jurídico Xperta, para identificar sus procesos organizacionales y la estructura que poseen, y así identificar si están influyendo negativamente en la misma, dificultando así el crecimiento y posicionamiento organizacional que se espera.

Además, el principal interés que se tuvo al hacer este análisis fue brindarles alternativas de solución a la empresa, promoviendo una reestructuración y mejora de la cultura organizacional y el clima laboral de la misma, potenciando así el logro de un posicionamiento en el mercado como una organización referente en materia de gestión de cartera a nivel nacional.

Con el fin de obtener toda la información necesaria para el análisis de los aspectos antes mencionados se determinó utilizar instrumentos como la entrevista y la encuesta, además de la observación, permitiendo con estos insumos desarrollar una investigación de tipo explicativo referente a la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa, de igual manera la aplicación de los instrumentos se realizó basado en el total de los empleados, es decir se intervino a la población total de la empresa.

Lo antes expuesto a con el fin de entregar como producto final una propuesta de mejora, que se basó en una medición de la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa grupo

jurídico Xperta, que permita mejorar en aspectos como el ambiente laboral, trabajo en equipo por parte de los empleados, cumplimiento de metas y objetivos, posibilitando de esa manera el posicionamiento de la organización en el ámbito laboral y financiero del país.

Finalmente, la estructura que se planteó para el trabajo de investigación en el primer capítulo fue integrado por la definición y formulación del problema, los objetivos y preguntas de investigación, además de la justificación. El segundo capítulo es conformado por la información teórica referente al tema de investigación, un análisis de las metodologías a utilizar durante el proceso. En el tercer capítulo se desarrolló la explicación del proceso metodológico que se siguió para la realización de la investigación, además de aspectos como el tipo y nivel de investigación, y una descripción de la manera en la que se realizó el análisis y procesamiento de la información.

## 1.2 Antecedentes

Toda empresa dedicada a la venta de un bien o servicio aplica como parte de sus estrategias el captar clientes ofreciendo ventas al crédito, motivo por el cual se generan para la empresa resultados en las cuentas por cobrar y estas normalmente incluyen unas reglas establecidas por la empresa vendedora en cuanto a la forma de pago, tiempo máximo para la cancelación, beneficios por pronto pago o castigos por mora. Y ante el incumplimiento de pago, ante todas las gestiones de cobro realizadas por la empresa vendedora, esta a su vez contrata empresas que prestan el servicio de recuperación de carteras vencidas mediante proceso judicial o extrajudicial.

Grupo Jurídico Xperta, es un bufete jurídico que inició operaciones en noviembre 2015, fundada por los abogados Juan Ramón Baca y Belkin Dinora Córdoba, con el fin poner en práctica los conocimientos afines y a su vez formar parte del grupo de emprendedores en el país.

Desde el 2015 Grupo Jurídico Xperta ha manejado la cartera de préstamos activos, hipotecarios y castigados, también la cartera de tarjetas de crédito de Banco Ficohsa, en las ciudades de Tegucigalpa, Comayagua, Danlí y San Pedro Sula, siempre cumpliendo efectivamente las metas propuestas, cabe mencionar que las gestiones han sido realizadas desde la ciudad de Tegucigalpa, Francisco Morazán.

Además, Grupo Jurídico Xperta, ha prestado un servicio mediante la gestión de la cartera ya sea judicial o extrajudicial por gestores y abogados, mediante el acompañamiento administrativo reforzando la misma, con el fin de cumplir las metas y objetivos trazados por los clientes de acuerdo con los parámetros establecidos, debido a que, de los resultados de la recuperación de deuda, se genera la liquidez del cliente.

La misión de Grupo Jurídico Xperta, ha sido alcanzar los más altos grados de eficiencia y rentabilidad debido a las exigencias de quien le contrata, implementando procesos transparentes y de continua mejora, procurando siempre la innovación que genere crecimiento empresarial y la superación de las expectativas creadas.

Así mismo, el fenómeno de la globalización en el crecimiento empresarial no solo se mide por resultados financieros, considerando que, sin talento humano calificado dentro de la



organización, es casi imposible que una empresa crezca, ya que los colaboradores son quienes contribuyen al logro de los objetivos propios de la empresa y a la vez propician la mejora continua, es por ello por lo que bienestar de la empresa depende directamente del bienestar del talento humano.

### 1.3 Definición del Problema

Grupo Jurídico Xperta como organización es joven, ya que tiene 4 años de fundación, y se ha especializado dentro del área de recuperación en cartera de préstamos activos, hipotecarios y tarjetas de crédito subcontratados por Banco Ficohsa, quien ha sido la fuente de mayor ingreso para dicha organización. Como empresa sus resultados financieros no han reflejado un crecimiento adecuado dentro del mercado nacional, debido a que no ha conocido exactamente cuáles son sus fortalezas y debilidades organizacionales, evidenciando falencias de una cultura organizacional adecuada y acorde a las exigencias del mercado laboral, siendo influencia negativa en su clima laboral.

### 1.4 Enunciado del Problema

La organización Grupo jurídico Xperta ha prestado a Banco Ficohsa el servicio de subutilización de cuentas, el cual consiste en recuperar los préstamos personales, hipotecarios y otros, presentando incumplimiento en sus metas, déficit en trabajo en equipo y una comunicación poco efectiva por el cual ha tenido crecimiento lento y poco productivo en años anteriores, motivo por el cual no ha logrado posicionarse como la organización referente en

materia de recuperación de cartera de cobro judicial y extrajudicial, la cual está compuesta de un listado de casos de pagos retrasados, que no fueron realizados en el tiempo establecido por el banco, por lo cual Banco Ficohsa contrató los servicios de grupo Jurídico Xperta, para que recupere esas cuentas.

Esto también debido a las continuas exigencias del mercado y avances globales se denotan que áreas de la organización han dejado de satisfacer las necesidades de la misma, debido a que no existen procesos para un adecuado crecimiento de Xperta y manejo de su talento humano, quienes presentaron poca motivación personal, reflejándose en una baja producción, poca actividad e innovación, lo que no les permite como organización identificar problemas con anticipación, así mismo olvidaron la constante renovación de conocimiento que los colaboradores y directivos necesitan afectando así las estrategias de la organización y el compromiso de parte de sus colaboradores, motivos por el cual no se encuentran en una condición favorable para el aprovechamiento de su recursos.

### 1.5 Formulación del Problema

Como organización, Grupo Jurídico Xperta además de la generación de ingresos ha deseado posicionarse a nivel nacional como una empresa sólida y exitosa, posibilitando así la contribución al crecimiento económico y social del país, mediante la creación de fuentes de trabajo, el pago oportuno de impuestos, transacciones comerciales y transacciones financieras exitosas en el mercado nacional. Es por ello por lo que surge la siguiente interrogante:

¿Qué acciones se pueden proponer para una mejora en la cultura y clima organizacional de grupo jurídico Xperta?

## 1.6 Preguntas de la Investigación

Mediante las siguientes preguntas en la investigación el propósito es llegar a la generación de propuestas de mejora y solución de problemas, dentro de la organización:

- ¿Qué tan identificados están los empleados de grupo jurídico Xperta con la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de motivación y satisfacción laboral que poseen los empleados de Grupo Jurídico Xperta?
- ¿Cuáles son las mejoras que debe de hacer grupo jurídico Xperta en cuanto a su cultura organizacional?

## 1.7 Objetivos del Proyecto

A continuación, se detallan los objetivos de la investigación, mediante los cuales se pretende dar respuesta a las problemáticas organizacionales existentes en la empresa Grupo Jurídico Xperta:

### 1.7.1 Objetivo General

Proponer un plan que contribuya a la mejora de la satisfacción laboral del Grupo Jurídico Xperta y su relación con la cultura organizacional, para que los colaboradores logren mayor identificación con la empresa, constituyéndose en ventaja competitiva para la misma.

### 1.7.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos detallados a continuación han sido la base para responder cada una de las preguntas de investigación para lograr que Grupo Jurídico Xperta identifique los procesos claves que la encaminaran a un crecimiento continuo como organización:

- a) Identificar el nivel de conocimiento que los colaboradores del Grupo Jurídico Xperta tienen con relación a la cultura y clima organizacional en la organización.
- b) Determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del Grupo Jurídico Xperta.
- c) Proponer un plan que incentive la participación de los colaboradores en el logro de objetivos en la empresa.

### 1.8 Justificación

Honduras forma parte de uno de los países de Latinoamérica más afectado en los ámbitos sociopolíticos y económicos, teniendo como consecuencias, situaciones como la carencia de educación de calidad, violencia, narcotráfico y alto índice de pobreza, situación que repercuten directamente en la economía del país y por ende en el sector laboral.

Debido a estas situaciones muchas empresas han realizado periódicamente recortes de personal, dejando desempleados a más personas, por tal razón el comercio informal y el emprendedurismo han sido utilizadas como una alternativa que miles de hondureños buscan para conseguir sustento económico.

Por lo tanto, muchas personas han comenzado con la creación de MIPYMES, pero para lograr el desarrollo continuo de estas se deben de seguir procesos organizacionales, que les permitan cumplir sus funciones, objetivos y metas, obteniendo así una sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Pero la realidad, es que la mayoría de las organizaciones y empresas lo desconocen y por lo tanto no han ejecutado de una manera adecuada los procesos organizacionales, desaprovechando así herramientas que han permitido un buen clima organizacional y una cultura laboral, que contribuyan a potencializar las competencias de sus colaboradores, obteniendo como consecuencia mayores ganancias, y posicionamiento en el mercado.

En este caso la organización Grupo Jurídico Xperta es una microempresa que ha tenido un lento desarrollo organizacional, por lo que ha resultado conveniente la realización del presente trabajo de investigación, puesto que constituye un mecanismo para obtener la información necesaria sobre aquellas condicionantes internas y externas, que están limitando el desarrollo de la organización, además realizar una medición de aspectos organizacionales fundamentales para el éxito de una empresa como lo son la cultura organizacional y el clima laboral.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las fuentes bibliográficas y teorías utilizadas para efectuar el proceso de investigación, profundizando en las temáticas referentes a la cultura y clima organizacional como mecanismo de transformación empresarial, además se hace un análisis crítico de las metodologías, así como de la situación actual de la organización a intervenir.

### 2.1 Análisis de la Situación actual de la Organización

Según estadísticas de investigaciones realizadas por organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “en Honduras existen un promedio de 250,000 a 270,00 MIPYMES formalmente constituidas”

Pero también existe una cifra que expone que solo entre 15 y 20 de cada 100 micros, pequeña y medianas empresas, logran subsistir por más de tres años en Honduras, según cifras del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (Cohep). Carranza (2018) (p. 1)

Algunos de los motivos más comunes por los cuales las empresas no sobreviven en el país son: la carencia de estudios de mercado, la situación económica, problemas sociales como la extorsión y la violencia colectiva, así como la carencia de asesoramiento tanto en materia financiera como organizacional, donde se puede encontrar que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del país, no tienen conocimiento de las herramientas necesarias para posicionarse en un mercado laboral tal difícil como lo es el hondureño.

Lo antes expuesto debido a que los propietarios de las pequeñas empresas entre ellos los de Grupo Jurídico Xperta desde un inicio tienen enfocada cada una de sus estrategias en lograr adquirir utilidades, mayores activos, calidad, innovación, conquistar nuevos mercados,

diferenciación ante la competencia, olvidando que su más valioso activo es el talento humano dentro de su organización, por lo que muchas veces las empresas no se desarrollan debido a que los colaboradores no tiene muchas competencias a nivel tecnológico, además de que las situaciones de país, repercuten en la salud mental de los mismos, generando niveles de estrés y ansiedad que se ven reflejados en el clima laboral de la empresa.

Lo anterior debido a que, si un colaborador que no esté bien cuidado y no se sienta a gusto con su trabajo, no lo realizará con pasión sus labores, sin esmerarse por mantener satisfecho al cliente y a los directivos de la empresa.

## 2.2 Teoría de Sustento

### 2.2.1 Análisis Metodológico de Cultura Organizacional y Clima Laboral

Debido a las exigencias del entorno y de los factores humanos, muchas empresas reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano, razón por la cual la cultura y clima laboral de la empresa va ligado con la motivación de los colaboradores y puede repercutir sobre su comportamiento y desempeño laboral.

A continuación, se profundizó en cada uno de estos aspectos, para comprender de qué manera estos favorecen al crecimiento empresarial, mediante un plan basado en los mismos, además de un análisis de las teorías aplicadas para la intervención y análisis de la cultura organizacional y del clima laboral, y su metodología.

### 2.2.1.1 Análisis de la Cultura Organizacional y el Clima Laboral

Cuando se habla de la medición e intervención de la cultura organizacional y del clima laboral de la organización grupo jurídico Xperta se pueden utilizar diversas metodologías, algunas de las más recomendadas son las que van de la mano con la observación y la aplicación de instrumentos, iniciando con el análisis de la organización generando un plan estratégico para la organización, mediante el cual se logre una adecuada contextualización de la organización para la creación de metas, objetivos y acciones, guiando de la mejor manera el accionar de la empresa, permitiendo así alcanzar la sostenibilidad y posicionamiento deseados. Esta planificación consiste en una herramienta que permite dirigir el camino de la empresa hacia una imagen futura (Visión) de la misma, además de identificar su razón de ser (Misión), en donde se encuentran todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los indicadores establecidos para la organización, así como las metas de la misma. Este plan brinda a toda organización y a sus empleados la posibilidad de potenciar sus recursos para obtener los mejores resultados en el aspecto laboral.

Existen muchos pasos para la realización de una planificación y dentro de estos, los más acertados son según Naranjo Pérez (2005) citando a Chiavenato (2001):

- Formulación de los objetivos organizacionales: la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.
- Análisis interno de la empresa: se trata de un análisis organizacional; es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.
- Formulación de alternativas estratégicas: se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos (p. 62)



También como parte del plan estratégico se tiene en consideración la importancia de la realización de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que permite conocer a la empresa como tal, poniéndola en un contexto realista, referente a los aspectos exteriores de la misma como ser las Oportunidades y Amenazas que posee la organización, derivada de su contexto, además de conocer y analizar, los aspectos internos de la organización como lo son las Fortalezas y Debilidades, este análisis, combinado con el plan estratégico permite tener una visión más clara de lo que es la situación de la organización de manera presente y también planteada a futuro.

Lo anterior debido a que, para poder competir en un mundo globalizado y cambiante es requisito que las empresas logren aplicar una planificación estratégica que permita a sus directivos identificar sus ideales y aspiraciones reflejados en resultados de la empresa, y también definir el rumbo a seguir mediante la fijación de metas, objetivos, valores y propósitos para lograr el crecimiento, optimización de recursos, mejores decisiones y el éxito.

### 2.2.2 Antecedentes de cultura organizacional y clima laboral

Los estudios relacionados a la cultura y clima organizacional dentro de una pequeña empresa, se consideran de gran importancia, debido a que sus directivos tienen en cuenta que de ello depende el logro del incremento de la eficiencia y la productividad de los colaboradores, por ello en este apartado se analizó algunas de las primeras teorías aplicadas a la intervención y análisis de la cultura organizacional y del clima laboral, además se observó la metodología propia de la organización a investigar.

### 2.2.3 Análisis Crítico de la Cultura y Clima Organizacional

Se debe tener en consideración que la única manera en la que se puede realizar un cambio positivo en la organización es mediante la intervención de su clima y cultura, debido a eso hay momentos en los que se debe de realizar una revisión y mejora del clima y la cultura organizacional de una empresa, en otras palabras debe de efectuarse una intervención que permita mejorar en todos los aspectos de la organización desde los humanos hasta los materiales, durante este proceso pueden existir diversos momentos en los que se verán reflejados algunas ventajas a corto plazo pero de igual manera se podrían llegar a visualizar desventajas que pondrían en riesgo la ejecución de la intervención:

Ventajas de realizar una intervención a nivel de cultura y clima organizacional:

1. Productividad
2. Innovación
3. Motivación y satisfacción
4. Sentido de Pertenencia
5. Mejora del Clima Laboral
6. Seguridad

Productividad: un cambio organizacional puede generar un aumento en las acciones y estrategias encaminadas al logro de las metas y objetivos organizacionales, posibilitando el máximo aprovechamiento de los recursos empresariales teniendo como finalidad el aumento de los ingresos a la organización.

Innovación: cambios constantes a nivel organizacional en cuanto a estrategias laborales basadas en el talento humano de la empresa y en los recursos tecnológicos y materiales, esta es una acción que tiene como objetivo el posicionamiento de la empresa en el ámbito laboral y económico.

Motivación y satisfacción laboral: un aumento en la motivación y satisfacción laboral, garantizan un óptimo desarrollo de las actividades y funciones por parte de los empleados, situaciones que al final contribuyen de manera directa al cumplimiento de metas y objetivos en la organización, además de representar uno de los principios básicos para un buen clima laboral dentro de las empresas.

Sentido de pertenencia: muchas veces los cambios organizacionales permiten identificar las fortalezas y debilidades que la empresa posee, siendo posible entonces generar acciones que favorezcan a la empresa en diferentes sentidos, además de generar cambios en la cultura organizacional que permitan a los empleados sentirse identificados con aspectos como la visión, misión y valores organizacionales, garantizando que al existir un sentido de pertenencia los empleados busquen constantemente la mejora organizacional.

Mejora del clima laboral: los cambios generan posibilidades de mejora en todo lugar donde se efectúan, en el caso de las organizaciones una mejora en el clima organizacional implica una comodidad que permitirá al empleado desarrollar sus funciones y actividades de una manera óptima y satisfactoria, además de permitir el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y los trabajos en equipo a lo interno de la empresa.

Seguridad: el ser humanos por naturaleza busca un sentimiento de seguridad que le permite sentir la confianza de desarrollarse, en este caso un cambio que represente aspectos positivos y de estabilidad para los empleados garantiza un apego a la organización.

Desventajas de realizar una intervención a nivel de cultura y clima organizacional:

1. Baja productividad:
2. Poca innovación
3. Desmotivación
4. Poco compromiso
5. Clima organizacional toxico
6. Sentido de inestabilidad

Baja Productividad: se puede decir que en el cambio organizacional se efectúan ideas de cómo realizar de manera diferente los procesos, funciones y actividades en la organización, generando un desconocimiento de los mismos repercutiendo así en una baja calidad en las acciones y desaprovechamiento de los recursos que la empresa brinda para el cumplimiento de las funciones, repercutiendo entonces en los ingresos de la organización.

Poca Innovación: un cambio organizacional podría generar un bloqueo creativo en los empleados por lo cual podría existir una carencia de cambios y mejoras a nivel de los procesos y estrategias que la empresa ejecuta, dificultando el posicionamiento de la organización a nivel laboral y económico.

Desmotivación e insatisfacción laboral: muchas veces los cambios organizacionales no benefician del todo a los empleados situación por la cual se generan un bajo desarrollo de las

actividades y funciones de los empleados en la organización, situación que al final repercute en el incumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa, además de generar dificultades en cuanto al clima organizacional de la empresa.

Poco compromiso y apatía hacia la organización: los empleados tienden a ver los cambios como un ataque directo a la manera en la que realizan sus labores, situación por la cual se podría dar un sentimiento de apatía o desconexión hacia la organización la creer que los directivos y líderes de esta no velan por sus intereses.

Clima organizacional tóxico: debido a que los cambios generan incertidumbre y apatía, baja la motivación y satisfacción laboral de los empleados, por lo cual se ven afectadas las relaciones interpersonales y la calidad de los trabajos en equipo, repercutiendo de manera directa en un clima laboral que no es saludable para la organización y sus empleados.

Sentimiento de miedo e inestabilidad: los cambios generan en muchas ocasiones temores que limitan la aceptación de estos debido a que genera un sentimiento de incertidumbre e inestabilidad, creyendo que el mismo podría representar cambios negativos e incluso la pérdida el trabajo.

Limitantes para realizar una intervención en la cultura y clima organizacional:

- Barreras ante el cambio organizacional
- Limitados recursos económicos para la implementación de mecanismos que contribuyan a la mejora de la motivación y satisfacción laboral
- Carencia de conocimiento en cuanto a estrategias para fomentar el sentido de pertenencia organizacional

- Temor colectivo en cuanto a la pérdida laboral
- Poca participación e involucramiento por parte de los empleados

Acciones para superar las limitantes al momento de realizar una intervención en la cultura y clima organizacional.

Ante las barreras que se puedan presentar en el proceso de cambio organizacional se pueden realizar acciones como la comunicación la cual consiste en un mecanismo de transparencia que brinda cierto grado de seguridad a los empleados, ya que despeja sus dudas e incertidumbres, permitiendo que vean con otros ojos el cambio organizacional propuesto, por otra parte las capacitaciones en cuanto a los temas de cultura organizacional, brindan a los empleados conocimientos acerca del tema que les permitirá identificar los beneficios del mismo.

Ante los limitados recursos económicos para la implementación de mecanismos que contribuyan a la mejora de la motivación y satisfacción laboral una acción sugerida es la implementación de un plan de incentivos no monetarios, que generen una mejora en el clima laboral y en las relaciones interpersonales y de equipo e la empresa.

Carencia de conocimiento en cuanto a estrategias para fomentar el sentido de pertenencia organizacional, en cuanto a esta limitante se podrían implementar actividades que garanticen el involucramiento de los empleados en la construcción del cambio organizacional, como por ejemplo grupo focales en cuanto a la conformación de los valores organizacionales, revisiones de la misión y visión, entre otros.

Temor colectivo en cuanto a la pérdida laboral, una estrategia para solventar esta limitante seria la creación de un contrato que establezca un periodo prudente de trabajo en el cual

el empleado tenga la seguridad de que, por cierta cantidad de tiempo, a pesar de los cambios organizacionales no será despedido.

Participación e involucramiento, esta estrategia permite que los empleados al sentirse parte del proceso sientan que de una u otra manera tienen control e injerencia en el mismo, obteniendo así seguridad, de que el cambio organizacional les beneficiará.

## 2.3 Conceptualización

### 2.3.1 Cultura Organizacional

Esta metodología tiene como objeto fundamental brindar una herramienta que permita mejorar en resultados de eficiencia, productividad, procesos etc. A partir del diseño de la Cultura Organizacional se ejecutó la asignación de responsabilidades y fijar líneas de autoridad, lo cual ya aplicado generó una mejor coordinación interna de la empresa y desarrollo personal y profesionalmente de cada uno de los colaboradores de la empresa.

En términos generales se comienza definiendo cultura organizacional, considerando que es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, debido a que esta se refiere en cierta manera a la esencia de esta y de la cual se desprende posteriormente lo que es el clima laboral.

Según Nelson (2013) en su libro Comportamiento Organizacional

La cultura organizacional o corporativa es un patrón de supuestos básicos considerados válidos y que se enseñan a los nuevos miembros como la manera de percibir, pensar y sentir en la organización (Pag.262).

En otras palabras, la cultura organizacional es la esencia de la organización, la cual a su vez es creada y sustentada por cada uno de los miembros de esta, integrando en cierta manera el conjunto de valores morales y culturales, además de las creencias y costumbres que convergen de parte de los empleados de la empresa.

Algunos teóricos de la administración consideran que existen dos tipos de cultura organizacional, las cuales son las culturas fuertes y las culturas débiles, ambas tienen aspectos distintivos.

Cuando se habla de una cultura organizacional fuerte se hace referencia al sentido de pertenencia que tiene todos los empleados a la organización, y al conocimiento bien cimentado que tienen sobre los aspectos estratégicos como ser la misión, visión y objetivos, además del grado de compromiso que sienten como empleados. Por otra parte, al hablar de una cultura organizacional débil, se habla de lo contrario, es decir hay carencia de un verdadero sentido de pertenencia por parte de los empleados, además desconocen aspectos organizacionales, incluso no hay cohesión laboral, situaciones que al final conllevan a un deterioro de la cultura organizacional de la empresa, para que una empresa se desarrolle de una manera competente requiere de ejecutar de una manera correcta las 4 funciones administrativas existentes, las cuales son según Hellriegel & Jr (2017): “Planeación, Control, Dirección y Organización “

También, Hellriegel & Jr. (2017) plantea que

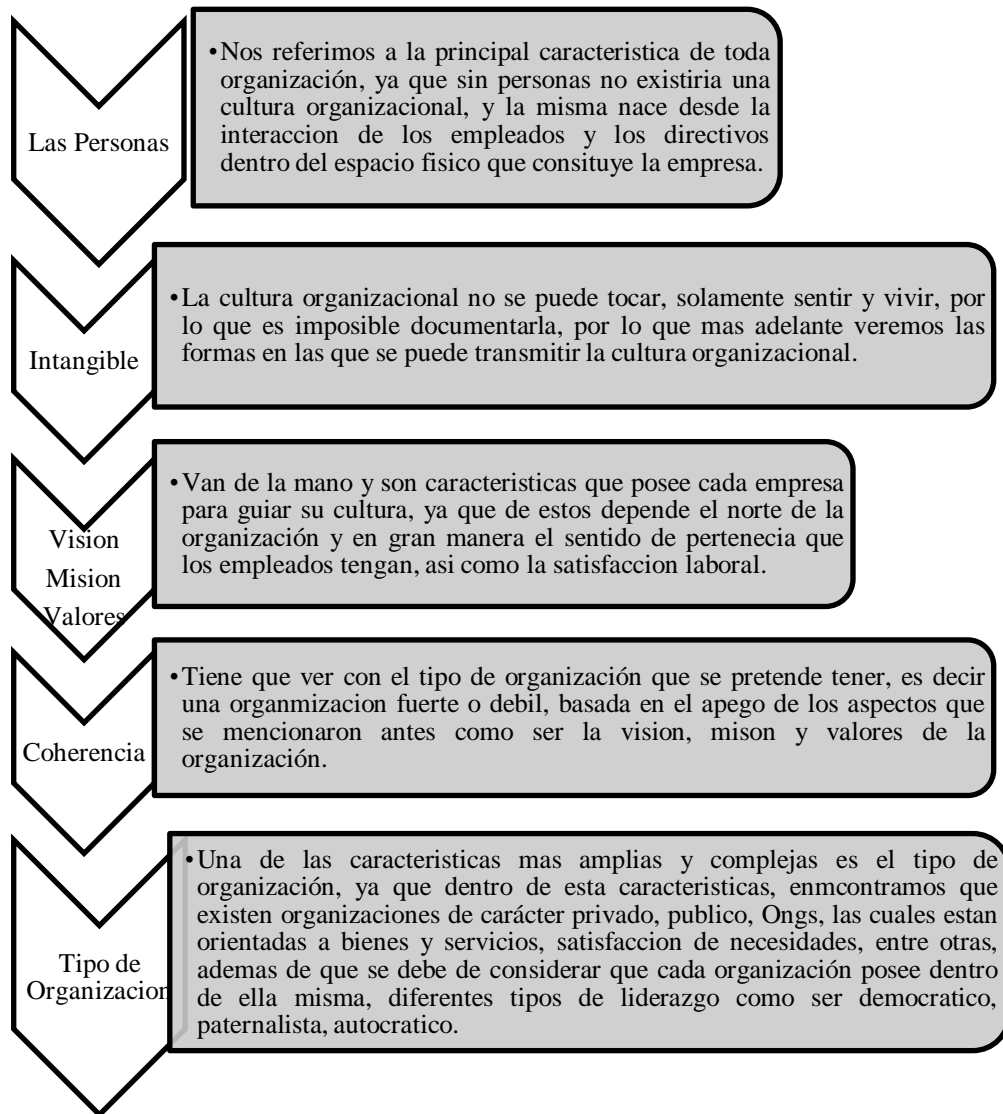


“La organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia” (Pag.358)

El proceso de organización se sustenta del diseño organizacional para crear las normas, decisiones y acciones contenidas en cada uno de los puestos de trabajo, además de las relaciones entre los miembros de la organización las cuales se establecen mediante el conocido organigrama institucional, donde se observa el diseño organizacional, ya sea vertical u horizontal, mismos que direccionan la comunicación entre empleados y directivos, además del accionar de cada colaborador de la organización, pero sin importar el diseño o la estructura organizacional, todas las empresas poseen características que son propias y esenciales de la cultura organizacional

### 2.3.2 Características Esenciales de la Cultura organizacional.

Cuando se habla de características se define como una serie de aspectos que tiene la cultura organizacional, existen muchas características dependiendo del pensamiento o línea de investigación de quien formula la teoría, pero las que parecen frecuentemente en la cultura de las empresas son:



**Figura N°1 características esenciales para la cultura organizacional.**  
**Fuente propia**

Por otra parte, cabe mencionar que la cultura organizacional de cierta manera está compuesta por aspectos visibles y otros invisibles como lo veremos a continuación:

<p>Aspectos Formales y Visibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Títulos y descripción de puestos</li> <li>• Objetivos organizacionales y estrategias</li> <li>• Tecnología y prácticas organizacionales</li> <li>• Políticas y directrices de personal</li> <li>• Métodos y procedimientos de trabajo</li> <li>• Medidas de productividad</li> <li>• Medidas financieras</li> </ul>	<p>Componentes visibles y públicamente observables, orientados hacia los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas.</p>
<p>Aspectos Informales y Ocultos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrones de influencia y de poder</li> <li>• Percepciones y actitudes de las personas</li> <li>• Sentimientos y normas grupales</li> <li>• Valores y expectativas</li> <li>• Patrones de interacciones formales</li> <li>• Relaciones afectivas</li> </ul>	<p>Componentes invisibles y ocultos, afectivos y Emocionales, orientados a aspectos sociales y psicológicos.</p>

**Figura 2. Composición de Estructura Organizacional Fuente: Administración de los recursos humanos, El capital humano, Octava edición, Idalberto Chiavenato. (pág. 85).**

### 2.3.3 Como aprenden cultura organizacional los colaboradores

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y prácticas de los empleados de la organización, aprendida mediante un intercambio cultural entre los mismos.

Algunos de los medios por los cuales se puede aprender la cultura organizacional de la empresa, según Robbins (2005):

Anécdotas: Narración sobre hechos o acciones significativas de las personas que transmiten el espíritu de la organización.

Rituales: Secuencia repetida de actividades que refuerzan los valores de la organización

Símbolos materiales: Activos físicos que distinguen a la organización

Lenguaje: Abreviaturas, jerga de términos, frases y palabras que tienen significado para una organización (Pag.83, 84)

Las empresas tienen como deficiencia el hecho de que la cultura se transmite de manera empírica y verbal, motivos por los cuales la misma al cabo del tiempo puede llegar a perderse o modificarse, esto debido que no existe de manera escrita los parámetros de la cultura de la empresa, por lo que resulta fácil que los empleados no se sientan identificados con la misma, situación que al final conlleva a un cierto grado de individualidad, ya que el empleado únicamente busca cumplir su trabajo.

### 2.3.4 Funcionalidad de la Cultura Organizacional

Schein (1988) considera funcional “una cultura organizacional que contribuya a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales”. (pág. 64)

Por lo antes expuesto se puede decir que lo principal para que una cultura organizacional sea funcional es pasar del individualismo a una pluralidad, donde todos los empleados compartan los mismos valores y creencias que generen una visión compartida para la empresa, garantizando un sentido colectivo de pertenencia.

Se puede decir que una cultura organizacional funcional según Rodríguez Garay (2009) se logra al:

- Otorgar a sus integrantes un claro sentido de identidad
- Especificar qué es importante y cómo hacer las cosas, reduciendo la ambigüedad, la inseguridad y la ansiedad de los integrantes
- Actuar como mecanismo de control subconsciente.
- Sustituir normas y reglamentos escritos
- Reforzar el compromiso y la identificación
- Crear una imagen institucional distintiva
- Instalar supuestos, creencias y valores (Pag.75)

Además una cultura organizacional debe de proporcionar un estímulo de cohesión para sus miembros, además de generar motivación y satisfacción laboral, favoreciendo así el sentido de pertenencia a la empresa, por otra parte existen las culturas organizacionales disfuncionales, las cuales se alimentan de valores y creencias que generan en los empleados comportamiento que no son favorables para la empresa, ya que estos pueden desencadenar en conflictos, malas decisiones y posibles pérdidas tanto de capital económico como de talento humano.

### 2.3.5 Como saber cuándo intervenir en la cultura organizacional

Toda empresa posee un ciclo vital, donde nace, crece y muere, por consiguiente, lo que se procura es que las organizaciones alcancen un nivel de sostenibilidad por mucho tiempo en el mercado laboral, pero a lo largo de ese proceso de operatividad desde el nacimiento hasta la

madurez empresarial y luego hasta la decaída de la organización, se pueden dar muchos eventos o momentos en los que la cultura organizacional de la empresa deba de ser intervenida.

Según Rodríguez Garay (2009) la dirección estratégica de las organizaciones debería pensar en intervenir en el sistema cultural cuando:

- Existe un bajo alineamiento o disfuncionalidades entre la cultura actual y la estrategia competitiva.
- Se hayan producido cambios significativos en los marcos de referencia culturales (políticos, legales, económicos, tecnológicos o sociales)
- Se haya ingresado en nuevos negocios con nuevos valores laborales.
- Existan conflictos significativos y baja armonía entre las subculturas internas.
- Se hayan formalizado alianzas estratégicas con otras organizaciones que tengan cultura diferente.
- Se deba enfrentar crisis que amenazan la supervivencia y que requieren transformaciones importantes en estructuras y procesos. (Pag.77)

Debido a esto surge una disyuntiva ¿de qué maneras se puede intervenir en las culturas organizacionales?, por lo que se debe de tener en cuenta que la intervención debe de ser de manera participativa e integral de todos los miembros de la empresa, esa estrategia participativa garantiza la aceptación de la nueva cultura por parte del empleado, además de generales o fortalecer el sentimiento de pertenencia hacia la organización puesto que ellos participarían en el nuevo proceso.

También cuando la cultura organizacional de la empresa se ve afectada por el contacto con nuevas culturas organizacionales, se pueden plantear reuniones con las empresas involucradas para definir las estrategias que sean más acertadas al caso, dependiendo del contexto empresarial, situación que posibilitaría una mayor sinergia entre las empresas.

De igual manera, lo recomendable es realizar de manera periódica evaluaciones de la cultura organizacional, para evitar que los problemas existentes se acrecienten y dañen la

operatividad de la organización, identificado así, la necesidad de un cambio organizacional en la empresa.

### 2.3.6 Cambio Organizacional

Según Daft (2015) en el libro Teoría y Diseño Organizacional

Los cambios en la cultura se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. (Pag.433)

Lo anterior denota que hay ocasiones en las cuales lo mejor y más viable es realizar cambios de la cultura organizacional de la empresa en su totalidad, esto respondiendo por ejemplo demandas empresariales y de mercado, donde aspectos estructurales como la misión, visión y valores están quedando obsoletos ante la competitividad entre organizaciones o cuando la cultura organizacional no está rindiendo los frutos operativos esperados en el plazo de tiempo para la cual se estableció.

Además, se puede decir que el cambio en la cultura organizacional de una empresa es un proceso difícil y lento, debido a que las personas no cambian fácilmente sus acciones y actitudes, motivo por el cual el cambio debe de ir acompañado de constantes intervenciones ya sea mediante capacitaciones, análisis FODA, socializaciones, y todo tipo de mecanismos que permitan una comprensión y aceptación de la nueva cultura organizacional.

Existen elementos esenciales para que el cambio en la cultura organizacional sea exitoso, algunos de los cuales según Daft (2015) son:

1. Ideas
2. Necesidad
3. Adopción
4. Implementación
5. Recursos (Pag.434-436)

Las ideas pueden ser internas o externas y se refieren a la generación de nuevas formas de trabajar ya sea en el ofrecimiento de productos o servicios a los clientes o en la parte administrativa interna de la empresa, mediante nuevos procesos o conceptos administrativos. La idea siempre va acompañada de la creatividad ya que sin ella no se podría lograr el desarrollo de ideas novedosas que brinden a la organización la oportunidad de seguir siendo competitiva en un mercado donde la constante evolución, demandan transformación organizacional. Una excelente manera de generar ideas y creatividad en las empresas radica en tener diversidad dentro de la misma, además de facilitar a los empleados la participación en espacios donde estén en contacto con todo tipo de personas, de diferentes sectores laborales, por ejemplo, en convenciones o capacitaciones.

Además se tiene en cuenta que para realizar un cambio dentro de la organización debe de existir una necesidad sentida por parte de los empleados o los directivos, muchas veces las necesidades radican en el hecho de que no se están alcanzando las metas y objetivos propuestos, o por la necesidad de una mejora estratégica y del desempeño laboral, y así continuar con el proceso de adopción el cual es la aprobación de la idea de cambio, esta se puede dar de manera legal, mediante la firma de un compromiso donde todos los participantes asumen la ejecución de la misma o de manera hablada o informal con solo la aprobación de los directivos de la



organización, para posteriormente integrar la implementación, la cual es la ejecución del cambio ya sea de la nueva idea o procedimiento planteado, este es uno de los pasos más importante y que mayor tiempo requieren, ya que es la adopción del personal al nuevo proceso o comportamiento organizacional.

Finalmente el elemento esencial de cambio radica en los recursos, estos pueden ser materiales, económicos o humanos, las organizaciones destinan cualquiera de estos recursos para la ejecución de la nueva idea, ya sea en recursos con humanos con fuerzas de tarea las cuales necesitan mucha energía y tiempo para la adaptación de la nueva idea, en los económicos sería la destinación de presupuesto para la implementación del cambio y en los recursos materiales refiriéndose a la adquisición de nuevas tecnologías para la organización, las cuales sirven para poder realizar el cambio esperado.

Además, cabe destacar la importancia del liderazgo dentro de la cultura organización de una empresa, Daft (2015) mencionó que “entre las empresas que son innovadores y exitosas, 80% tiene líderes de primera, que con frecuencia refuerzan el valor y la importancia de la innovación” (Pág. 457)

Lo antes expuesto denota que existen acciones que los líderes organizacionales deben de hacer para que los cambios sean efectivos.

Según Lusier & Achua (2016) en su libro liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, para garantizar la ejecución exitosa del cambio, los líderes efectivos deben de permanecer comprometidos y hacer cosas como:

- Mantener los recursos humanos, financieros y materiales apropiados.

- Mantenerse en curso a pesar de las dificultades percibida
- Incentivar a los trabajadores mediante reconocimiento y recompensa
- Mantener el proceso transparente
- Formar una coalición de defensores y expertos que se enfrente a cualquier oposición (Pág. 413)

Mantener los recursos humanos, financieros y materiales apropiados, esto con el objetivo de proporcionar a los miembros de la organización los insumos necesarios para efectuar el cambio.

Mantenerse en curso a pesar de las dificultades percibida, corresponde a los líderes de la organización velar por el cumplimiento del proceso de cambio organizacional, a pesar de las dificultades o inconvenientes que pueda encontrar, como la resistencia al cambio organizacional por parte del personal.

Incentivar a los trabajadores mediante reconocimiento y recompensa, los líderes de las organizaciones deben de velar porque los empleados posean un nivel de motivación y satisfacción laboral adecuados, que les permita desarrollar un sentido de pertenencia y comodidad en la empresa, haciéndoles sentir de esta manera que su trabajo es importante y valorado.

Mantener el proceso transparente, todo líder debe de mantener conformes a sus colaboradores, por lo cual es importante que estos sepan del proceso de cambio dentro de la organización, y así el líder genera confianza en sus demás compañeros de trabajo, mejorando aspectos como la comunicación

Formar una coalición de defensores y expertos que se enfrente a cualquier oposición, de cierta manera si los directivos consideran que se debe de realizar un cambio es debido a que la organización lo necesita, pero como todo proceso genera incertidumbre y en muchas ocasiones

resistencia, motivo por el cual los líderes deben de saber reaccionar ante cualquier oposición que al final termine impidiendo el progreso y cambio empresarial.

El cambio es necesario en todo aspecto de la vida, incluso en el nivel empresarial, pero implica cierto grado de ansiedad, estrés e incertidumbre, motivos por los que puede existir descontento, inconformidad y resistencia al cambio, generando barreras en la organización.

Según, Daft (2015) existen diversas barreras en cuanto al cambio en los niveles tanto individual como organizacional, Algunas de las cuales son:

1. Un excesivo enfoque en los costos
2. No percibir los beneficios
3. Falta de coordinación y cooperación
4. Evasión de la incertidumbre
5. Temor a una pérdida (pág. 457)

Un excesivo enfoque en los costos puede ser que los dueños y líderes de la empresa no consideren la importancia de un cambio organizacional, cuando el mismo no les dejara ganancias económicas, situación por la cual dejan de lado muchas veces los cambios organizacionales que les brindaran beneficios intangibles como la satisfacción y motivación laboral.

No percibir los beneficios, en muchas ocasiones es más fácil percibir lo malo que lo bueno, y puede que lo mismo pase con los empleados en las organizaciones, ya que podrían considerar que el cambio organizacional les podría perjudicar.

Falta de coordinación y cooperación, puede ser que los cambios organizacionales no se efectúen de manera óptima, debido que no existe una coordinación y cooperación en cuanto a la ejecución.

Evasión de la incertidumbre, puede ser que en el momento del cambio muchos empleados tengan temor e incertidumbre de como el cambio organizacional les afectara en su trabajo, motivo por el cual los directivos y los lideres deben de mantener canales de comunicación abierta, que permitan al empleado sentir la confianza de solventar sus inquietudes.

Temor a una pérdida, puede que los empleados consideren que el cambio podría generar una posibilidad de la pérdida de su trabajo, por ejemplo, en el caso del cambio organizacional basado en tecnologías, situación por la cual toda transformación empresarial se debe de ejecutar de manera gradual y participativa en cuanto a los empleados.

Como todo proceso de cambio, tiene barreras en cuanto a su ejecución, pero también existen técnicas que permitirán vencer la resistencia de los empleados al cambio. A veces muy buenas ideas de cambio para una organización no llegan a materializarse de la forma esperada debido a la resistencia al cambio por parte de los miembros de la empresa, pero para incrementar la posibilidad de éxito en la ejecución del cambio, los líderes y directivos deben de poner en práctica estrategias para vencer esa resistencia al cambio organizacional.

Según Daft (2015) algunas de estas técnicas son:

1. Alineación con las necesidades y metas de los usuarios
2. Participación e involucramiento
3. Imposición y coacción
4. Un entorno que permita la seguridad psicológica (pág. 458-460)

Alineación con las necesidades y metas de los usuarios, una excelente estrategia es identificar necesidades por parte de los empleados para de esta manera incluirlas en el cambio, y que así ellos sientan que el mismo les beneficiara.

Comunicación y capacitación, la comunicación es un mecanismo de transparencia que brinda cierto grado de seguridad a los empleados, ya que despeja sus dudas e incertidumbres, permitiendo que vean con otros ojos el cambio organizacional propuesto, por otra parte, las capacitaciones en cuanto a los temas de cultura organizacional brindan a los empleados conocimientos acerca del tema que les permitirá identificar los beneficios de este.

Participación e involucramiento, esta estrategia permite que los empleados al sentirse parte del proceso sientan que de una u otra manera tienen control e injerencia en el mismo, obteniendo así seguridad, de que el cambio organizacional les beneficiará.

Imposición y coacción, esta técnica consiste en cierta manera en la amenaza a los empleados, respecto a la pérdida de su trabajo en un dado caso que no acepten el cambio organizacional propuesto para la empresa, situación que llevara a los empleados a aceptar el cambio debido al temor de perder su empleo.

Un entorno que permita la seguridad psicológica, los cambios como se ha mencionado antes generan estrés y ansiedad en los empleados debido a incertidumbre de lo que pasara, y más aún cuando no existe un canal abierto de comunicación, motivo por el cual los líderes y directivos son los llamados a generar estrategias que permitan durante el proceso un adecuado cuidado de la salud mental y un manteniendo de un clima organizacional estable.

### 2.3.7 Clima Organizacional

De cierta manera lo anterior está relacionado a la cultura organizacional de la empresa, porque modifica ya sea de manera directa o indirecta el clima organizacional ya que ambos

aspectos están interrelacionados y dependen uno del otro, por lo que Sarmiento Vargas (2011) menciona:

Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta dicho trabajo. (Pag.6)

Esto debido a que el clima laboral es de cierta manera la convivencia laboral y la relación de compañerismo de los empleados y los directivos dentro de la organización, influenciada por aspectos físicos y normativos de la empresa.

El clima organizacional posee diferentes dimensiones, las cuales son aplicables a las empresas dependiendo de ciertas características de estas, como tamaño, número de empleados, rubro de trabajo, entre otras. Sin embargo, las dimensiones que a continuación se enumeran, son según consenso de varios teóricos, los aspectos más destacados y útiles al momento de medir el clima laboral, dentro de una empresa u organización.

- A. Estructura:
- B. Responsabilidad
- C. Recompensa
- D. Desafío
- E. Relaciones
- F. Cooperación
- G. Estándares
- H. Conflictos
- I. Identidad

Cuando se refiere a:

Estructura es toda la estructura que la organización posee, la cual tiene mucho que ver con el grado de satisfacción de los empleados, y en cómo se sienten en su lugar de trabajo.

Responsabilidad: Se refiere al grado de compromiso y autonomía en cierto modo, que tienen los empleados en la organización, siendo esta característica una posibilidad de ubicar a los líderes de la organización.

Recompensa: Se considera una de las características más importante para medir el clima laboral, ya que tiene que ver con el reconocimiento que se le da al empleado, y no solo monetario, sino también incentivos, de realización personal y profesional, ya que un empleado valorado, es el mejor aliado de una organización.

Desafío: Constituye una característica que permite a los empleados de todo tipo de empresas, ya se de bienes o servicios, sentir un grado de competitividad, lo que los conlleva a trabajar por su organización, para lograr un posicionamiento de esta.

Relaciones: Influyen directamente en el clima laboral de la organización, ya que, si entre los empleados existe respeto, compromiso y compañerismo, se podrá generar un ambiente y clima laboral favorables para la empresa.

Cooperación: Nos referimos al trabajo en equipo, de parte de todos los miembros de la organización, ya que solo el trabajo en equipo propicia el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

Estándares: Son parámetros que permiten determinar los niveles de rendimiento de los empleados, son como un mecanismo de control laboral, puesto por los directivos, siendo

necesario que se establezcan de una manera justa y consensuada entre los directivos y los empleados, para no generar incomodidades laborales.

Conflictos: Son necesarios dentro de toda organización, ya que sabiendo ser utilizados y resueltos, implican una oportunidad de mejora empresarial, en este caso haciendo referencia al clima laboral.

Identidad: Una de las dimensiones que es trascendental en cuanto al clima laboral es, la Identidad, haciendo referencia al sentido de pertenencia que posean los empleados hacia la organización, ya que la misma está ligada con el compromiso, bienestar, comodidad, y anhelo de mejora por parte de los empleados, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas organizacionales, permitiendo de esta manera la mejora continua, sostenibilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado.

### 2.3.8 Medición del Clima Laboral

La evaluación del clima organizacional permite a los líderes y directivos de las organizaciones, tener una noción de la manera en que la organización es percibida por ellos y el sentimiento de pertenencia que poseen, esto contribuye a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados frente a la organización, además facilita la identificación de problemas, necesidades o insatisfacciones que dificulten el óptimo desarrollo de la empresa.

Por lo que según Celis Morales (2014) algunas de las funciones o propósitos que se cumplen al momento de realizar una medición del clima organizacional son:

Contribuye a la definición de pautas y normas



- Permite que se genere una estabilidad y unidad en la organización
- Evidencia los comportamientos de los miembros de la organización para que se logre un control y seguimiento
- Define límites
- Generación de identidad en el grupo lo conforma (Pag.12)

Permite que se genere una estabilidad y unidad en la organización, al encontrar cuales son los problemas e insatisfacciones que son percibidos por los empleados, se puede obtener una alternativa de solución que permita mejorar aspectos dentro de la empresa como las relaciones interpersonales, satisfacción laboral y la motivación.

Evidencia los comportamientos de los miembros de la organización para que se logre un control y seguimiento, mediante una medición del clima organizacional se pueden conocer comportamientos y formas de pensar erróneos o que no vayan de acorde con los valores institucionales, por lo cual se pueden establecer mecanismos que encuadren esas maneras de pensar y comportarse con los principios y valores de la empresa

Define límites, otro de los propósitos por los cuales se deben de realizar mediciones del clima organizacional en las empresas es porque permite definir límites en cuanto a factores como respeto, comunicación, trabajo y demás situación que permite un clima de cohesión.

Generación de identidad en el grupo lo conforma, uno de los aspectos más importantes y destacados cuando se habla de clima organizacional, es referente al sentido de pertenencia de cada uno de los empleados, mismo que al final apunta en un sentido colectivo de identificación con la empresa.

Teniendo en cuenta que la finalidad de una medición en el clima organizacional radica en la posibilidad de mejoras empresariales que permitan una sostenibilidad empresarial y de ser

posible un desarrollo progresivo tanto a nivel interno como externo, al identificar las fallas que se están teniendo como organización y al plantearse soluciones estratégicas.

El clima organizacional de una empresa tiene diversos aspectos que aseguran su funcionalidad y estabilidad en la empresa, estos van desde la motivación y satisfacción que el empleado sienta al momento de realizar su trabajo, hasta el sentido de pertenencia, es decir el grado de identificación que posee tanto dentro como fuera en torno a la empresa para la cual trabaja.

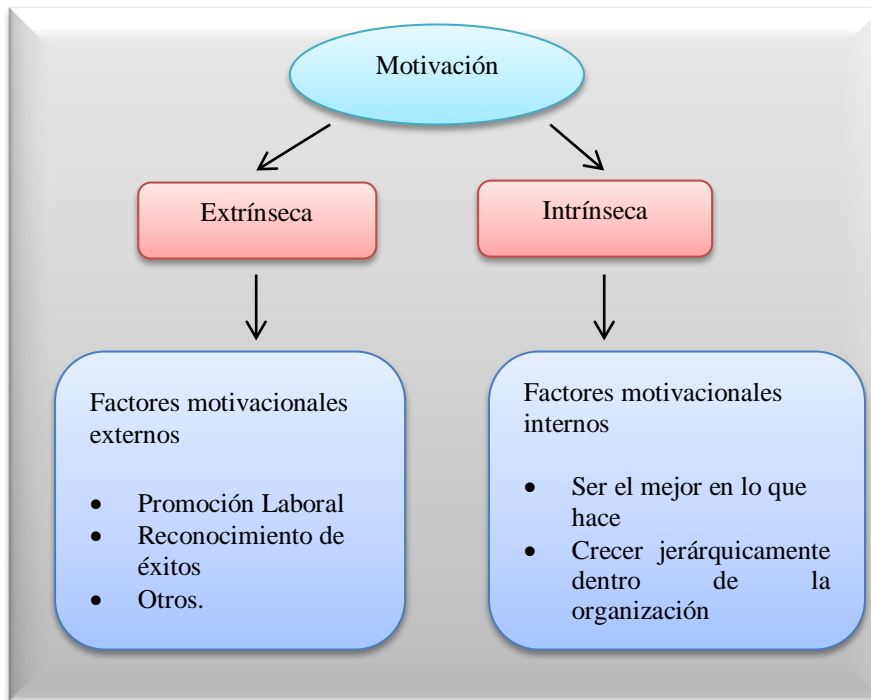
#### 2.3.9 Motivación Laboral

Según Gonzales Sierra (2008) se entiende por motivación

A la compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscado o el objeto evitado), la necesidad y el sentido (de aproximación o evitación) del comportamiento. (Pag.52)

Lo antes expuesto indica que cuando se habla de motivación laboral, que es una actitud determinante para alcanzar los resultados, objetivos y metas propuestos por la organización, además de representar las ganas de realizar de la mejor manera las funciones.

## Tipos de motivación laboral



**Figura 3. Tipos de motivación laboral.**  
Fuente propia

Como se puede observar la motivación laboral se puede dar de dos maneras, tanto extrínseca por ejemplo los estímulos que la organización brinde a los empleados para incentivarlos a realizar de una mejor manera sus trabajos y funciones, y la extrínseca que parte de las ganas internas del individuo de desempeñar de la mejor manera sus funciones, caso contrario con la desmotivación laboral, la cual consiste en la pérdida del interés en realizar de la manera adecuada y optima las actividades o funciones encomendadas por los directivos y líderes de la organización, situación por la cual es importante conocer las causas de este fenómeno para así poder solventarlas.

Algunas de las causas de desmotivación laboral más destacadas según Cruz Matos (2013)

son:

- Falta de oportunidades, no existen oportunidades de mejora o crecimiento laboral dentro de la organización
- Falta de apoyo y comunicación
- No se toma en cuenta la opinión del empleado
- Exceso de trabajo y tiempo demandado (Horas extras)
- Falta de información sobre la empresa
- Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados
- Puestos de trabajo mal diseñados o poco dotados de elementos necesarios (P.5)

Falta de oportunidades, no existen oportunidades de mejora o crecimiento laboral dentro de la organización, razón por la cual el empleado no sentirá una motivación de mejorar en su trabajo, ya que sabe que no alcanzará una promoción o mejora laboral.

Desigualdad con los demás compañeros, un empleado puede sentir desmotivación laboral si considera que no se le da un trato igualitario en base a sus demás compañeros o que considere que su trabajo no es igual de valorado.

Falta de apoyo y comunicación, los empleados en general pueden llegar a sentirse desmotivados si no sienten la confianza y apoyo por parte de sus directivos y líderes, e incluso si consideran que no existen canales de comunicación abiertos a atender a sus demandas o sugerencias.

No se toma en cuenta la opinión del empleado, el ser humano por naturaleza es creativo y propositivo, motivo por el cual puede llegar a sentirse limitado y por lo tanto desmotivado si los líderes y directivos de la organización no les brindan la posibilidad de dar una opinión sobre una situación o realizar propuestas de mejora laboral.

Exceso de trabajo y tiempo demandado (Horas extras), existen empresas que generan desmotivación y estrés laboral en sus empleados debido a la carga de trabajo que les encomiendan, además de que no les reconocen esas horas extras invertidas ni en forma económica ni en compensación del tiempo, situación que genera cansancio laboral.

Falta de información sobre la empresa, sus objetivos o su marcha, incluso una cultura organizacional indefinida puede generar desmotivación en el empleado, o el desconocimiento del contexto organizacional, debido a que no sentirá parte de la organización.

Falta de definición de las tareas a realizar por los empleados, en muchas organizaciones no existen manuales o directrices que normen las funciones y puestos de trabajo de los empleados, situación que puede desmotivarlos debido a que no tienen una dirección para la ejecución de sus labores organizacionales.

Puestos de trabajo mal diseñados o poco dotados de elementos necesarios, incluso un puesto mal diseñado en el sentido de no tener definidas sus obligaciones o un puesto en el cual los líderes o directivos de la organización no brinden los insumos ya sean técnicos, económicos y humanos para la realización de las actividades, genera un sentimiento de desmotivación debido a que no podrán realizar sus funciones de la manera deseada.

Otro aspecto importante es que una excelente motivación laboral no garantiza que exista también una satisfacción laboral adecuada, por lo que se debe de trabajar dentro de las organizaciones para garantizar que ambos aspectos se estén cumpliendo en los empleados de la empresa.

### 2.3.10 Satisfacción Laboral

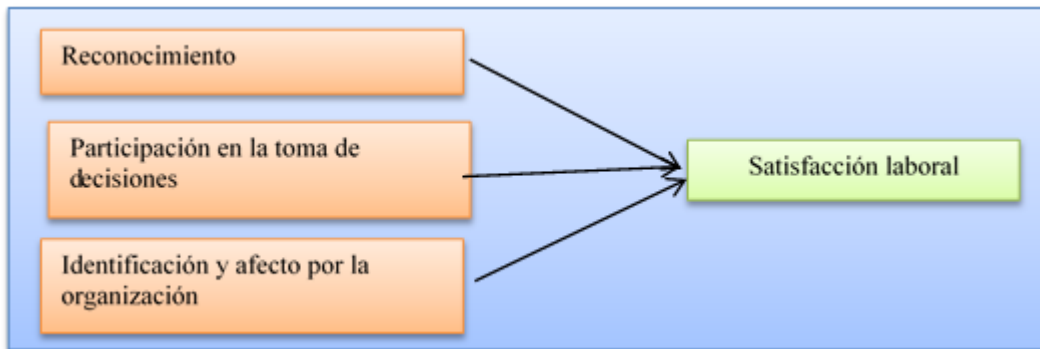
Schermerhorn (1993) Define a la Satisfacción laboral

como una respuesta emocional a varios aspectos del trabajo, incluyendo dentro de las causas que hacen agradable a un trabajo el estatus, la supervisión, las relaciones con los compañeros, el contenido del trabajo, la remuneración y las recompensas extrínsecas, las posibilidades de promoción, el entorno y la estructura física del ambiente.

La satisfacción laboral de los empleados es en gran manera una emoción dependiente de factores extrínsecos a las personas, en cuanto a lo referente a infraestructura existen elementos que la condicionan como el nivel de comodidad que la organización brinda a sus empleados, los insumos brindados para la ejecución de la funciones; en lo referente a lo económico un empleado bien pagado en cuanto a las actividades que realiza y con la posibilidad incluso de promoción económica y laboral se sentirá satisfecho dentro de la organización, incluyendo además que en cuanto al clima laboral, tenga excelentes relaciones interpersonales con sus jefes y exista un verdadero trabajo en equipo con sus compañeros de trabajo.

### 2.3.11 Elementos de la Satisfacción Laboral que dependen del Clima Organizacional

Según algunos teóricos la satisfacción laboral depende de ciertos elementos del clima organizacional, en este caso se analizaron los siguientes tres aspectos que son los que más influyen en el nivel de satisfacción que los empleados sienten en la organización.



**Figura 4. Satisfacción Laboral.**

**Fuente: Lozano Quintanilla & Segovia Romo (2017) (Pag.112)**

Según, Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sanchez Gutierrez (2015) Reconocimiento puede entenderse:

Como la acción de distinguir a una persona o varias personas; éste se logra a partir del análisis de las características propias de la persona. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación. Asimismo, reconocimiento también puede ser la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento. (Pag.23)

Se puede decir que el reconocimiento que los líderes o los directivos de la organización brindan a sus empleados, generan un grado de satisfacción laboral, debido a que sienten que su trabajo o actitud laboral son valorados, situación por la cual se plantean como miembros de la organización seguir mejorando.

Según, Boria S. (2012) “la participación en la toma de decisiones es la posibilidad de ser partícipe en las decisiones de un grupo o equipo, involucrando la iniciativa e independencia del individuo”.

Las decisiones que los líderes y directivos de la organización toman afectan de manera directa o indirecta a sus empleados, generando así incertidumbre o incomodidad cuando se avecina un cambio, por eso una garantía de bienestar y satisfacción laboral, es la inclusión de los empleados de la organización en la toma de decisiones de la organización.

Según, Betanzos N. (2006) la identificación

Es grado de aceptación de los valores organizacionales y la identificación que una persona tiene con su puesto y su organización; en cuanto al afecto por la organización, hacen referencia a los sentimientos de agrado y felicidad que una persona tiene por pertenecer a su organización. Tanto la identificación como el afecto hacia la organización se engloban cuando se hace referencia al sentido de pertenencia a la empresa.

### 2.3.12 Sentido de pertenencia

Cuando se habla de sentido de pertenencia a la organización, se hace referencia a como los empleados y directivos se sienten parte de esta en el sentido de que se identifican con la visión, misión, valores, metas y objetivos que la empresa posee, facilitando con este sentido de pertenencia que el trabajo se realice de la mejor manera.

Factores que Influyen el Sentido de Pertenencia, según Massimino & Kopelman (2012) existen algunos factores que influyen en el sentido de pertenencia por parte de los empleados a la organización, estos son:

- Las características del trabajo
- Las características de los miembros de la organización
- Las características de la organización
- La productividad (Pag.58)



Las características del trabajo influyen en el sentido de pertenencia a la organización debido a que proporcionan oportunidades de motivación y satisfacción laboral, en el sentido de facilitar situaciones en el trabajo como la obtención de la remuneración de horas extras o tiempo compensatorio al invertidos en las funciones laborales, también en cuanto a la carga laboral o la autonomía que el empleado posea para realizar su trabajo.

Las características de los miembros de la organización, entre estas características se pueden tomar en cuenta el trabajo en equipo, la comunicación, el respeto y cooperación entre los empleados, y las relaciones interpersonales, facilitan un clima organizacional agradable tanto en forma individual como colectiva, lo que genera cierta comodidad dentro de la empresa.

Las características de la organización, aspectos como el tamaño de la organización, la misión, visión, objetivos y toda la parte estructural de la empresa, facilitan que los empleados tengan sentido de pertenencia a la organización, incluso cuando se sienten identificados con aspectos como los valores organizacionales, que generan moldes de comportamiento y convivencia dentro de la empresa.

La productividad, este factor se refiere a si realmente el empleado se siente útil a la organización, en el sentido de si su trabajo es productivo y genera el alcance de las metas y objetivos organizacionales, situación que, de ser así, brinda un sentimiento de bienestar personal.

El sentido de pertenencia garantiza un excelente clima organizacional, además de una productividad mayor para la organización, basado en que los empleados busquen una sostenibilidad y desarrollo óptimos para la empresa.

### 2.3.13 Estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia

Según, Lopez Cuburuco (2017) plantea que existen una serie de estrategias que permiten fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, estas estrategias pueden contener aspectos tanto organizacionales:

De acuerdo con los aspectos organizacionales:

- Comunicación
- Participación
- Personalización (Pag.34)

Comunicación, una estrategia para fomentar el sentido de pertenencia de los empleados a la organización es una comunicación asertiva y abierta entre los directivos de la organización y los empleados, garantizando coordinación y efectividad en las funciones, además de coordinación al momento de desarrollar las actividades, además un empleado que siente que se toma en cuenta sus opiniones, se siente valorado y por ende parte de la organización.

Participación, permitir a los empleados espacios donde puedan exponer sus molestias, inquietudes, sugerencias e ideas, representa una acción de inclusión con la cual se fortalece el sentido de pertenencia de los empleados a la organización, ya que se sienten parte importante de la misma.

Personalización, esta estrategia es basada directamente en la empresa, consiste en una revisión de todos los aspectos estructurales de la misma e identificar cuales necesitan una

modificación que haga sentir a los directivos y empleados que la organización los representa en cuanto a aspectos como misión, visión, valores, organigrama, entre otros.

### 2.3.14 Metodología Cultura Organizacional y del Clima Laboral

Según teóricos quienes indican que la cultura organizacional es en sí, el conjunto de valores, normas y creencias que convergen en la organización por medio de los empleados de esta, además de ser en cierta manera el patrón a seguir referente a objetivos, estructura, misión y visión de esta.

Tal como se puede apreciar en la siguiente Figura que muestra algunos de los primeros conceptos que se plantearon referente a la cultura organizacional.

Elliot Jaques (1952:251)	Es una forma tradicional de pensar y hacer las cosas que se trasmite a todos los niveles de la organización por medio de sus miembros.
Andrew Pettigrew (1979:574)	Es un sistema de significados aceptados para un determinado grupo y un determinado tiempo.
Meryl Reis Louis (1983:39)	Las organizaciones son portadores de ambientes y culturas que desarrollan lenguajes, símbolos, expresiones comunes y otros medios de entendimiento.
Caren Siehl and Joanne Martin (1984:227)	La cultura organizacional es una serie de patrones de conducta que comparten los miembros y que sostiene la organización.
Edgar Schein (1985:6)	Es un patrón Básico y válido que se han dado en grupo para lidiar con problemas generales de adaptación y que son transmitidas a los nuevos miembros de la organización.

John van Maanen (1988:3)	La cultura de refiere al conocimiento de los pensamientos de un determinado grupo, y solo se hace visible a través de acciones, palabras y representación de esta.
Harrison Trice and Janice Beyer (1993:2)	La cultura es un fenómeno que surge como respuesta a la incertidumbre y caos que el humano experimenta dividido en dos etapas, la primera es la expresión de emocional (sentimientos) y la segunda es la expresión cultural (acciones).

**Figura 5. Definiciones de cultura organizacional Fuente: adaptado de Hatch (1997).**

Las metodologías de la cultura organizacional a través de los tiempos han sido por ejemplo la utilización de la observación, del fomento del trabajo en equipo y la motivación al empleado, ya que en los comienzos se consideraba que el fin mismo de una empresa eran los clientes dejando de lado la satisfacción laboral de los colaboradores en la organización, pero diversos estudios a través de los años, han demostrado que para tener una cultura organizacional eficaz y eficiente se debe de inculcar y fomentar en los empleados sentido de pertenencia a la empresa, además de hacerles sentir una parte fundamental de la misma.

Otra metodología o estrategia utilizada es el monitoreo de satisfacción de los empleados, mediante la aplicación de cuestionarios o entrevistas, la información obtenida mediante estas actividades permite analizar las mejoras que posiblemente necesite la organización para tener una cultura organizacional estable.

Estas son aplicables también cuando se habla de clima laboral, ya que la cultura organizacional y el clima están directamente ligadas, una dependiente una de la otra, aunque cuando se habla de la metodología de análisis del clima laboral se utilizan técnicas e instrumentos que permiten medir el nivel de bienestar que sienten los empleados en la organización, tanto en los aspectos físicos, como interpersonales de la misma.

## 2.4 Análisis crítico de las metodologías

También se considera necesario que la Metodología que la organización posee, sea modificada para incluir en ella, aspectos orientados a la mejora de la cultura organizacional y del clima laboral, ya que estos son considerados factores de éxito para cualquier organización.

Para lo anterior se comenzó por analizar que cada organización desarrolla muchas veces su metodología de trabajo partiendo de su propio contexto, en este caso el de las microempresas. Pero hay características que se encuentran implícitas en cada una de las categorías de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en este caso se observa las de la microempresa, partiendo de que grupo jurídico Xperta es una por su número de empleados como por su ingreso anual.

Según De La Floresta (2012) algunas de las características administrativas de las microempresas son las siguientes:

- El dueño hace las veces de gerente, administrador, operario, vendedor, secretario.
- Generalmente los dueños no se fijan sueldo y toman los gastos personales de las entradas de dinero del negocio.
- Algunas microempresas están dentro del hogar y comparten local, servicios públicos y vehículo, pero a la hora de calcular costos no suman.
- Generalmente se compra la materia prima para el día a día, generando pérdidas por descuentos y despilfarro de material sobrante.
- Generalmente no lleva contabilidad ni estadística
- A la hora de calcular el costo de las referencias incluye solamente la materia prima y habla de ganarse un buen margen
- Si es una empresa familiar se ingresan los miembros al equipo de trabajo, sin ninguna selección de personal, contribuyendo a generar pérdidas. (p.1)

Pero algunas alternativas de solución que aplican para esas limitaciones son, en el caso de la escala de Likert y las entrevistas, la formulación de preguntas que vayan ligadas a una con

la otra, a manera de ver si la respuesta sigue siendo consistente o en algún punto se contradicen, y en el momento de la observación se pueden hacer diversas visitas unas programadas y otras sin programación, permitiendo así analizar el clima laboral en esos dos momentos, además estas metodologías permitirán ver si la cultura organizacional de la empresa es la adecuada y si está siendo ejecutada de manera idónea, para facilitar el crecimiento organizacional.

#### 2.4.1 Clima y cultura organizacional

Actualmente se considera que el talento humano es el verdadero activo de toda organización, y es por tal motivo que aspectos como el clima organizacional y la cultura laboral son fundamentales para la sostenibilidad de toda empresa, pero comencemos por definir cada uno de estos elementos.

Podemos decir que el clima organizacional se basa en: percepciones individuales, que se definen como patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a situaciones actuales en una organización, los vínculos entre los grupos de trabajo, empleados y desempeño laboral. Dominguez Aguirre (2013)

Entonces se puede decir que un clima organizacional favorable en una organización dependerá directamente de la satisfacción que sientan los empleados de esta y de las relaciones interpersonales que se den entre los compañeros de trabajo que se tengan y los jefes de la empresa, un adecuado clima organizacional representa entonces una excelente oportunidad para la creación de un verdadero sentimiento de pertenencia a la organización.

Por otra parte, hoy en día se considera que dentro de cada organización convergen diferentes personas con valores, principios y formas de pensar propias de los grupos sociales a los que pertenecen, en tal manera se puede decir que dentro de toda organización existen “pequeñas sociedades culturales” las cuales contribuyen a una cultura organizacional colectiva.

En tal caso se afirma según Gómez Díaz (2001) que la cultura organizacional:

Es un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra, de un miembro a otro, mediante un proceso de socialización/aprendizaje que incluye, entre otros, ritos, ceremonias, mitos, leyendas y acciones de reforzamiento y castigo.

#### 2.4.2 Talento Humano

Según Uguarte Almeida (2015) cuando se habla de Recurso humano, se refiere

Al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son la fuente de riqueza más importante ya que son los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de esta.

Se afirma partiendo del hecho de que todo gira en torno al nivel de compromiso y sentido de pertenencia que tengan los empleados, ya que en la medida en que se sientan parte de la organización, trabajaran gustosamente para la mejora y sostenibilidad de esta.

Actualmente las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas por medio de su gente, es decir por medio de sus colaboradores.

Se considera que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Espinosa (2017).

Existen diversos aspectos que se pueden utilizar para generar este tipo de ventajas, algunos de tipo geográfico, como ser la ubicación de la organización, algunos son de tipo costo/beneficio como ser la calidad e innovaciones en los productos que fabrica la organización, también algunos están ligados a la efectividad de los servicios que ofrecen, estos están directamente ligado a los recursos humanos de la empresa, ya que son los entes encargados de realizar las actividades de la organización.

Además, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal es decir de su recurso humano si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario. Castillo Palacios ( 2010)

### 2.4.3 Capacitaciones

La capacitación consiste en un proceso educativo mediante el cual las personas obtendrán nuevos conocimientos o reforzaran los que ya poseen, además de adquirir nuevas



habilidades y competencias, que les permitan obtener los resultados deseados en base a objetivos previamente planteados:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

En relación con Capacitación, Montoya Agudelo. Afirma:

El desarrollo del factor humano demanda acciones que estén encaminadas al mejoramiento de las condiciones en las que se desempeña el trabajo para el favorecimiento de la alineación del trabajador con la compañía, de forma tal que haya u necesidades dentro de ésta, mediante la creación de un estado psicológico completo, en el cual el personal se sienta a gusto y satisfecho en el ambiente en que se desenvuelve. (p. 10)

También debemos tener en cuenta que, al realizar capacitaciones al personal de la empresa, entre ello se deberá realizar una evaluación de las debilidades y fortalezas de cada uno, teniendo en consideración las actividades o funciones que desempeña en la organización, de ello se desprenderán los temas a desarrollar o reforzar partiendo de que la mejor manera de que las personas adquieran conocimientos es capacitarlos o instruirlos en base a sus necesidades sentidas.

Por otro lado, los directivos de la empresa deberán incentivar el desarrollo profesional de sus colaboradores y empleados, adoptando la idea de que el proceso de capacitación al personal es una inversión que a futuro generara ventajas competitivas a la empresa, ya que contara con personal calificado, y actualizado constantemente, es por ello por lo que deberá asignar responsables de supervisar la ejecución y actualización de sus empleados, para garantizar un proceso de mejora continua institucional.

### **CAPITULO III. METODOLOGIA**

Se desarrolló la investigación en tres etapas, obteniendo la información necesaria para así solucionar de manera directa las disyuntivas planteadas sobre clima y cultura organizacional:

Mediante la técnica de observación, se basó en percibir de primera mano la cultura y el clima laboral que profesan los colaboradores de grupo Xperta, además de identificar las problemáticas dentro de la misma.

Encuesta (Censo): al obtener las opiniones de los colaboradores de manera confidencial y sin ningún tapujo, lo que permitió que se expresaran, evidenciando los puntos positivos y negativos dentro de la organización en cuanto a cultura y ambiente laboral.

Entrevista: recibiendo información del pensar directivos y como llevan a la práctica sus los conceptos de cultura y clima laboral.

Cabe mencionar que la información que se obtuvo en el proceso de investigación a Grupo Jurídico Xperta, se desarrolló con un enfoque mixto, ya que se adquirieron datos cuantitativos con la encuesta (censo) como herramienta, ya que mediante este enfoque se complementó los datos estadísticos como ser: el cumplimiento de metas y objetivos, entre otros, y el paradigma cualitativo con la entrevista como herramienta para obtener aspectos de percepción en cuanto al clima laboral y a la cultura organizacional para obtener así una visión de la satisfacción de los empleados y los directivos de la empresa en la misma, y conocer de esta manera, si esos aspectos influyen el desarrollo de la empresa.

Hernández Sampieri (2014) comenta que:

El Enfoque mixto de la investigación, que implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Asimismo, en el capítulo se examina la naturaleza, características, posibilidades y ventajas de los métodos mixtos.

### 3.1.1. Metodología de diagnóstico de Cultura Organizacional y Clima Organizacional

La metodología de diagnóstico de cultura organizacional dentro del ambiente laboral permitió el establecimiento, desarrollo y consecución de objetivos organizacionales estratégicos entre colaboradores y la empresa. De igual forma la metodología de diagnóstico de Clima permitió identificar e influir en la satisfacción en relación con las condiciones físicas, el liderazgo, las relaciones, el reconocimiento, la remuneración entre otros, y ello se ve reflejado en la productividad de las personas.

Este tipo de diagnóstico proporciona a las empresas retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto de las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

El enlace de Cultura Organizacional y Clima Laboral ofrece una cultura de cumplimiento por parte de los colaboradores en la organización.

### 3.1.1. Tipo y nivel de Investigación

En las metodologías de Cultura y Clima Organizacional, se determinó realizar una investigación de tipo correlacional, partiendo de que se tienen diversas variables como ser, el clima laboral, la cultura organizacional, la carencia de una entidad encargada de los recursos humanos de la empresa, entre otros, variables que ya sea de manera directa o indirecta afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa grupo Jurídico Xperta, al carecer esta de una estructura bien definida y de un plan estratégico, que les permita normar el proceso de crecimiento, expansión y sostenibilidad como organización.

Hernandez Sampieri (2004) Comenta que “El tipo de estudio correlacional tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” (Pag.104)

Además la investigación que se realizó en el Grupo Jurídico Xperta fue de tipo explicativo con un enfoque mixto considerando que se tienen identificadas las problemáticas por las cuales la organización no obtiene los resultados deseados en cuanto a crecimiento, sostenibilidad y alcance de sus objetivos, por lo tanto también se conocen los efectos que estas problemáticas están causando dentro de la empresa, permitiendo de esta manera la creación de una estrategia de acción que permitan mejorar en primera instancia la cultura organizacional y el clima laboral, para así generar sinergia y sentido de pertenencia por parte de todos los miembros de la organización, dicha información se obtuvo de manera cuantitativa una vez aplicada la encuesta (censo) manteniendo la confidencialidad y secretividad de los colaboradores en la organización para que se expresaran libremente y cualitativa con las percepciones que mencionaron los directivos de la organización mediante la entrevista.

También se hizo la investigación mediante este nivel, porque partió del supuesto de que las problemáticas en materia de estructura, cultura organizacional y clima laboral, afecta la expansión y posicionamiento de la empresa.

Jiménez Paneque (1998) comenta que:

Existen dos tipos principales de estudios explicativos: los experimentales y los observacionales. En los primeros el investigador utiliza la experimentación para someter a prueba sus hipótesis. En los segundos el investigador organiza la observación de datos de manera tal que le permita también verificar o refutar hipótesis.

En virtud de lo anterior, se utilizó el estudio explicativo, considerando que como investigadores se realizó una observación y recolección de datos, sin someter a prueba ninguna hipótesis como en el primer tipo, ya que en este lo que se realizara será confirmar mediante la observación si los supuestos que se planearon referente a la cultura organizacional, el clima laboral y la estructura de la organización y el sentidos de pertenencia de los empleados son ciertos, en el sentido de influencia y cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Además, se identificaron las problemáticas que sustentaron un entorno explicativo que permitió darle solución a las mismas, como afirma Jiménez Paneque (1998)

Los estudios explicativos parten de problemas bien identificados en los cuales es necesario el conocimiento de relaciones causa- efecto. En este tipo de estudios es imprescindible la formulación de hipótesis que, de una u otra forma, pretenden explicar las causas del problema o cuestiones íntimamente relacionadas con éstas.

### 3.1.2. Descripción del Ámbito de la investigación

La investigación realizada permitió identificar la situación actual y deseada sobre la Cultura y Clima Organizacional en el Grupo Jurídico Xperta, con el fin de visualizar las

debilidades y determinar los cambios a realizar, identificando las estrategias necesarias para aplicarlas en la gestión del recurso humano, y así cumplir con el logro del objetivo general. También de ello dependió considerar la inversión que a futuro generará ventajas competitivas a la empresa, ya que contará con personal calificado y actualizado constantemente, lo que garantiza la mejora continua de los colaboradores y la institución.

El ámbito de estudio lo constituye Grupo Jurídico Xperta que está conformado por sus colaboradores y Directivos, quienes desarrollan sus funciones dentro de un mercado que se dedica a la recuperación de deudas subcontratado por organizaciones que generaron esas cuentas que no pudieron recuperar.

### 3.1.3. Población y muestra

Wigodski (2010) menciona que la Población “Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.”

La investigación sobre Cultura y Clima Organizacional realizada en Grupo Jurídico Xperta, no llevó una muestra debido al tamaño de la organización, ya que únicamente está conformada por cinco (5) colaboradores y dos (2) socios fundadores directivos de la misma, motivo por el que se el instrumento utilizado para recolección de datos fue una encuesta (censo) debido a que la población fue demasiado reducida, además se obtuvo otra información complementaria mediante una entrevista a los directivos.

#### 3.1.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Desde el enfoque cuantitativo se utilizó la técnica de la encuesta (censo) esto debido al tamaño de la población, para la cual el instrumento será un cuestionario de preguntas semiestructurado, con modalidad auto diligenciado., con el fin de conocer mejor sus ideas, conocimientos, sentimientos y su forma de actuar individualmente.

Y desde el enfoque cualitativo se utilizó la entrevista como técnica y el instrumento será un guion de preguntas a los directivos para obtener información más adecuada de cómo perciben el ambiente y cultura dentro de la organización.

#### 3.1.5. Plan de recolección y procesamiento de datos

Obtener la información de una fuente verídica fue de vital importancia en la investigación, debido a que de ello dependió el éxito de los hallazgos en relación con Cultura y Clima Organizacional de Grupo Jurídico Xperta. La recolección de datos se realizó de fuentes primarias a partir de investigaciones realizadas por otros investigadores con propósitos diferentes plasmadas en libros electrónicos y tesis relacionadas.

Además, se aplicó cuestionario a los cinco (5) colaboradores que conforman el 100% del talento humano de Grupo Jurídico Xperta, dentro de las instalaciones de la empresa el miércoles 07 de marzo del 2019. También se realizó entrevista a los dos (2) directivos propietarios, lo que permitió obtener información valiosa para la investigación, sobre la situación actual y deseada para grupo Jurídico Xperta.

Una vez recopilada la información necesaria, se procesó y analizó mediante la Escala de Likert, con una sumatoria total de los ítems de acuerdo con códigos y se interpretó los resultados obtenidos en figuras dinámicas en Microsoft Excel en base a los objetivos planteados y a las preguntas de investigación.

Durante la etapa de investigación se realizó varias visitas a las oficinas de Grupo Jurídico Xperta con el fin de realizar observación y encuestas a los directivos y Colaboradores, detalle a continuación:

<b>Día</b>	<b>Fecha</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Encargado</b>	<b>Descripción</b>
<b>Jueves</b>	14-FEB-019	Observación	(1) hora	Concepción Núñez	Observar al personal de Xperta y percibir el clima laboral
<b>Martes</b>	26-FEB-019	Observación	(1) hora	Oscar Rivera	Observar al personal de Xperta y percibir el clima laboral
<b>Lunes</b>	04-MAR-019	Observación	(1) hora	Concepción Núñez	Observar al personal de Xperta y percibir el clima laboral
<b>Jueves</b>	07-MAR-019	Encuestar	(5) Colaboradores	Oscar y Concepción	Obtener información sobre el clima y cultura organizacional
<b>Viernes</b>	08-MAR-019	Entrevistar	(2) Directivos	Oscar y Concepción	Obtener información sobre el clima y cultura organizacional

**Figura6. Itinerario de la Investigación.**  
Fuente propia



## CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1. Antecedentes de la Empresa

Grupo Jurídico Xperta es un bufete jurídico que inició operaciones en noviembre 2015, fue fundado por los abogados Juan Ramón Baca y Belkin Dinora Córdova, ambos con conocimiento en temas legales y judiciales y con el objetivo de desarrollo de un medio de supervivencia económica familiar. También fue considerado el formar una empresa familiar bajo los principios éticos, la lealtad y el compromiso con los clientes. Y siempre perseverar para el logro de los objetivos trazados, procurando la recuperación pronta y satisfactoria de los créditos en mora.

Grupo Jurídico Xperta surgió con la idea de ofrecer asistencia en procesos judiciales, administrativos, extrajudiciales entre otros, en base a conocimientos de materia legal, es por ello por lo que su nombre comercial fue registrado como Xperta.

Grupo Jurídico Xperta S. de R.L., se constituyó como una sociedad de responsabilidad limitada, mediante registro mercantil 22348 bajo Instrumento N0. 104, con un capital social de L.6000.00 (Seis mil Lempiras Exactos). Y se registró ante el Servicio Administración de Rentas (SAR) con el Registro Tributario Nacional.: 08019015791970, desde el 15 de noviembre del 2015.

Grupo Jurídico Xperta para construir una buena relación con sus colaboradores aplica cuatro (4) pilares siguientes:

Comunicación: Los colaboradores pasan muchas horas en su lugar de trabajo y por eso es muy importante que se sientan cómodos, es por ello que los directivos procuran mantener una comunicación abierta, ya que es básica para un construir una relación sana y positiva.

Motivación: Los colaboradores motivados tienen más éxito que las que sólo buscan recompensas, porque tienen un fuerte deseo interno de controlar sus vidas. Además, suelen tener una mayor autoestima y mejores relaciones interpersonales.

Relaciones Interpersonales: Son los vínculos, comunicación y conexión que crean los colaboradores en el entorno laboral, familiar y social.

Liderazgo: El liderazgo consiste en una forma de ser en el quehacer cotidiano. Un líder debe tener claras las metas a cumplir, debe saber delegar responsabilidades, transmitir las ideas de manera correcta, asegurarse de que el objetivo dentro del equipo de trabajo sea el mismo que el de la organización.

#### 4.1.1.1. Misión

Alcanzar los más altos grados de eficiencia y rentabilidad debido a las exigencias de quien nos contrata implementando procesos transparentes y continua mejora, procurando siempre la innovación que genere crecimiento empresarial y la superación de las expectativas creadas.

#### 4.1.1.2. Visión

Ser líderes en el rubro de la cobranza que es nuestra actividad principal brindando un servicio especializado, profesional, moderno y efectivo para satisfacción de nuestros clientes.

#### 4.1.1.3. Objetivos Principales

- Brindar un servicio profesional y especializado en cobranzas.
- Lograr las metas y objetivos trazados por nuestro cliente de acuerdo con los parámetros establecidos para ello.

#### 4.1.1.4. Establecimiento

Grupo Jurídico Xperta cuenta con un establecimiento que está ubicado en el Edificio Muñoz Muñoz, Boulevard Morazán a la par de Acosa Cuarto nivel cubículo 403.

#### 4.1.1.5. Logotipo



**Figura7. Logo Grupo Jurídico Xperta**  
**Fuente: (Grupo Jurídico Xperta, 2018)**

#### 4.1.1.6. Talento Humano

Grupo Jurídico Xperta cuenta únicamente con cinco (5) colaboradores para la ejecución de funciones en el área Administrativa y Judicial, debido a la cantidad de empleados y la sencillez de su estructura organizacional. Tiene un alto componente familiar y carece de formalidad en los procesos de administración de su Talento Humano.

#### 4.1.2. Servicios que Ofrece

Desde el 2015 Grupo Jurídico Xperta ofrece el servicio de manejo de la cartera cobros de tarjeta de crédito, Prestamos en cada una de las modalidades, Préstamos hipotecarios, fiduciarios y prendarios y Recuperación de deudas en general de moras bajas o altas, siempre intentando prestar un servicio eficiente, en las ciudades de Tegucigalpa, Comayagua, Danlí y San Pedro Sula, contando para esto con un equipo de profesionales capacitados, los cuales realizan:

Gestión de Campo (Visitas)

Gestión Judicial (Demandas)

Gestión Administrativa.

#### 4.2. Proceso Actual

El clima organizacional está conformado por el ambiente donde los colaboradores desempeñan su trabajo diariamente, el trato que un directivo tiene con sus colaboradores, la relación entre los colaboradores e incluso la relación con los clientes. Razón por la cual se

puede generar unión u obstáculos para el buen desempeño de la organización en su conjunto dentro o fuera de ella.

Grupo jurídico Xperta cuenta únicamente con el desarrollo y aplicación empírica sobre cultura y ambiente organizacional razón por la cual ha presentado incumplimiento en sus metas, déficit en trabajo en equipo y una comunicación poco efectiva por el cual ha tenido crecimiento lento y poco productivo en años anteriores, motivo por el cual no ha logrado posicionarse como la organización referente en materia de recuperación de cartera de cobro judicial y extrajudicial, además el talento humano está conformado por pocos colaboradores.

Lo anterior se basa a la falta de socialización de objetivos debido a una comunicación poco efectiva por lo que se genera una percepción incorrecta de la empresa y su entorno, además muestran carentes incentivos económicos, debido que los colaboradores obtienen la misma remuneración independientemente del rendimiento.

Considerando que Grupo Xperta busca lograr una adecuada cultura organizacional y un buen clima laboral, como garantía al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, además de favorecer a su talento humano mediante la corrección a sus debilidades identificadas.

#### 4.2.2. Análisis de Personal

El personal de Grupo Jurídico Xperta actualmente presenta niveles de insatisfacción ya que perciben que no trabajan en un clima laboral adecuado, a causa de factores relacionados al liderazgo autoritario por parte de los directivos, deficiencias en el sentido de pertenencia e

identificación con la empresa y falta de motivación laboral, razón por la cual los colaboradores perciben que no hay desarrollo personal y profesional e inseguridad ante el rechazo de sugerencias y aportes.

El resultado de la satisfacción de los colaboradores con el clima organizacional repercute en resultados del trabajo mediante la disminución de la productividad de la empresa en resultados económicos, debido a factores siguientes:

- Exceso de trabajo: Los colaboradores no manejan sus tareas individuales, ya que se les asigna funciones en otras áreas. Es por ello por lo que el trabajo adicional requiere dediquen más horas de las estipuladas en ley y más responsabilidades que enfrentar y a la vez conduce al agotamiento físico y mental.
- Falta Delegación de Tareas: Los directivos están a cargo de todas las decisiones y por ello se dificulta cumplir o responder con todas las responsabilidades al mismo tiempo.
- Falta de capacitación: Los colaboradores son responsables de la mayor parte del trabajo a realizar, y a falta de capacitación tienen menos probabilidades de completar las tareas de forma rápida y con eficacia suficiente

#### 4.3. Método de Medición para aplicar

Como método de medición se utilizó una escala de Likert que permitió conocer los aspectos relacionados con la Cultura Organizacional y Clima Organizacional, respecto a los ítems planteados para cada uno de los objetivos.

El cuestionario permitió recopilar datos generales del entrevistado y a la vez midió la cultura organizacional dentro de la empresa, el cual está compuesta por 6 preguntas que analizaron factores tales como:

- Identificación con la visión y misión
- Participación en diseño de valores
- Aplicación de principios y valores
- Realización de trabajo hacia cumplimiento de objetivos y metas
- Conocimiento de objetivos estratégicos
- Conocimiento de pilares en relación con personal

Se utilizó cinco (5) niveles de calificación, de acuerdo con la escala de Likert:

(5) Totalmente en desacuerdo

(4) En Desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) De acuerdo

(1) Totalmente de Acuerdo

Y a la vez se midió el Clima Organizacional dentro de la empresa, mediante 5 preguntas que analizaron factores tales como:

- Identificación del entorno laboral
- Conocimiento de políticas definidas para buena gestión de talento humano
- Satisfacción con el salario
- Disponibilidad de recursos técnico

- Aprovechamiento de capacidades laborales

Mediante la aplicación de cuestionario a Directivos se buscó lograr recabar información sobre la situación actual de Grupo Jurídico Xperta en relación con Cultura Organizacional y Clima organizacional, indagando sobre lo siguiente:

- Definición de valores
- Relación con el talento humano
- Práctica de buenas costumbres y conductas
- Compromiso de colaboradores con la empresa
- Acciones para crear un ambiente agradable
- Medición del nivel de satisfacción

#### 4.3.1. Justificación

Considerando que una adecuada cultura organizacional y un buen clima laboral son factores de éxito para el desarrollo de la empresa, ya que estos generan situaciones como el sentido de pertenencia de los empleados a la organización y satisfacción con su entorno laboral, y a la vez esto se ve reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, para la medición de la situación actual y deseada en Grupo Jurídico Xperta se utilizó el método de escala de Likert con cinco (5) niveles de calificación, donde:

(5) Totalmente en desacuerdo

(4) En Desacuerdo



(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) De acuerdo

(1) Totalmente de Acuerdo

Mediante las afirmaciones detalladas en el cuestionario se buscó conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores en relación con su clima laboral y a la vez medir actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares.

Lo antes expuesto en consideración de que una adecuada cultura organizacional y un buen clima laboral son factores de éxito para el desarrollo de una empresa, ya que generan situaciones como el sentido de pertenecía de los empleados a la organización, garantizando de esta manera el efectivo cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, además favorecen en el talento humano al momento de trabajar, repercutiendo así en su efectividad, trabajo en equipo y relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, situaciones que garantizan un proceso de mejora continua dentro de la organización, facilitando así el posicionamiento que la empresa necesita como un referentes a nivel nacional en el manejo de cartera judicial y extrajudicial.

#### 4.3.2. Aplicación

La aplicación del cuestionario a colaboradores y directivos se realizó en la oficina de Grupo Jurídico Xperta, con el fin de conocer la situación actual y la situación deseada de la

empresa. Por lo sencillo de la encuesta permitió aparte de mostrar un resumen de los resultados globales de la misma, y a la vez se captó opiniones por parte de los encuestados.

El cuestionario midió la Cultura y clima organizacional mediante preguntas orientadas a identificar la participación del colaborador hacia la visión, valores, principios, metas, objetivos y pilares, entorno laboral, políticas definidas satisfacción con el salario, recursos y mejorar capacidades.

También se aplicó entrevista a los abogados Juan Baca y Belkin Córdova, en su condición de directivos de Grupo Jurídico Xperta, para recabar información relacionada al estudio sobre Cultura y Clima Organizacional, mediante preguntas relacionadas con la definición de valores, tipo de relación con el talento humano, el nivel de compromiso a crear un ambiente y clima agradable y medición de la satisfacción del colaborador.

#### 4.3.3. Resultados

Para presentar los resultados estadísticos y análisis interpretativo del cuestionario, se optó por hacerlo de forma sencilla, mediante tablas y gráficas que recogen las distintas valoraciones dadas por los entrevistados, y un análisis breve de la misma. Para ello se creó un archivo en Excel, y se ingresó el resultado de cada pregunta para proceder a realizar tablas dinámicas y gráficos. A continuación, el detalle de resultados obtenidos:

#### 4.3.3.1 Generales

En las preguntas de datos Generales, se identificó lo siguiente:

Que de los cinco (5) colaboradores un 40% realiza función tanto en el área administrativa y Judicial, es decir que el colaborador realiza tantas cosas a la vez y ello genera fatiga y tiende a que no se pueda identificar en qué proyecto tiene que dar un valor agregado y cómo hacerlo, pues minuto a minuto debe ir cumpliendo pendientes.

El talento humano está compuesto por 3 mujeres y 2 hombres.

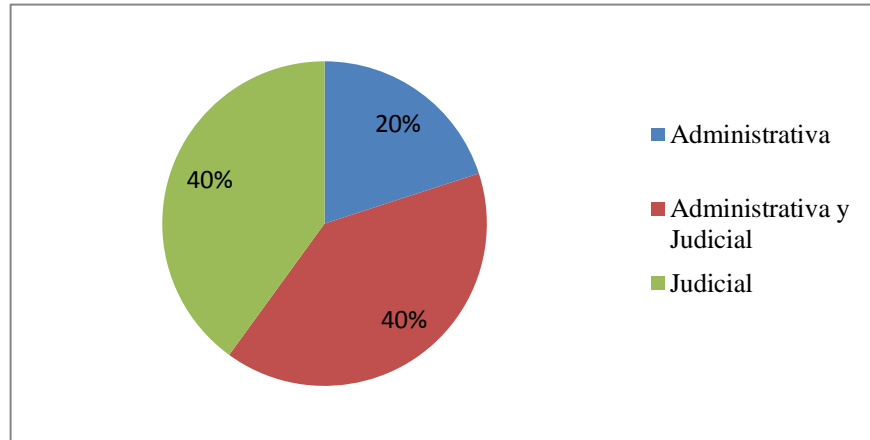
El 40% de los colaboradores están en el rango de edad de 31 a 35 años, ellos cuentan con mucha experiencia adquirida de trabajos anteriores.

De los colaboradores un 40% tiene de 2 a 3 años de antigüedad y un 40% de 4 a 5 años, estos resultados dan a conocer que el Grupo Jurídico Xperta ofrece estabilidad laboral, lo cual es valorado por su talento humano.

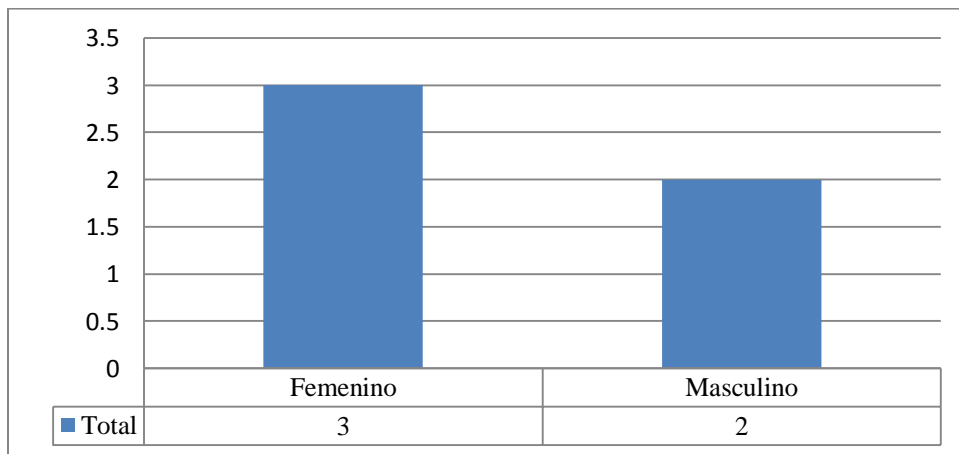
Un 40% posee título de educación superior y otro 40% posee post grado, lo cual refleja que Grupo Jurídico Xperta posee talento humano calificado y ello permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Cada resultado se reflejó en los gráficos siguientes:

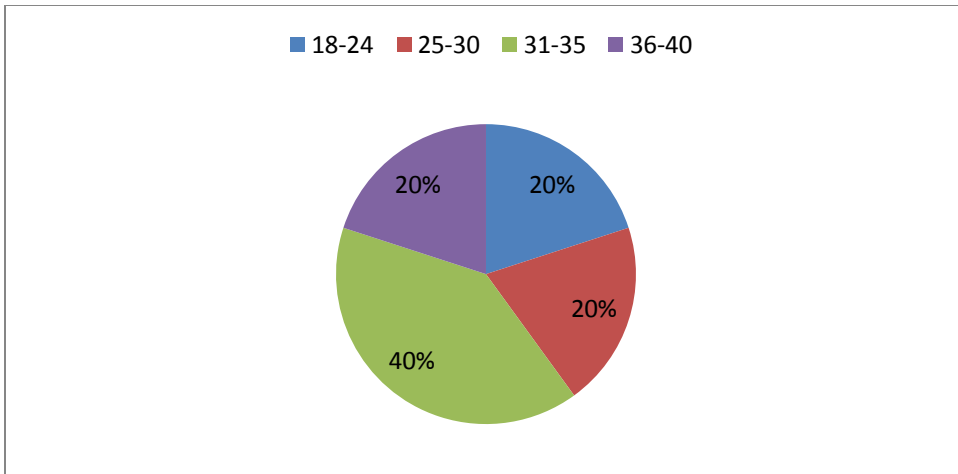
**Gráfico No.1. Áreas de Grupo Jurídico Xperta**



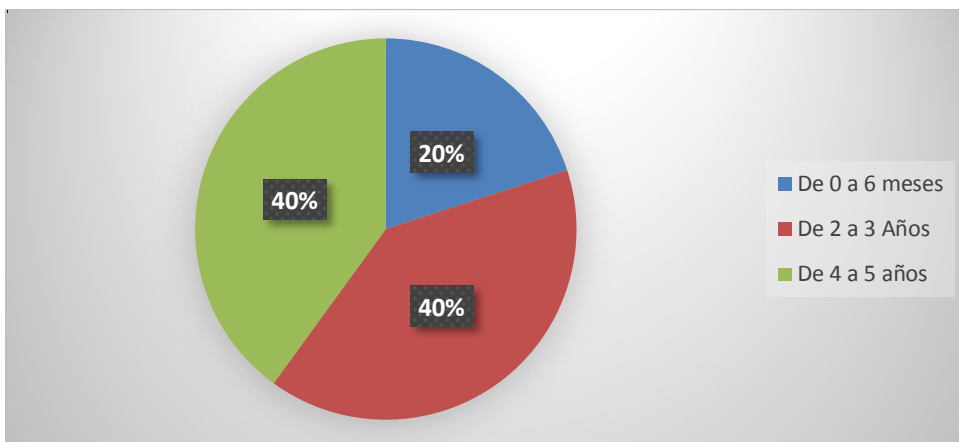
**Gráfico 2.: Genero de los entrevistados**



**Gráfico 3: Edad de Encuestados**



**Gráfico 4. Antigüedad en la Empresa**

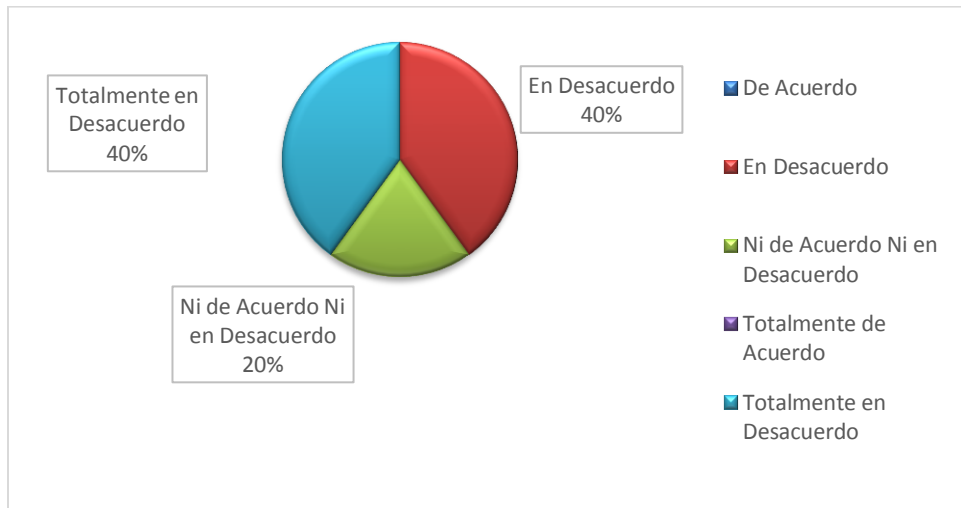


#### 4.3.3.2 Cultura Organizacional

A la pregunta sobre la identificación con la visión del Grupo Jurídico Xperta el 40% de los encuestados respondió que estaba totalmente en desacuerdo, y otro 40% en desacuerdo, dichos resultados indicaron que los colaboradores en su mayoría no tienen claro ni establecido el sentimiento de pertenencia hacia la organización, evidenciando de esta manera un bajo nivel

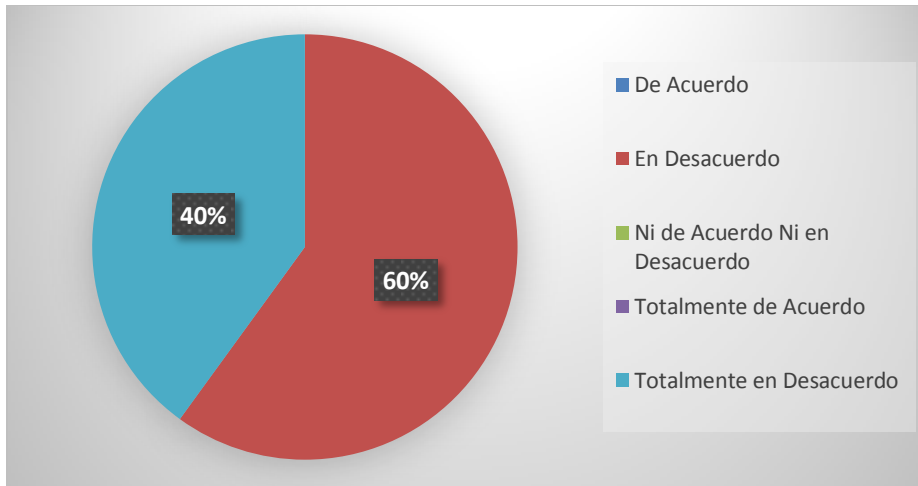
en cuanto a la cultura organizacional, lo cual es resultado de un descuido por parte de los directivos de la organización al no inculcar y fortalecer el conocimiento de la misma por parte de sus empleados. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 1: Me siento Identificado con la visión de Grupo Jurídico Xperta**



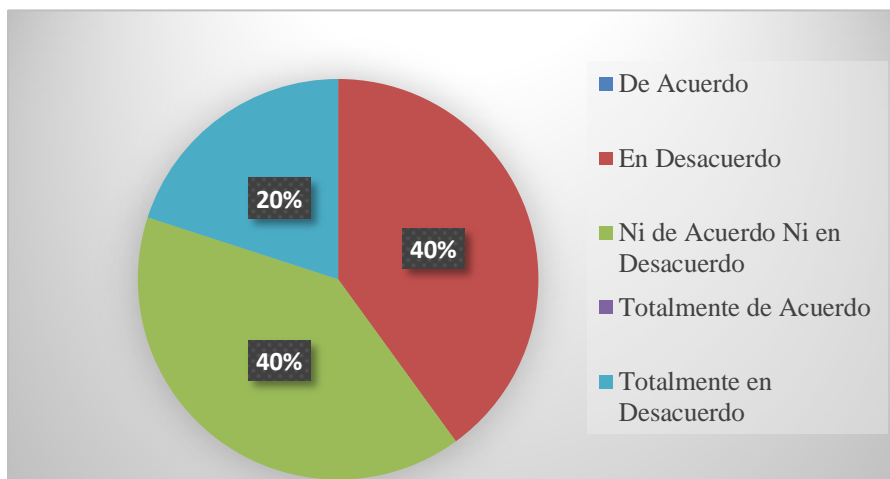
A la pregunta que se realizó a los colaboradores sobre la participación en el diseño de valores de Grupo Jurídico Xperta, del total de encuestados un 60% indicó que está en desacuerdo y otro 40% estuvo Totalmente en Desacuerdo con tal afirmación, lo que significa que los colaboradores no se sienten identificados con los valores, las actitudes y comportamientos de la empresa, razón por la cual se han regido por sus propios incentivos. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 2. He participado en el diseño de valores de Grupo Jurídico Xperta**



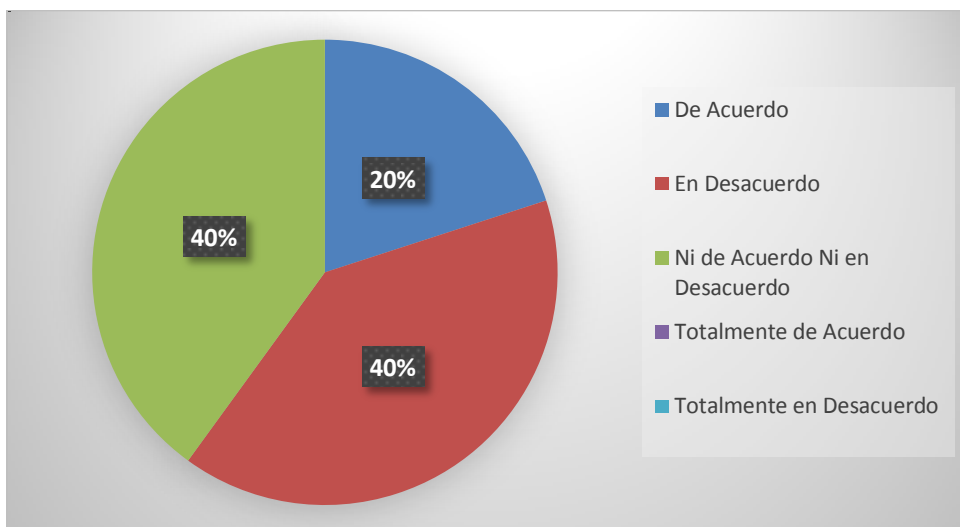
Ante la consulta sobre si aplico en el desarrollo de funciones los principios y valores del grupo, un 40% estuvo en desacuerdo y otro 40% estuvo ni en acuerdo ni en desacuerdo, lo que indico que desde su inicio en la empresa cada colaborador ha aplicado sus propios principios y valores o los que se le inculco en otra empresa. Como no logró identificarse con la filosofía organizacional ello ha generado desventajas con las estrategias que la empresa ha deseado implementar. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 3: Aplico en el desarrollo de mis funciones los principios y valores del Grupo Jurídico Xperta. .**



Al haber consultado si considero que el trabajo que realizo está relacionado con los objetivos y metas de Grupo Jurídico Xperta, del total de encuestados un 40% respondió estar en desacuerdo y otro 40% ni está de acuerdo ni en desacuerdo, esta falta de guía al talento humano ha limitado el alcanzar metas a totalidad generando menos beneficios a la empresa y al colaborador. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

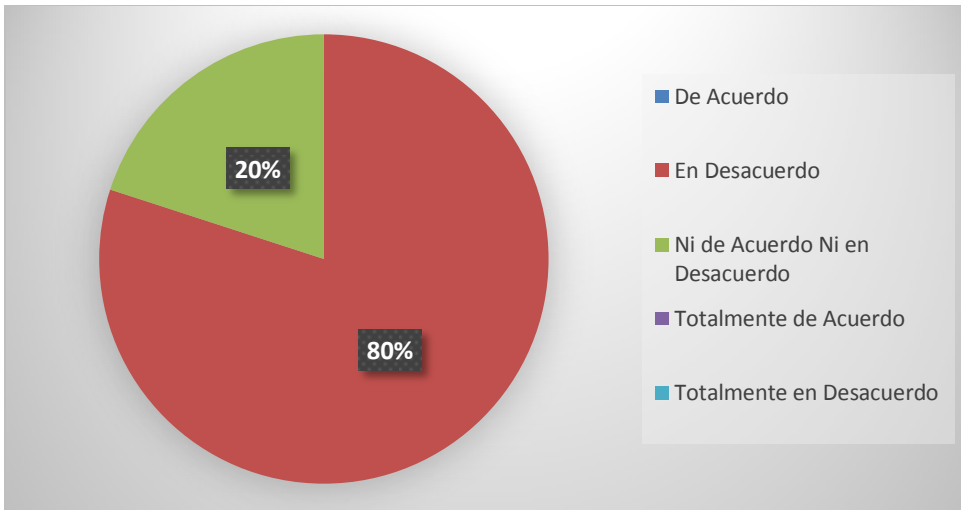
**Gráfico 4. Considero que el trabajo que realizo está relacionado con los objetivos y metas de Grupo Jurídico Xperta**



Al consultarle al colaborador si conocía los objetivos estratégicos planteados en grupo xperta, se obtuvo como respuesta en un 80% que estaba en desacuerdo con tal afirmación ya que los directivos de la empresa no han realizado una inducción constante a la filosofía de la empresa. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

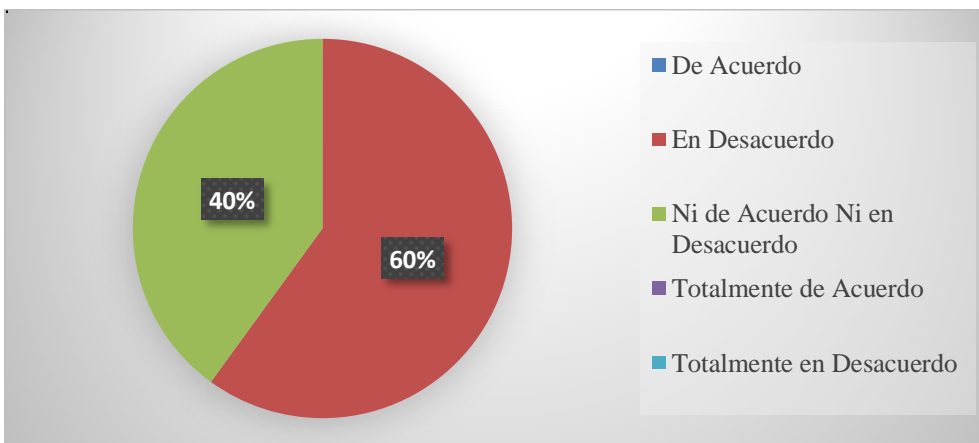
**Gráfico 5. Conozco los objetivos estratégicos planteados en Grupo Xperta**





Ante la pregunta sobre si se ha informado cuales deben ser los pilares para las relaciones con el personal que se manejan dentro de grupo Xperta, los colaboradores manifiestan en un 60% que están en desacuerdo y otro 40% ni en acuerdo ni en desacuerdo con tal afirmación, ya que no poseen a detalle los principios fundamentales con los que deben trabajar. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

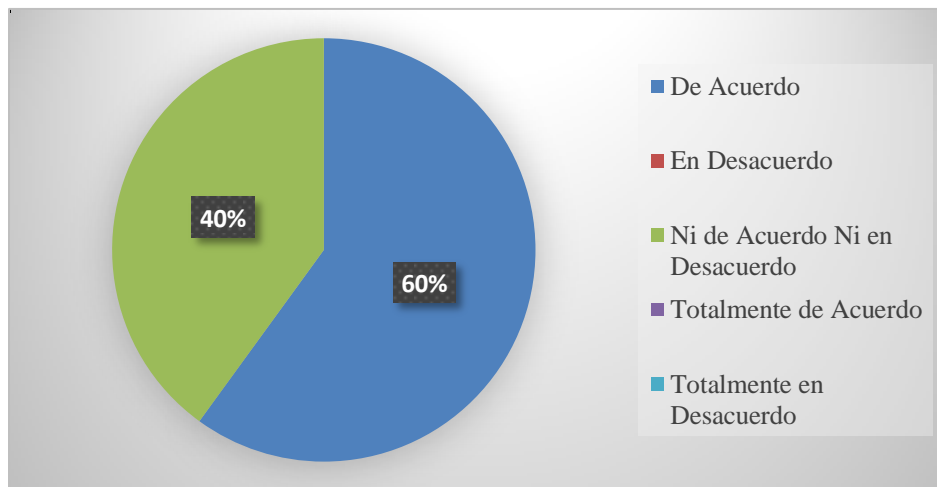
**Gráfico 6. Se me ha informado cuales deben ser los pilares para las relaciones con el personal que se manejan dentro de grupo jurídico xperta**



#### 4.3.3.3. Clima organizacional

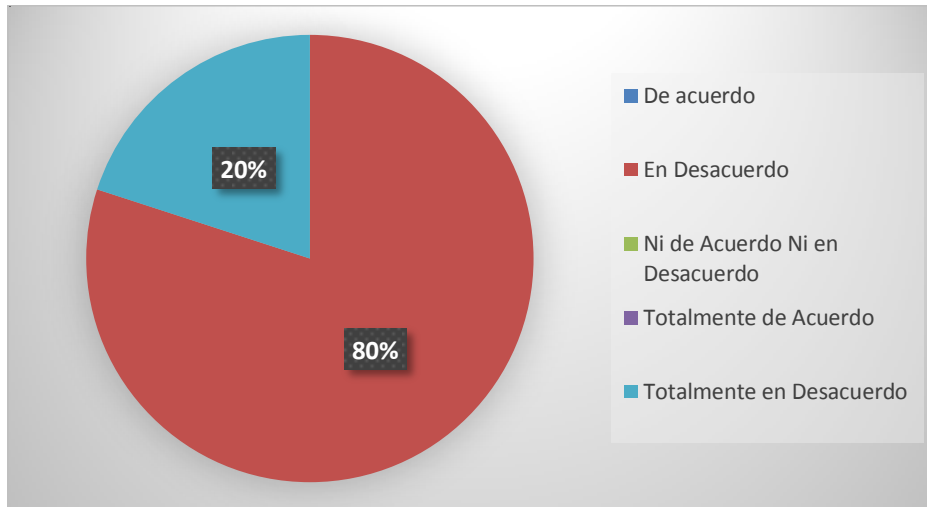
Al haber consultado a los colaboradores si el entorno laboral le hacía sentir que pertenecían a un ambiente de confianza y apertura, la respuesta fue en un 60% que estaba de acuerdo con esa afirmación, ya que los directivos le demostraban confianza a cada miembro a través de sus acciones y palabras y a la vez aplicaban una comunicación directa de puertas abiertas. Y como valoración a ello, la antigüedad dentro de la empresa era parte de los resultados. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 1. El entorno laboral hace sentir a los empleados de la empresa que pertenecen a un ambiente de confianza y apertura.**



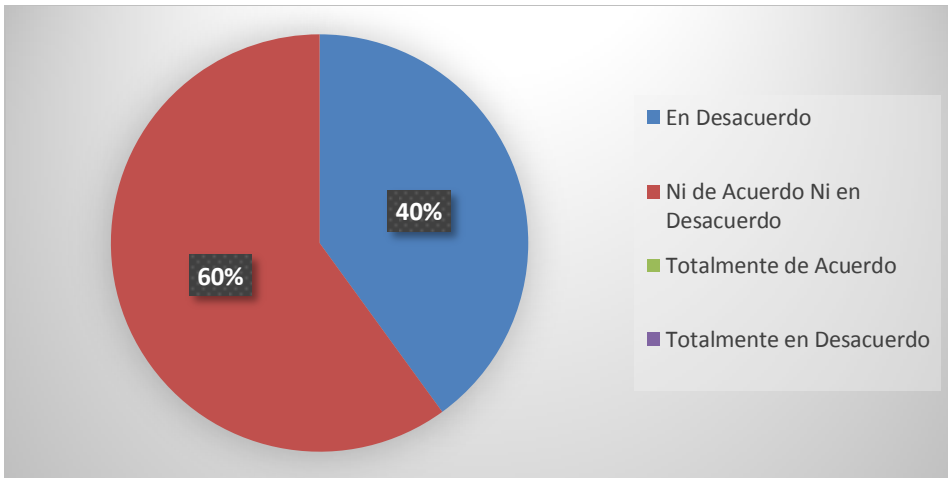
Al preguntarles a los colaboradores si grupo xperta había definido políticas que contribuyan a la buena gestión de su talento humano, el 80% respondió que estaba en desacuerdo ante dicha afirmación, ya que no había ninguna orientación sobre políticas definidas, lo cual indica que el directivo las definía a su criterio. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 2. El grupo xperta ha definido políticas que contribuyan a la buena gestión de su talento humano.**



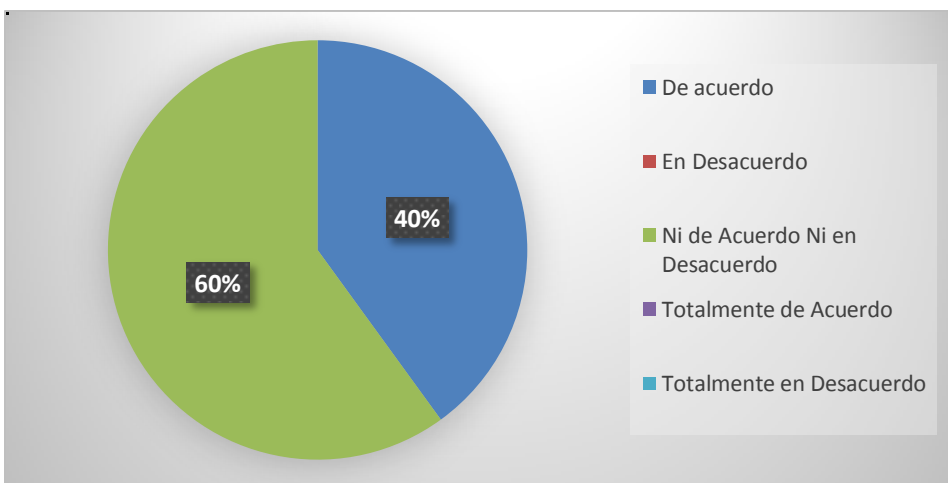
Al consultar a los colaboradores si recibía un salario adecuado según sus responsabilidades en la organización, un 60% estuvo en desacuerdo y otro 40% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Ante estos resultados la empresa debe considerar que existe una insatisfacción ya que al existir una jornada laboral mal-estructurada o excesivamente intensa, espera que se retribuya un incentivo, y ante la falta de ello el nivel de compromiso del colaborador resulta mínimo y valora otras oportunidades fuera de la empresa. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 3. Recibo un salario adecuado según mis responsabilidades en la organización**



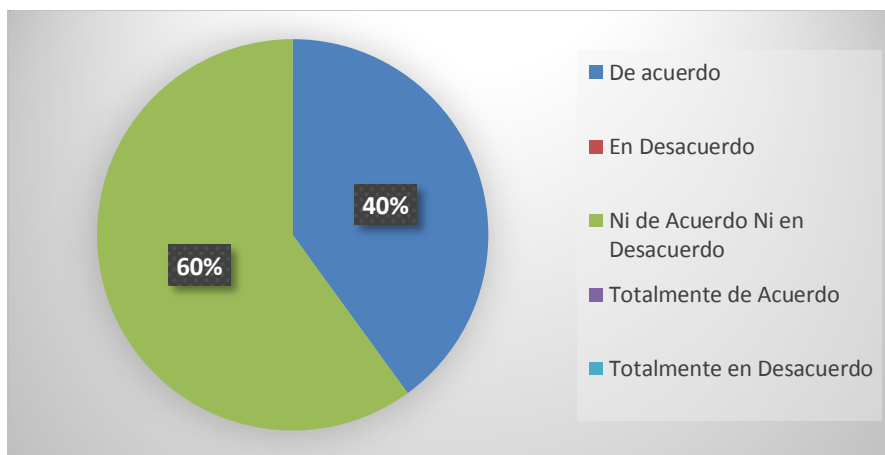
A la pregunta realizada al colaborar sobre si cuenta con los recursos técnicos disponibles para realizar las funciones asignadas, en un 60% afirman que esta ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello y otro 40% está de acuerdo, y ello sugiere que los directivos procuran por lo menos en niveles necesarios el cumplimiento de los insumos para desarrollo de actividades asignadas y así cumplir con los requerimientos del cliente. Resultados reflejados en el gráfico siguiente:

**Gráfico 4. Cuento con los recursos técnicos disponibles para realizar las funciones asignadas.**



Al consultar a los colaboradores si el trabajo le permite aprovechar sus capacidades laborales, un 60% de ellos contestó ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 40% estuvo de acuerdo que el trabajo realizado le permitió aprovechar sus capacidades, ya que, al dedicar horas, días, semanas y meses a la gestión de recuperación de cartera de cobro ha logrado el desarrollo de habilidades y destrezas, que permiten contribuir al crecimiento de la empresa y desarrollo profesional.

**Gráfico 5. Mi trabajo me permite aprovechar mis capacidades laborales**



#### 4.4 Análisis de Resultados

Durante el análisis de los Resultados se determinó que los empleados de Grupo Jurídico Xperta no se sienten identificados con la empresa ya que desconocen aspectos como la misión, visión y valores institucionales, dificultando entonces el sentido de pertenencia por parte de ellos a la organización, situación que tiene como efecto una actitud individualista. De igual forma

existe insatisfacción en varios colaboradores ya que no se aplican políticas de gestión talento humano, incentivos según responsabilidades y desarrollo profesional.

Los directivos no tienen diseñada una estrategia para fomentar la cultura organizacional y a la vez cómo transmitirla a los empleados, acciones que refuerzan los valores de la organización, y tampoco cuentan con acciones que permitan incentivar el cambio. A razón de ello no hay un verdadero compromiso con la empresa, radicando en un cumplimiento mediocre de los objetivos y metas que la organización posee, ya que existe la posibilidad de aceptar mejores opciones fuera de la empresa.

#### 4.5 Propuestas de Mejora mediante la cimentación de Políticas de Cultura Organizacional

##### 4.5.1 Propósito

La cultura organizacional y el clima laboral son aspectos que se construyen por parte de directivos y colaboradores, a lo largo del proceso de conformación de la empresa y en los años operativos, son aspectos que constantemente deben de ser evaluados ya que constituyen factores para el desarrollo y sostenibilidad organizacional, posibilitando así un posicionamiento empresarial en el mercado económico y laboral.

Considerando la importancia que tienen estos dos aspectos en una organización, y partiendo de que Grupo Jurídico Xperta cuenta únicamente con el desarrollo y aplicación empírica sobre una cultura organizacional bien definida y su clima laboral no es el más adecuado

en cuanto a la percepción de los colaboradores, se presentó la propuesta orientada a reestructurar la cultura organizacional y el clima laboral de grupo jurídico Xperta.

El propósito que persigue el plan de mejora es brindar alternativas de solución a los directivos de la empresa grupo jurídico Xperta, para contribuir a la mejora de la cultura y clima organizacional de la empresa, posibilitando así la sostenibilidad, desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado económico y laboral del país.

#### 4.5.2 Objetivos del Plan

- Identificar actividades de mejora al clima organizacional de la empresa
- Proponer actividades de mejora a la cultura organizacional de la empresa
- Mejorar en cuanto a sentimiento de pertenencia, motivación y satisfacción laboral.

#### 4.5.3 Justificación

La cultura y el clima organizacional son factores determinantes en el éxito o fracaso de una organización, ya que por medio de ellos se desarrollan aspectos como el sentido de pertenencia y pasión por el trabajo, situaciones que generan cierto grado de motivación y satisfacción laboral, situaciones que repercuten en el óptimo desarrollo de las funciones laborales por parte de los empleados.

Es por lo antes expuesto que se desarrolló un plan de mejora en la cultura y el clima organizacional, que permita a los empleados de Grupo Jurídico Xperta sentirse cómodos y

valiosos en la institución, además de contribuir al desarrollo de habilidades por parte de los empleados para facilitar la sostenibilidad y desarrollo empresarial.

#### 4.5.4 Actividades para realizar para mejorar el clima y cultura organizacional

- Capacitaciones
- Evaluaciones

Las capacitaciones tienen como objetivo mejorar las competencias para el desarrollo óptimo de las funciones realizadas por los colaboradores en Grupo Xperta, razón que permitirá posicionarse en el mercado con personal dotado y competente, comenzando por talleres de cultura y clima organizacional que les permitirá conocer la mejor manera de comportarse y los objetivos que como organización quiere para lograr un conocimiento continuo, luego talleres trabajo en equipo y liderazgo que permita lograr que los colaboradores formen la sinergia adecuada para la consecución de logros, dichos talleres se llevarán a cabo dentro del establecimiento de Grupo Xperta con personas especialistas en el tema (Capacitadores), actividades a realizar en un periodo de 3 meses a partir del mes de mayo finalizando en agosto, todo con el fin de mejorar procesos y resultados.

Las evaluaciones son el termómetro que permite conocer las necesidades que surgen en el desarrollo de las funciones, además conocer si se están implementando de la mejor manera los cambios sugeridos, ya que se busca lograr incentivar al personal a la mejora continua, razón por la cual se medirá semestralmente con reuniones entre los directivos y colaboradores, donde se socializará los resultados obtenidos en cuanto mejoras en la cultura y clima laboral, estas



reuniones se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa con una duración aproximada de 2 horas.

#### 4.5.5 Responsables

Entre los responsables de la ejecución y el funcionamiento del plan de mejora están involucrados:

- Los directivos de la empresa
- Los Colaboradores.

Los directivos son los encargados de brindar los recursos necesarios para la implementación de los cambios, además de realizar el contacto con personas especializadas que realicen las capacitaciones señaladas para potenciar los conocimientos de los colaboradores, generando un sentido de pertenencia fuerte hacia la organización, mejorando el clima y la cultura organizacional.

Además, los colaboradores son los encargados poner en práctica los conocimientos adquiridos, conservar los cambios, sugiriendo nuevas ideas que ayuden a seguir cimentando de manera positiva la cultura y el clima laboral dentro de la organización.

#### 4.5.6 Detalle Proceso Mejoras

En este apartado se describirán de manera ordenada cada uno de los procesos que deben poner en marcha los directivos para lograr la mejoría en la cultura y clima organizacional.

#### 4.5.6.1 Sociabilización de Visión, Misión y Valores Corporativos

La cultura organizacional es la esencia de la organización, la cual a su vez es creada y sustentada por cada uno de los miembros de esta, integrando en cierta manera el conjunto de valores morales y culturales, además de las creencias y costumbres que convergen de parte de los empleados.

Una empresa con valores atrae y retiene el talento profesional, lo cual lo conduce a obtener mejores resultados. Grupo Jurídico Xperta no ha diseñado los valores estratégicos de la empresa, razón por la cual cada colaborador con la empresa. Por lo que se determinó las principales acciones a realizar para incentivar el sentido de pertenencia de los colaboradores mediante:

- Comunicación efectiva de manera vertical (Directivos-Colaboradores y viceversa) y horizontal (entre colaboradores)
- Realizar un taller para que los colaboradores participen en la estructuración de los valores empresariales y transmitir la importancia en el cumplimiento de ellos.
- Una vez socializados la misión y visión, enmarcarlos e instalarlos en un lugar visible.
- Aplicar encuestas cortas vía online a colaboradores y clientes de la organización para lograr identificar el nivel de compromiso con la empresa.
- Formación y fortalecimiento del talento humano de la organización

También se recomienda considerar entre los valores a diseñar por Directivos y Colaboradores de grupo Jurídico Xperta los siguientes:



**Figura8. Valores propuestos a Grupo Xperta.**  
Fuente propia

Cada uno de estos valores representa la actuación y los principios éticos de sus directivos y colaboradores ya que deben ser interiorizados y transmitidos a los clientes de Grupo Jurídico Xperta. Cada valor está enfocado a un logro:

**Lealtad:** En Grupo Jurídico Xperta, estamos Comprometidos con el crecimiento de la empresa y difundimos una imagen positiva de ella a nivel interno y externo.

**Respeto:** En Grupo Jurídico Xperta, aceptamos y comprendemos el comportamiento y forma de ser de cada integrante del equipo.

**Trabajo en Equipo:** En Grupo Jurídico Xperta, unimos esfuerzo entre todos para lograr cumplir los objetivos y metas trazadas.

**Responsabilidad:** En Grupo Jurídico Xperta, nos esforzamos por lograr con el Cumplimiento eficaz y eficiente de las obligaciones asignadas.

**Servicio:** En Grupo Jurídico Xperta, brindamos atención de calidad a los clientes y nos esforzamos por satisfacer sus requerimientos.

**Confianza:** En Grupo Jurídico Xperta, practicamos un entorno abierto a la comunicación, permitiendo la participación continua.

#### 4.5.6.2 Bonificaciones por Rendimiento Trimestral

Los incentivos laborales son un mecanismo de motivación y satisfacción laboral, que apunta a contribuir al bienestar del colaborador en la organización, cada colaborador es diferente por ende tiene necesidades distintas a las de sus compañeros, motivo por el cual este plan propone incentivos divididos en tres áreas, para ser contemplado el incentivo que este más de acorde a las necesidades de cada colaborador de la empresa.

Por lo que se propone otorgar bonificaciones a sus trabajadores, previa evaluación del cumplimiento de metas y logros de objetivos institucionales. Dicha bonificación por resultados se define básicamente como pagos extras al salario y será entregado de forma trimestral, basados en el desempeño del trabajador respecto a una meta, lo cual lo constituye como equitativo y justo. Dicha bonificación será otorgada en base a las siguientes condiciones:

<b>BONIFICACION TRIMESTRAL</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>PESO</b>	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Cumplimiento en sus labores	0.15%		
Puntualidad	0.10%		
Atención al cliente	0.10%		
Efectividad en resultados	0.25%		
Propuesta de mejora	0.25%		
Disponibilidad	0.15%		

<b>TABLA DE PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO Y BONO PROPUESTO</b>
0 - 60 = 0
61 - 75 = 2% Sobre Sueldo
76 - 90 = 5% Sobre Sueldo
91 - 100 = 8% Sobre Sueldo

**Figura 9. Tabla de Bonificaciones. Fuente propia**

Las variables para evaluar dentro de la tabla se consideran clave para el desarrollo de las funciones y logro de los objetivos de la organización. El peso se estipuló en base lo que persigue Xperta que es gran capacidad de logro y propuesta de mejoras dentro de la organización.

Evaluación: se valorará al talento humano con un porcentaje de 0% a 100% considerando el cumplimiento de cada ítem expuesto dentro de la tabla Bonificación Trimestral, luego se multiplicará la nota adquirida con el peso que se impuso en dicha tabla, para así obtener el resultado real de cada uno. Posteriormente se procederá a sumar los resultados, obteniendo la

nota total, y con ella se buscará dentro de la tabla de bonificación según el porcentaje adquirido en la evaluación.

Cabe mencionar que la evaluación trimestral es de manera individual, concertando una reunión con todos los integrantes de Grupo Jurídico Xperta para exponer los resultados alcanzados. Identificando las debilidades o áreas a mejorar, las cuáles serán acompañadas por capacitaciones para mejorar el rendimiento dentro de su puesto. Lo anterior es para contribuir al desarrollo profesional del talento humano de Xperta mediante planes de capacitaciones, enfocadas a las actividades de cultura y clima organizacional, las cuales apoyan la retroalimentación constante y la identificación de problemas de forma anticipada y con ello se facilitara el desarrollo profesional altamente calificado, lo cual generara una ventaja competitiva a la empresa.

#### 4.6 Implementación de los Cambios

El plan de mejora propone tener una duración de un 1(unos) año continuo, iniciando y finalizando con una evaluación referente a como se encuentran la cultura y el clima organizacional de grupo jurídico Xperta, se debe de tener en cuenta que hay actividades que podrían durar menos de un año.

#### 4.6.1 Cronograma de Inicio e implementación de Cambios

Actividades	Responsable	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
<b>Fase I Implementación de nuevos cambios</b>						
1. Reunión con los empleados para definir los alcances de la misión y visión, además de la definición de los valores	Directivos y colaboradores					
2. Grupo Jurídico Xperta debe definir las políticas relacionadas con la gestión del recurso humano	Directivos					
3. Grupo Jurídico Xperta debe realizar un estudio para el fortalecimiento del Talento Humano	Directivos					
4. Socializar el nuevo plan de incentivos para los colaboradores	Directivos					
<b>Fase II Sugerencias de capacitación para los colaboradores</b>						
1. Capacitación sobre Cultura y clima Organizacional	Directivos					
2. Capacitación sobre trabajo en equipo	Directivos					
3. Charla sobre liderazgo y continuidad de negocios	Directivos					
<b>Fase III Evaluación</b>						
1. Seguimiento de cultura y clima organizacional	Directivos					
2. Retroalimentación del Clima y Cultura Organizacional	Directivos					

**Figura 10. Cronograma Actividades. Fuente propia**

#### 4.6.2 Presupuesto

**Figura 11. Presupuesto de implementación de capacitaciones. Fuente propia**

Taller	Objetivo	Costos de materiales por persona	Costos en adquisición de capacitador por persona	Total	Participantes	Tiempo	Fecha
Cultura y clima Organizacional	Adquirir los conocimientos idóneos para una mejor ejecución de la cultura organizacional de la empresa grupo Jurídico Xperta.	L. 100.00	L. 350.00	L. 450.00	07	(2) horas	03-JUL-019
	Contribuir a la mejora del clima laboral de la organización Grupo Jurídico Xperta propiciando el sentido de pertenecía a la misma.	L. 100.00	L.350.00	L. 450.00	07	(2) horas	19-JUL-019
Trabajo en Equipo	Fomentar una mejora en la motivación laboral de los empleados de la organización grupo Jurídico Xperta para alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.	L. 100.00	L. 350.00	L. 450.00	07	(2) horas	31-JUN-019
	Mejorar las relaciones laborales entre empleados y directivos de la organización Grupo Jurídico Xperta contribuyendo así a la mejora laboral dentro de la empresa.	L. 100.00	L. 350.00	L. 450.00	07	(2) horas	05-AGO-019



Liderazgo y continuidad de negocios	Facilitar la identificación de los diferentes tipos de liderazgo que posee la empresa Grupo Jurídico Xperta, e identificar cual es el tipo de liderazgo que más conviene para la mejora y fortalecimiento empresarial, además de asegurar que la empresa siga operando en cualquier escenario.	L. 100.00	L. 350.00	L. 450.00	07	(2) horas	29-AGO-019
Total		L 500.00	L. 1,750.00	L. 2,250.00			

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Los colaboradores del grupo Jurídico Xperta no se sienten realmente identificados con la organización, esto debido a que no existen valores institucionales o una verdadera participación en cuanto a la creación de la cultura organización, motivos por los cuales tampoco sienten una alta identificación en cuanto a la misión y la visión de la institución, además cabe mencionar que la organización no cuenta con documentos que respalden y contengan en ellos la cultura y clima organizacional que la empresa posee, por lo tanto no existen una socialización de la misma debido a esto el conocimiento que los empleados tienen sobre la empresa es muy bajo situación que genera una carencia en cuanto al sentido de pertenencia organizacional, situación que al final repercute en la calidad del trabajo que el empleado desempeña dentro de la organización.

Los empleados de la organización carecen de un nivel de motivación y satisfacción laboral adecuado, comenzando por el hecho de que es cambiante , dentro del clima de la organización existen periodos de motivación y desmotivación, siendo mayores los que representan contextos de desmotivación para los empleados, por situaciones como la carencia de materiales técnicos al momento de la realización de sus funciones, realidad que se ve reflejada en la calidad del trabajo que desempeñan, por lo tanto se desarrolla un nivel de insatisfacción laboral y personal que al final repercute de manera directa en el clima organizacional de la empresa.

Grupo Jurídico Xperta como organización carece de documentos que sustenten la cultura y clima organizacional, además de la carencia de definición que tiene la misma, por lo cual es de vital importancia la creación de documentos que contengan todos los aspectos empresariales, para luego ser utilizados como herramientas de socialización, mejora y creación del sentido de pertenencia institucional en los empleados, acciones que deben darse de manera participativa tanto empleados como directivos para garantizar que la cultura de la empresa represente los ideales de todos los involucrados dentro de la organización. Por otra parte la reducida estructura organizacional podría representar para los empleados una frustración en cuanto a las aspiraciones que pueda tener respecto al tema del crecimiento laboral, situación que puede mejorarse con la creación de planes de incentivos y a futuro una reestructuración organizacional participativa que represente una oportunidad de crecimiento y expansión empresarial.

## 5.2 Recomendaciones

Crear documentos que contengan la cultura y clima organizacional de grupo jurídico Xperta, para que sirvan de apoyo al momento de las socializaciones periódicas dentro de la empresa, además de la evaluación anual de la cultura organización en conjunto con todos los empleados, esto con el fin de ir innovando y volviéndose una empresa competitiva en el mercado laboral, también intervenciones periódicas en el clima organizacional mediante acciones como evaluaciones y charlas periódicas, incluyendo diálogos abiertos entre empleados

y directivos, garantizando así una verdadera identificación por parte de los empleados con la organización.

Para mejorar el nivel de satisfacción y motivación laboral, la organización podría iniciar realizando grupos focales encaminados a determinar las problemáticas que están llevando a los empleados a sentir insatisfacción laboral, una vez identificadas debe crear planes de acción internos para la solución de los problemas encontrados, de igual manera la inclusión de los empleados en las decisiones o transiciones importantes dentro de la empresa, este involucramiento e importancia por parte de los directivos en cuanto a la opinión de los empleados, generara cierto grado de satisfacción laboral que se verá reflejado al momento de la realización de sus funciones.

Como mejoras a nivel organizacional, la empresa podría considerar la adopción de un plan de incentivos laborales tanto monetarios como no monetarios, que permitan al empleado la oportunidad de sentir que su trabajo es valorado y que es un elemento vital en el éxito de la organización, además de brindarle oportunidades de crecimiento personal y profesional mediante capacitaciones y charlas motivacionales para los colaboradores de forma grupal e individual, con el fin de identificar las debilidades y orientar al cambio para mejorar el ambiente de trabajo, implementando una política de remuneración y beneficios equitativos, acorde a cumplimiento de metas y funciones asignadas como método para evitar de fuga de capital, frustración y resentimiento por parte del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

Boria S., C. M. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. Cuadernos de Economía, 35, 9-16.

Canelo Antillón, G. (24 de noviembre de 2010). Cobranza Efectiva. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Buscando La Efectividad En Las Aplicaciones De Las Políticas De Créditos y Cobros: <http://cobranzaefectiva.blogspot.com/2010/11/conceptualizacion-basica-sobre-el.html>

Carranza, S. (18 de marzo de 2018). El 85% de las MIPYMES fracasan en los primeros tres años en Honduras. El Heraldó, pág. 1.

Castillo Palacios, F. W. (04 de noviembre de 2010). Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Importancia de la Gestión del Talento Humano: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Celis Morales, C. P. (2014). Ensayo sobre la Importancia del Clima Organizacional en la Productividad Laboral. Medellín.

Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sánchez Gutiérrez, Y. E. (2015). Reconocimiento: Herramienta Que Refuerza El Desempeño De Los Trabajadores De Tnm Limited. Bogotá D.C: Programa de Especialización es Gestión Humana de las Organizaciones.

Cruz Matos, C. B. (27 de mayo de 2013). Desmotivación a Nivel Empresarial. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/27/desmotivacion-a-nivel-empresarial/>

Daft, R. (2015). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores.

De La Floresta, M. (13 de noviembre de 2012). Las Pequeñas Empresas. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Características De Las Microempresas: <https://laspequenasempresas.wordpress.com/2012/11/13/caracteristicas-de-las-microempresas/>

Domínguez Aguirre, L. R. (2013). El Clima Organizacional Como Un Elemento Del Compromiso Organizacional. Revista Nacional De Administración, 62.

Gómez Díaz, C. F. (2001). Teorías De La Cultura Organizacional. Manual de Contabilidad y Auditoría., 111-140.

Gonzales Sierra, D. J. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana, Cuba: Ciencias Médicas.

Hellriegel, D., & Jr, S. E. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. México D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta Edición. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Jiménez Paneque, R. (1998). Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

López Cuburuco, A. M. (2017). Sentido de Pertenencia como Elemento de la Cultura Organizacional: Factores que Inciden en su Desarrollo. Universidad Santo Tomas, 34.

Lozano Quintanilla, S., & Segovia Romo, A. (2017). Elementos determinantes de la satisfacción laboral en un hospital universitario de tercer nivel de atención. 2017: Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León,

Lusier, R. N., & Achua, C. F. (2016). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 6a.ed. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Maqueira Escudero, O. (11 de enero de 2019). Desarrollo de Negocio y Coaching. Obtenido de (7) Características que definen la Cultura Organizativa de tu empresa: <https://oscarmaqueira.com/2019/01/11/7-caracteristicas-cultura-organizativa/>

Massimino, P., & Kopelman, R. (2012). Management Practices and Organizational Performance: A Longitudinal Analysis using Cross-Lagged Data. *The Journal of Global Business Management*, 8.2.58.

Meza Vargas, C. (1996). Contabilidad analisis de cuentas. San José: San José.

Montoya Agudelo, C. A. (2016). El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad y Competitividad Organizacional. *Revista Científica Visión Del Futuro*, 1-20.

Naranjo Pérez, R. (2005). De La Administración Por Objetivos Al Control Estratégico. *Tecnología En Marcha*, 61.

Nelson, D. L. (2013). CORG. Comportamiento Organizacional. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Pérez Mata, L. E. (02 de octubre de 2006). Gestipolis. Recuperado el 05 de febrero de 2019, de Las Cuentas Por Cobrar: <https://www.gestipolis.com/las-cuentas-por-cobrar/>

Robbins, S. Y. (2005). Administración Octava Edición. México: Pearson.

Rodríguez Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 67-92.

Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona, España: Gestión e Innovación.

Schermerhorn, J. (1993). Management for productivity. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.

Uguarte Almeida, T. J. (2015). La Administración Del Talento Humano. Revista Caribeña De Ciencias Sociales, 2.

Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de Población y Muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html> Betanzos N., A. P. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22(1), 25-33.



## ANEXOS

### Anexo1. Cuestionario Colaboradores Grupo Xperta

**Objetivo:** Levantar información relacionada al estudio sobre Cultura y Clima Organizacional en el Grupo Jurídico Xperta.

**Instrucciones:** Se solicita su apoyo dando respuestas a las preguntas que a continuación se le presentan, siendo parte del estudio que como Maestranes de la Facultad de Post Grado de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos estamos realizando en el Grupo Jurídico Xperta, cuya información es estrictamente para fines académicos, la que se manejará de forma confidencial.

### ASPECTOS GENERALES

Favor completar los cuadros que se le presentan a continuación marcando con una X en el espacio indicado.

#### Área

Administrativa	Judicial

#### Genero

Masculino	Femenino

#### Edad

De 18 a 24 Años	De 25 a 30 Años	De 31 a 35 Años	De 36 a 40 Años	De 41 Años en adelante

#### Antigüedad en la empresa

De 0 a 6 meses	De 7 meses a 1 Año	De 2 a 3Años	De 4 a 5Años

**Escolaridad**

Primaria Incompleta	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa	Educación Superior	Post Grado

**Instrucciones:**

A continuación, se le presenta la encuesta que está dada en una escala de 1 a 5, por lo que se le pide indicar el número que mejor represente el grado en el que está o no de acuerdo con las afirmaciones de la misma:

	Totalme nte en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De	Totalme nte de Acuerdo
<b>Cultura Organizacional</b>					
. Me siento Identificado con la vision y misión del Grupo Jurídico Xperta					
. He participado en el diseño de valores de Grupo Jurídico Xperta					
. Aplico en el desarrollo de mis funciones los principios y valores del Grupo					
. Considero que el trabajo que realizo esta relacionado con los objetivos y metas de Grupo Xperta					
. Conozco los objetivos estrategicos planteados en Grupo Xperta					
. Se me ha informado cuales son los pilares en las relaciones con el personal en el Grupo Xperta					
<b>Clima Organizacional</b>					
. El entorno laboral hace sentir en los empleados del grupo pertenecer a Ambiente de confianza y apertura					
. El grupo Xperta ha definido políticas que contribuyan a la buena gestión de su talento humano					
. Recibo un salario adecuado según mis responsabilidades en la organización.					
. Cuento con los recursos técnicos disponibles para realizar las funciones asignadas					
. Mi trabajo me permite aprovechar mis capacidades laborales					

## Anexo 2. Resultados Cuestionario Grupo Jurídico Xperta

### Parte A. Datos Generales

**Tabla 1. Área**

Área	Suma de Encuestados
Administrativa	20.00%
Administrativa y Judicial	40.00%
Judicial	40.00%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 2. Género**

Genero	Suma de Encuestados
Femenino	60.00%
Masculino	40.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3. Edad**

Edad	Suma de Encuestados
18-24	20.00%
25-30	20.00%
31-35	40.00%
36-40	20.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 4. Antigüedad**

<b>Antigüedad</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De 0 a 6 meses	20.00%
De 2 a 3 Años	40.00%
De 4 a 5 años	40.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 5. Escolaridad**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
Educación Superior	40.00%
Post Grado	40.00%
Primaria Completa	0.00%
Primaria Incompleta	0.00%
Secundaria Completa	20.00%
Secundaria Incompleta	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Parte B: Cultura Organizacional**

**Tabla 1. Me siento Identificado con la visión de Grupo Jurídico Xperta**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De Acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	40.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	20.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	40.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 2. He participado en el diseño de valores de Grupo Jurídico Xperta**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De Acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	60.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	40.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3. Aplico en el desarrollo de mis funciones los principios y valores del Grupo**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De Acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	40.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	40.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	20.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 4. Considero que el trabajo que realizo está relacionado con los objetivos y metas de Grupo Xperta**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De Acuerdo	20.00%
En Desacuerdo	40.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	40.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 5. Conozco los objetivos estratégicos planteados en Grupo Xperta**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestados</b>
De Acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	80.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	20.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 6. Se me ha informado cuales deben ser los pilares para las relaciones con el personal que se manejan dentro de Grupo Xperta**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de No. Encuestado</b>
De Acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	60.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	40.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

### **Parte C. Clima Organizacional**

**Tabla 1. El Entorno Laboral hace sentir a los empleados de la empresa que pertenecen a un ambiente de confianza y apertura.**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestado</b>
De Acuerdo	60.00%
En Desacuerdo	0.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	40.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 2. El Grupo Xperta ha definido políticas que contribuyan a la buena gestión de su talento humano.**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestado</b>
De acuerdo	0.00%
En Desacuerdo	80.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	0.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	20.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 3. Recibo un salario adecuado según mis responsabilidades en la organización**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestado</b>
En Desacuerdo	40.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	60.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 4. Cuento con los recursos técnicos disponibles para realizar las funciones asignadas.**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestado</b>
De acuerdo	40.00%
En Desacuerdo	0.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	60.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>

**Tabla 5. Mi trabajo me permite aprovechar mis capacidades laborales**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Suma de Encuestado</b>
De acuerdo	40.00%
En Desacuerdo	0.00%
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	60.00%
Totalmente de Acuerdo	0.00%
Totalmente en Desacuerdo	0.00%
<b>Total, general</b>	<b>100.00%</b>



### Anexo3. Cuestionario para Directivos Grupo Xperta

**Objetivo:** Recabar información relacionada al estudio sobre Cultura y Clima Organizacional que como Maestros de la Facultad de Post Grado de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos estamos realizando en el Grupo, cuya información es estrictamente para fines académicos la que se manejará de forma confidencial.

1. ¿La organización tiene definidos los valores con los cuales los colaboradores deben identificarse?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. Si la respuesta anterior es negativa, ¿Cuáles cree que son los valores más asociados a su empresa con los cuales los colaboradores se identifican?

1.
2.
3.
4.
5.

3. ¿Cómo considera que es su relación con el talento humano?

--

4. ¿Orientan a sus colaboradores sobre la práctica de buenas costumbres y conductas en el trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el compromiso de los colaboradores con relación a la cultura organizacional en el grupo?

--

6. ¿Cuáles son las acciones del grupo para crear un buen ambiente y clima laboral en el trabajo?

1.
2.
3.

7. ¿Cuentan con alguna herramienta que les ayude a medir el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique

--

#### **Anexo4. Cuestionario para Directivos Grupo Xperta**

Esta entrevista fue realizada a los propietarios de la empresa:

Abogada Belkin Córdova

Abogado Juan Baca

Preguntas 1: ¿La organización tiene definidos los valores con los cuales los colaboradores deben identificarse?

Respuesta Abog. Belkin: Actualmente Grupo Jurídico Xperta No ha tiene definido por escrito los valores de la empresa.

Respuesta Abog. Juan: Aun no se tiene definido los valores

Pregunta 2: Si la respuesta anterior es negativa, ¿Cuáles cree que son los valores más asociados a su empresa con los cuales los colaboradores se identifican?

Respuesta Abog. Belkin: Los valores más asociados a la empresa son: Confidencialidad, Lealtad, Trabajo en equipo, logro de metas, honradez. Cabe recalcar que estos valores se le han indicado de forma verbal a cada uno de los colaboradores al momento de ser contratados.

Respuesta Abog. Juan: Entre los valores más asociados a la empresa son la Responsabilidad, seriedad en trabajo, profesionalismo, respeto mutuo, compañerismo. Cada uno de ellos es orientado al cumplimiento de metas.

Pregunta 3: ¿Cómo considera que es su relación con el talento humano?

Respuesta Abog. Belkin: La Relación con el talento humano es muy buena porque siempre se está atento a escuchar las necesidades planteadas por cada colaborador, siempre se ha aplicado una comunicación directa de puertas abiertas.

Respuesta Abog. Juan: En grupo Jurídico Xperta existe una relación de compañerismo y confianza, siempre dejando claro el nivel de autoridad dentro de la empresa. Ello debido a que los colaboradores del grupo son conocidos con anterioridad, y siempre se les demuestra apoyo.

Pregunta 4: ¿Orientan a sus colaboradores sobre la práctica de buenas costumbres y conductas en el trabajo?

Respuesta Abog. Belkin: Al momento de ser contratados se les orienta que tanto en el desarrollo de funciones y trato entre grupo deben aplicar buenas costumbres. Una garantía de ello es que el talento humano es contratado únicamente mediante referencia de conocidos.

Respuesta Abog. Juan: aunque cada uno es considerado como persona de confianza porque se ha trabajado en conjunto o ha sido recomendado por conocidos, siempre limitando quien es la autoridad y el tipo de respeto que debe haber hacia la jerarquía de la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuál es el compromiso de los colaboradores con relación a la cultura organizacional en el grupo?

Respuesta Abog. Belkin: A cada colaborador desde que inicio en la empresa se le indico que se espera compromiso al máximo mes a mes con el logro de metas, lealtad y esfuerzo por contribuir al crecimiento de la empresa porque en base a eso resultan los beneficios para ellos mismos. Como directivos se maneja solo como teoría lo relacionado con la cultura y por ello se requiere dar prioridad a la implementación.

Respuesta Abog. Juan: Mes a mes se observa que el colaborador hace su mayor esfuerzo por cumplir las metas y ello demuestra que están comprometidos y como directivos motiva a mejorar la empresa a lo interno.

Pregunta 6: ¿Cuáles son las acciones del grupo Jurídico Xperta para crear un buen ambiente y clima laboral en el trabajo?

Respuesta Abog. Belkin: Se han aplicado acciones de convivio dentro de la empresa para discusión de temas relacionados con requerimientos de clientes o desarrollo y evaluación de actividades en gestión. Muchas veces durante esto se comparte un desayuno o almuerzo; y fuera de la empresa para celebrar fechas especiales para cada colaborador y para la empresa. A futuro se planean implementar acciones para generar un buen ambiente y clima laboral como ser: Capacitaciones constantes, otorgar bonos, incentivos como ser entradas al cine, regalo en efectivo, viaje por logro de metas.

Respuesta Abog. Juan: entre esas acciones se ha realizado reuniones de trabajo que se convierten en convivio entre el grupo y se ha dado aumento de salarios sin ser solicitados. De igual forma en casos especiales se accede a actividades sugeridas o solicitadas por los colaboradores.

Pregunta 7: ¿Cuentan con alguna herramienta que les ayude a medir el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo?

Respuesta Abog. Belkin: No, se cuenta con herramientas para medir nivel de satisfacción dentro de la empresa. La única forma de conocer la satisfacción del colaborador es

mediante confidencias propias o de los compañeros, comentarios o la observación propia si la aptitud no es la común.

Respuesta Abog. Juan: Se ha aplicado siempre la comunicación directa y se proporciona apertura para presentación de inconformismos, reclamos o sugerencias y en base a dichos reclamos ello se mejora condiciones en la forma posible. Se busca la forma para resolver cualquier problema de forma oportuna y así evitar los malentendidos y división de grupo.

## Anexo. 5 Visto bueno del Asesor Metodológico Vianney Patricia Villalta

Aprobación para entrega de Trabajo Final de Graduación

Recibidos x



RIVERA A RIVERA VIANNEY PATRICIA

para mí, cruz

mié., 27 mar. 16:30 (hace 8 días)



Señores

Facultad de Postgrado

Estimados señores:

En mi condición de docente de la asignatura de Proyecto de Graduación, sección **10558**, por este medio hago constar que el Trabajo Final de Graduación "**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE GRUPO JURÍDICO XPERTA.**", sustentada por **ÓSCAR ROLANDO RIVERA ORTÍZ y CRUZ CONCEPCIÓN NUÑEZ HERRERA**, previa a la investidura del título de **MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**; cuenta con mi aprobación para su entrega a la facultad.

MSc. Patricia Villalta

Docente de Proyecto de Graduación

Facultad de Postgrado

Cel. 3179-3322

...

## Anexo. 5 Visto bueno del Asesor Temático César Augusto Suazo Salinas

De: cruz nuñez <[cruzherrera\\_hn@yahoo.es](mailto:cruzherrera_hn@yahoo.es)>

Para: SUAZO SALINAS CESAR AUGUSTO <[cesar.suazo@unitec.edu](mailto:cesar.suazo@unitec.edu)>

Enviado: jueves, 4 de abril de 2019 13:52:37 GMT-6

Asunto: Re: CORRECCION

Muchísimas gracias por su apoyo.

Atte

Concepción Nuñez

En jueves, 4 de abril de 2019 12:12:25 CST, SUAZO SALINAS CESAR AUGUSTO <[cesar.suazo@unitec.edu](mailto:cesar.suazo@unitec.edu)> escribió:

**Oscar y Concepción:** Revisé el documento y estoy de acuerdo con los cambios propuestos; no tengo otras propuesta de ajustes al documentos, por lo que aprovecho para darles mi visto bueno para que continúen con su proyecto de graduación, deseándoles éxitos en lo que les queda del mismo.

Siempre a sus ordenes

## Anexo. 6 Visto bueno de la comisión evaluadora.



**CARCAMO MARTINEZ HECTOR ORLANDO** <hcarcamo@unitec.edu>  
para cruz, mí ▾

2 may. 2019 15:18 (hace 2 días)



Estimados Maestranes:

Por el presente certifico que he revisado de nuevo su trabajo de tesis que ya incluyen las recomendaciones y sugerencias de corrección que les fueron solicitadas el día de la presentación oficial de su trabajo ante la Comisión Examinadora. Y encontrando dichas correcciones SATISFACTORIAS y conforme a lo solicitado, les autorizo para que sigan el resto del proceso pendiente con nuestra Facultad.

Saludos cordiales y éxitos..

Abog. Héctor Cárcamo

---

**De:** cruz nuñez <[cruzherrera\\_hn@yahoo.es](mailto:cruzherrera_hn@yahoo.es)>

**Enviado:** miércoles, 1 de mayo de 2019 08:57:28 p. m.

**Para:** Oscar Rivera; CARCAMO MARTINEZ HECTOR ORLANDO

**Asunto:** Fw: Correcciones Propuesta de Mejora de la cultura y Clima Organizacional de Grupo Xperta

## GLOSARIO

**Capacitación Personal:** Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

**Cartera de cobro:** Operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho (s) documento (s) o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas.

**Cartera extrajudicial:** Es aquella actividad que realiza una empresa o negocio de forma directa o a través de terceros después de vencido el plazo de pago de la deuda, antes comenzar el cobro a través de los tribunales de justicia.

**Cartera Judicial:** Es la forma en la que un acreedor se asegura por medios legales la devolución de un crédito.

**Clima laboral:** Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico, en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta dicho trabajo.

**Colaborador:** Es la persona que interactúa en todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos, como la ciencia, el arte, la educación y negocios.



Cultura organizacional: Es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

Entrepreneur: Es agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto, además, no posee un retorno seguro, a diferencia de otros agentes.

Escala tipo Likert: Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta.

Grupo Jurídico: Se denomina sistema jurídico al conjunto de las normas, las instituciones y los agentes que hacen al derecho que rige en un determinado territorio.

Identidad con la organización: Es el conjunto de características, valores y creencias con las que una organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones.

Insatisfacción Laboral: es una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, que depende en gran medida de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo.

Metodología de trabajo: Es la manera en que opera y la secuencia en que se va a realizar el trabajo.

MIPYME: (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

Posicionamiento en el mercado: Es definir dónde se encuentra tu producto o servicio en relación con otros que ofrecen artículos o servicios similares en el mercado, así como en la mente del consumidor.

Proactividad: Se refiere a la actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.

Satisfacción Laboral: Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo Sostenibilidad.

Talento humano: Al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son la fuente de riqueza más importante ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de esta.

Tarjeta de Crédito: Tarjeta emitida por una entidad bancaria que permite realizar ciertas operaciones desde un cajero automático y la compra de bienes y servicios a crédito; generalmente es de plástico y tiene una banda magnética en una de sus caras.