



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
INFORMÁTICA: UN ENFOQUE PARA LA ALTA GERENCIA**

**SUSTENTADO POR:**

**LUIS MIGUEL VALLECILLO CHINCHILLA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, 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**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
INFORMÁTICA: UN ENFOQUE PARA LA ALTA  
GERENCIA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ELOISA RODRIGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**ALEX OSEGUERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**Miguel Lardizabal**

**Nelson Benavides**

**Patricia Villalta**



## RESUMEN

La presente tesis aborda el tema de la cultura organizacional de una empresa de informática en Honduras, siendo el principal objetivo, el encontrar elementos dentro la cultura que pueden repercutir en las decisiones y acciones de la gerencia, utilizando una metodología de estudio con enfoque mixto y el análisis de los datos en base a la interpretación y experiencias del investigador durante el proceso de entrevista y visitas a la empresa. Para efectos de salvaguardar la identidad de la empresa, ha sido de mutuo acuerdo el utilizar el alias “Servicios Informáticos” para referirse a la institución de estudio. Como resultado se concluyó que, los empleados de la empresa “Servicios Informáticos” no conocen la estructura organizacional de la empresa, ya que el 55% de los colaboradores contestaron de forma negativa a las áreas marcadas como parte del eje de la estructura en la encuesta aplicada. En relación a su cultura proyectada, los resultados obtenidos de la encuesta y entrevista, se determinó que dentro de la empresa existe una consideración negativa, en el cual el 70% de los colaboradores manifestaron no sentirse apoyados por las decisiones de la gerencia y el 84% no considera que la empresa apoye las capacitaciones. A raíz de estos hallazgos, se detalla a manera de propuesta, un plan de capacitaciones y socialización de objetivos, orientados a maximizar la implicación de los colaboradores hacia la empresa y sus objetivos.

**Palabras claves:** (Conducta, Cultura, Gerencia, Informática, Organización)



## ABSTRACT

This thesis deals with the organizational culture of a computer company in Honduras, the main objective being to find elements within the culture that can affect the decisions and actions of management, using a study methodology with a mixed approach and the analysis of the data based on the interpretation and experiences of the researcher during the interview process and visits to the company. In order to safeguard the identity of the company, it has been by mutual agreement to use the alias "Servicios Informáticos" to refer to the study institution. As a result, it was concluded that the employees of the company "Servicios Informáticos" do not know the organizational structure of the company, since 55% of the employees answered negatively to the areas marked as part of the axis of the structure in the survey applied. In relation to its projected culture, the results obtained from the survey and interview, it was determined that within the company there is a negative consideration, in which 70% of the employees said they did not feel supported by the decisions of the management and the 84 % does not consider that the company supports the training. As a result of these findings, a training plan and the socialization of the structure, objectives and organizational strategy are detailed as a proposal, in order to maximize the involvement of employees towards the company and its objectives.

**Palabras claves:** (Conduct, Culture, Management, Organization, Technology)

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi vida y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito para todas aquellas personas que participaron en el desarrollo de este trabajo de investigación, a mi amigo Alex por sus asesorías y buena voluntad, y a Iris, por su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Y por supuesto, agradezco a la empresa que me abrió sus puertas para realizar la investigación.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Antecedentes del Problema .....	3
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Objetivos del Proyecto .....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos .....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Preguntas de investigación .....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Organización .....	7
2.2. Estructura Organizacional .....	8
2.3. Diseño Organizacional .....	10
2.4. Cultura Organizacional .....	11
2.4.1. Cultura y Subculturas.....	12
2.5. Comportamiento Organizacional .....	14
2.6. Informática y una Cultura Profesional .....	15
2.7. Misión, Visión y Valores de una Empresa como Apoyo a su Estrategia Empresarial ..	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	18
3.1 Diseño de investigación .....	18
3.2 Variables.....	19
3.3. Tabla de Congruencia Metodológica .....	21
3.4. La Empresa.....	24
3.5. Población.....	24

3.6.	Unidad de análisis .....	25
3.7.	Unidad de respuesta .....	25
3.8.	Muestra.....	25
3.9.	Estrategia de recolección.....	27
3.10.	Estrategia de análisis .....	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....		29
4.1	Estudio de caso.....	29
4.1.1.	Descripción del caso.....	29
4.2	Análisis de encuesta .....	30
4.2.1.	Área de estructura.....	30
4.2.2.	Área de calidad.....	34
4.2.3.	Área de responsabilidad .....	40
4.2.4.	Área de transversalidad .....	44
4.2.5.	Área de reconocimiento .....	49
4.2.6.	Área de apoyo.....	57
4.2.7.	Área de identificación .....	62
4.2.8.	Datos demográficos.....	67
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		71
5.1	Conclusiones .....	71
5.2	Recomendaciones.....	72
5.3.	Aplicabilidad .....	74
5.3.1.	Objetivos .....	74
5.3.2.	Accesibilidad visual de visión, misión y valores de la empresa .....	74
5.3.3.	Plan de socialización de objetivos.....	75

5.3.4. Programa de capacitaciones a empleados .....	76
5.3.5. Propuesta de mejora continua .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS .....	86
Anexo 1 Instrumento.....	86
Anexo 2 Entrevista.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	17
Figura 2. Metodología.....	18
Figura 3. Relación de variables.....	19
Figura 4. Relación de variables con los objetivos.....	24
Figura 5. Conozco la estructura organizacional de la empresa.....	30
Figura 6. Relación entre la estructura y el plan estratégico. ....	31
Figura 7. Considero suficiente la información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa. ....	31
Figura 8. Conocimiento sobre objetivos y políticas de la empresa, según la antigüedad laboral. ....	32
Figura 9. Las reglas y políticas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos..	33
Figura 10. La empresa brinda un ambiente abierto a la creatividad. ....	34
Figura 11. Se cuenta con el nivel de recursos de trabajo (materiales, equipo, infraestructura) requeridos para el buen desempeño de las funciones. ....	35
Figura 12. Relación área de trabajo - Nivel de recursos de trabajo. ....	36
Figura 13. La empresa para la que laboro se preocupa por brindarnos capacitaciones de manera continua.....	37
Figura 14. Percepción que tienen los colaboradores sobre el interés de la empresa en brindar	

capacitaciones por área. ....	38
Figura 15. Mi jefe me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo. ....	39
Figura 16. Cumple a cabalidad con las responsabilidades y horario asignado. ....	41
Figura 17. La carga laboral está acorde a su puesto de trabajo. ....	42
Figura 18. Empleados tienen claro del impacto de sus funciones para el desarrollo de la empresa. ....	43
Figura 19. Se tiene clara la información que es permitida compartir. ....	44
Figura 20. Conocen la misión y visión de la empresa. ....	45
Figura 21. La empresa promueve el trabajo en equipo. ....	46
Figura 22. Es importante el trabajo en equipo en el departamento/área. ....	47
Figura 23. Considero que la empresa maneja correctamente la comunicación entre áreas. ....	47
Figura 24. La empresa cuenta con buenos canales de comunicación. ....	48
Figura 25. Conoce los incentivos y reconocimientos que maneja la empresa para sus colaboradores. ....	50
Figura 26. Considera junto su plan de incentivos por área. ....	51
Figura 27. Modelo de desarrollo profesional. ....	52
Figura 28. Considera que su jefe reconoce su trabajo y se siente valorado(a). ....	53
Figura 29. Recibe apoyo de su jefe para optar a puestos mejores. ....	53
Figura 30. Consideran los empleados con antigüedad mayor a 6 años que reciben el apoyo de sus jefes para optar a mejores puestos. ....	54
Figura 31. Cuenta con el empoderamiento necesario para la tomar decisiones. ....	55
Figura 32. Considera que se valora su antigüedad y fidelidad para favorecerme en ascensos y las	

promociones dentro de la empresa.....	56
Figura 33. Recibe apoyo de parte de sus compañeros de trabajo, en sus funciones cuando lo requiere. ....	57
Figura 34. Ha brindado apoyo a sus compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en alguna de sus funciones. ....	58
Figura 35. Se siente satisfecho con el equipo de trabajo al que pertenece. ....	59
Figura 36. Considera que en la empresa la gerencia brinda muchas opciones de apoyo. ....	60
Figura 37. Percepción de que la gerencia no brinda apoyo a sus empleados de hasta cinco años de antigüedad. ....	61
Figura 38. Se siente emocionado(a) del crecimiento que está obteniendo la empresa. ....	61
Figura 39. Colaboradores con antigüedad laboral menor a cinco años, que no se sienten emocionados por el crecimiento de la empresa. ....	62
Figura 40. Comparte el reconocimiento que recibe la empresa como parte de mi esfuerzo. ....	62
Figura 41. Su puesto de trabajo es interesante y desafiante.....	63
Figura 42. Empleados con antigüedad mayor a cinco años, que consideran a su trabajo como interesante y desafiante. ....	64
Figura 43. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa y crecer junto con ella.....	65
Figura 44. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.....	66
Figura 45. Encuestados que no creen que la dirección manifiesta los objetivos y no consideran recibir la correcta información de sus jefes. ....	67
Figura 46. Rango de edades.....	67
Figura 47. Colaboradores con un rango de edad entre 21-30 años por área o departamento en la	

empresa. ....	68
Figura 48. Sexo. ....	68
Figura 49. Departamento o área.....	69
Figura 50. Antigüedad en la empresa. ....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Congruencia metodológica .....	21
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	22
Tabla 3. Actividades .....	75
Tabla 4. Presupuesto visualización de carteles .....	75
Tabla 5. Plan de actividades previas a la socialización. ....	75
Tabla 6. Plan de socialización de objetivos por la gerencia. ....	76
Tabla 7. Plan de socialización de objetivos por la gerencia. ....	76
Tabla 8. Conocimiento esperado por área.....	77
Tabla 9. Presupuesto de capacitación. ....	78
Tabla 10. Agenda a realizar .....	79
Tabla 11. Lista de actividades.....	80
Tabla 12. Cronograma de actividades.....	81
Tabla 13. Presupuesto general estimado. ....	81

## INTRODUCCIÓN

Toda organización sin importar sus fines económicos o comerciales goza de una cultura organizacional, la cual está basada en sus tradiciones, normas, creencias, valores y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en la organización.

Esta cultura puede actuar como un punto muy importante en la organización y en el alcance de sus objetivos en el corto y largo plazo, por lo que, su estudio ayuda a las organizaciones a conocerse a sí mismas y dar voz en muchas ocasiones a sus colaboradores, los cuales son el eje de la cultura principal y las posibles subculturas que surgen a partir de su interacción día a día.

Romero (2009) afirma que cuando una organización carece de dicha cultura, puede tener las mejores estrategias que su líder haya diseñado y aun así ser incapaz de ejecutarlas con éxito si dicho líder no está presente; es por eso que esta investigación busca ayudar a la organización a conocer su cultura organizacional y descubrir si existen posibles subculturas (a interpretación del autor); de esta forma se describirán los posibles elementos que pueden repercutir en las decisiones y acciones de la gerencia.

El estudio nace de la importancia que tiene la cultura organizacional sobre cualquier empresa y la necesidad de conocer especialmente aquellas organizaciones cuyos servicios están orientados a la tecnología.

El presente documento de investigación se dividió en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Los primeros 3 capítulos incluyen el planteamiento de la investigación, hacia dónde va dirigido el estudio, la justificación de este, sus objetivos tanto general como específicos y las variables a desarrollar, así mismo, toda la base teórica relacionada a la cultura organizacional y la

metodología de investigación utilizada.

El siguiente capítulo presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de recolección de datos y finalmente, se concluye con las posibles líneas de acción que se sugieren a la alta gerencia de la organización, por medio del capítulo de aplicabilidad.

Este último capítulo brinda sugerencias para abordar los aspectos que resultan del análisis y que pueden contribuir a mejorar las decisiones de la gerencia y fortalecer la cultura organizacional de la empresa.

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Antecedentes del Problema

Ya sea por relaciones profesionales o por motivos personales, en muchos momentos todos hemos tenido que lidiar con todo tipo de organizaciones, en algunas ocasiones reconocemos porque algunas organizaciones se comportan de cierta manera, pero, a veces sucede que necesitamos de ayuda para entender ese comportamiento; bajo esta perspectiva, se utilizó de forma diversa la teoría cultural (Smircich, 1983) con el propósito de llegar a comprender el comportamiento organizacional en diferentes contextos.

A raíz del intento de comprender este comportamiento, es que Smircich (1983), por medio de Pettigrew (1979), propuso ver a las organizaciones como fenómenos culturales, mientras que Pepper (1995) sugiere a las organizaciones como “culturas” y que cualquier discusión sobre organizaciones es siempre una discusión sobre cultura.

Siendo así, es que Marchiori (2009) afirma que los estudios de Meyerson y Martin (1987), Martin (1992, 2002) en los cuales presentaron tres perspectivas para análisis de la cultura organizacional, pueden desvendar radicales y diferentes visiones, desde un punto de vista de: integración, diferenciación y fragmentación.

En cambio, Schein (1992) propone que la teoría cultural se utiliza para entender considerables fenómenos organizacionales, tales como, el cambio organizacional, el control organizacional (Ouchi, 1980), el desempeño organizacional (Kotter y Heskett, 1992; Wilkins y Ouchi, 1983) o la administración internacional (Hofstede, 1980). Además, algunos investigadores están interesados en asociar los conflictos organizacionales con la perspectiva de las subculturas (Martin, 1992; Schein, 1992) en las organizaciones.

En esta línea encontramos los estudios de cultura organizacional en empresas de tecnologías de información, tomando como ejemplo a la empresa Google, la cual destaca entre sus puntos clave al tener una jerarquía organizacional plana, con muy pocos niveles jerárquicos y organizar el trabajo en base a proyectos, con equipos pequeños de empleados, llamados "equipos de emprendedores", cada uno con un líder de proyecto. Es preciso mencionar que, dentro de esta cultura, los integrantes de los equipos también se pueden cambiar fácilmente de un equipo a otro (Weber, 2007).

Con el paso de los años, la cultura organizacional ha sido un tema importante de la literatura de negocios, ya que la cultura tiene el potencial para afectar a la organización, ya sea de manera positiva o negativa, y, por lo tanto, es un factor determinante de su éxito o fracaso (Farías, 2013).

## **1.2 Definición del Problema**

Una cultura organizacional puede ayudar al cumplimiento de los objetivos que toda organización se plantea, creando un ambiente agradable de trabajo y colaboradores implicados con la misión y visión de la organización.

En algunos casos una cultura débil se traduce en el fracaso de una organización, he incluso puede llevar a una alta rotación de personal, proyectando a la organización como un lugar no estable y poco atractivo para nuevos colaboradores.

En ese sentido, es que la empresa “Servicios Informáticos” durante sus más de 20 años de existencia había logrado que sus empleados se sintieran implicados y agradecidos con la empresa, en donde muchos de ellos llegaron a formar parte esencial del desarrollo de la empresa, sin embargo, con el avance de la tecnología y la presión por innovar; la empresa se vio envuelta en problemas estructurales y culturales, ya que su esencia fue siempre conservadora. Ante lo cual, por medio de su junta directiva, decidieron realizar algunos cambios a la empresa; de los que, sus

empleados fueron los más afectados, provocando incluso la marcha de muchos de ellos.

### **1.3 Objetivos del Proyecto**

#### 1.3.1. Objetivo general

Identificar el nivel de influencia de la cultura organizacional en una empresa de servicios tecnológicos en Honduras, mediante el análisis de clima laboral para orientar la toma de decisiones en la administración estratégica de la empresa.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores en relación a la estructura organizacional.
- Describir el clima laboral proyectado por los colaboradores de una organización orientada a servicios de informática.
- Detallar posibles líneas de acción enfocadas en la estructura y cultura organizacional que apoyen en la toma de decisiones a la gerencia.

### **1.4 Justificación**

Conocer su cultura brinda a las organizaciones la oportunidad de diseñar posibles cambios en su estructura y la forma en cómo se desarrolla con el objetivo de obtener una ventaja competitiva.

Este estudio orienta a la organización sobre la influencia de las políticas actuales y acciones tomadas en la generación de una cultura organizacional, en la que sus colaboradores se sientan implicados con los objetivos de la organización.

### **1.5 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los empleados sobre la estructura organizacional actual de la empresa?

2. ¿Cómo es la cultura laboral proyectada por los colaboradores de la organización?
3. ¿Cuál sería la propuesta de seguimiento que permita mejorar la cultura organizacional de la empresa?

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Organización

Jones (2008) Afirma: “Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas.” (p. 2), para lo cual tienen un propósito definido, generalmente expresados en objetivos que la organización desea cumplir.

Este propósito se ve beneficiado gracias a que cada una cuenta con diferentes estructuras y diseños, en donde siempre se busca que estos ayuden en el cumplimiento de los objetivos, para lo cual en muchas ocasiones es importante conocer la naturaleza de la organización y los motivos por los cuales esta existe.

Jones (2008) Afirma que las organizaciones existen por diferentes razones, entre las cuales se enlistan las siguientes:

- Aumentar la especialización y la división de la mano de obra.
- Utilizar una tecnología de gran escala.
- Administrar el ambiente externo.
- Economizar en costos de transacción.
- Ejercer poder y control.

Daft (2011) Considero que, a pesar de toda la información disponible, se considera que las organizaciones son difíciles de observar, ya que lo que se observa en muchos casos son los edificios, una estación de trabajo o un empleado amigable, es por ello que afirmo que el elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos, sino que, las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas.

De esta forma una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar

funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Esta relación contrasta con lo detallado por Jones (2008), a lo que Daft (2011) agrega que las organizaciones además de producir bienes y servicios con eficiencia, también existen para facilitar la innovación y crear valor para propietarios, clientes y empleados.

La creación de valor ayuda a que se vuelvan rentables y logra que las organizaciones se adapten e influyan en ambientes con constantes cambios, los cuales se producen con mucha rapidez.

## **2.2. Estructura Organizacional**

Moreno (2010) Menciona:

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo: su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc. (p. 1)

Para lo cual es necesario conocer mucho de la organización, ya que el éxito depende de la disposición de puestos, tal cual Robbins & Coulter (2014) afirman que la estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización y que su representación gráfica se conoce como organigrama, la cual puede cumplir muchos propósitos; entre ellos:

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo

individuales.

- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.

Con una clara disposición de puestos, el lograr la asignación de responsabilidades es la siguiente etapa esencial, para lo cual Hintze (1999) considera a la estructura organizativa como el instrumento técnico final que permite completar el proceso de asignación de responsabilidad hasta el grado de detalle necesario para el uso adecuado de los recursos en la ejecución de las actividades, estos recursos pueden ser humanos o materiales y las organizaciones pueden ser descritas como modos de organizar el uso de esos recursos.

Por lo que, para seleccionar una estructura, es necesario conocer muy bien a la organización y seleccionar una estructura que más se adapte a sus prioridades y necesidades.

García (2009) Describe que la necesidad de crear una estructura organizacional está fuertemente unida a la importancia de establecer las funciones de cada uno de los miembros. La estructura de una organización puede ser formal o informal; es formal cuando se cuenta con un organigrama por escrito y allí se establecen las relaciones de jerarquía y funciones entre las personas o subgrupos, es informal cuando cada uno conoce sus funciones y su lugar en la organización, pero porque la misma le fue transmitida en forma verbal, sin existir ninguna definición escrita de por medio.

El estudio de la estructura de una organización siempre se ve acompañado del estudio de un diseño organizacional, por lo que cobra mucha importancia saber cómo el diseño afecta a la organización.

### **2.3. Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización, este influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tiene el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados; luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que ésta alcance el éxito (Hellriegel & John W. Slocum, 2009).

Este éxito ligado al diseño organizacional, solo se puede lograr si se conoce a profundidad la organización y como su diseño afecta a sus operaciones, para lo cual Echavarría (2012) considera el diseño organizacional como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama, el cual es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Una organización bien diseñada garantiza que la infraestructura de la organización coincida con su propósito y objetivos, ayuda a que se cumpla con los desafíos planteados por las realidades empresariales y aumente significativamente la probabilidad de que los esfuerzos colectivos de las personas tengan éxito, obteniendo un diseño de la organización más eficiente y resultados significativamente mejorados (Design, 2015).

Este diseño organizacional implica difíciles decisiones acerca de cómo coordinar las tareas de la organización y motivar a las personas que las realizan, para maximizar la capacidad de una organización de crear valor.

A medida que las organizaciones crecen, los gerentes deciden cómo controlar y coordinar

las actividades que se requieren para que la organización genere valor y una diferenciación de sus productos y/o servicios. Jones (2008) considera que el desafío principal del diseño organizacional, es el cómo administrar la diferenciación para lograr las metas organizacionales, la diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas.

Esta diferenciación incluso puede llegar a lograr que la empresa logre una ventaja competitiva, ya que sus servicios serán muy difíciles de igualar, para lo cual, el mantener el mejor personal “trabajando bajo tu techo”, ayuda a la organización a mantener la posible ventaja que se tenga respecto a la competencia y seguir logrando que se mantenga la diferenciación en los servicios.

Debido a lo anterior, es que las organizaciones se vieron obligadas a realizar el estudio de cómo sus empleados se comportaban y se relacionaban entre sí, con el objetivo de lograr entender sus necesidades y llegar a satisfacerlas, tomando especial importancia enfocarlo desde el punto de vista cultural.

#### **2.4. Cultura Organizacional**

Jones (2008) Define a la cultura organizacional como un conjunto de valores y normas compartidos, las cuales controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y personas externas a la misma.

El estudio de la cultura y su aplicación a la organización no es nuevo; uno de los primeros autores en estudiar la cultura organizacional es Pettigrew (1979), citado por Cújar, Ramos, Hellman, & Jorge (2013), quienes consideran a la cultura como un sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo

dado. Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional”, en referencia a los varios usos simbólicos (Cújar, Ramos, & Jorge, 2013). Para ellos, la cultura organizacional se debe estudiar a partir de la revelación profunda de varios aspectos (Encalada & Heredia, 2018).

Esta cultura puede ser administrada por los gerentes, los cuales buscan crear un diseño y estructura organizacional que ayude al cumplimiento de metas y coordine el comportamiento de la organización, en muchos casos, estos gerentes buscan realizar estudios que los ayude a entender la cultura de la organización que ellos representan, estos estudios pueden realizarse de diferentes forma, por ejemplo, para Robbins (2010) existe 7 dimensiones para el estudio de una cultura organizacional, los cuales son: atención al detalle, orientación a resultados, orientación a la gente, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos; estas dimensiones forman la personalidad de la organización y como trabajan sus miembros.

El entender estas dimensiones y como nuestra organización está siendo influenciada por ellas, ayuda a la empresa a crear estrategias que permitan crear una estructuración y diseño de la organización.

Al contrario que Robbins (2010); Schein (1988) considero que era necesario entender a lo que el llamo niveles de la cultura, los cuales contaba con tres niveles no estáticos, ni independientes; conformando así las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional.

#### **2.4.1. Cultura y Subculturas**

Ritter (2008) Afirma que las culturas reflejan supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto de su propia misión, de sus productos o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que, al repetirse durante años, se han ido

transformando en normas de conducta y expectativas respecto de aquello que es legítimo o aquello que no lo es; y todavía más, en formas y prácticas de pensamiento y acción consideradas como deseables o como adecuadas para la organización.

En este sentido la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tienden a describir la cultura de esta en términos semejantes. Hay que reconocer que, si bien la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada.

La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas, la cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría, mientras que, las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su ubicación geográfica.

Según Vélaz (1999) la cultura de una organización puede ser descrita por muchos factores, entre los más comunes que ha sido mencionados, podemos encontrar:

- Misión o propósito de la empresa.
- Líderes.
- Estructura.
- Políticas de personal.
- Macrocultura.

Estos factores a criterio Vélaz (1999) no son fáciles de medir y no es sencillo determinar la importancia relativa de cada uno de ellos, ya que la dificultad radica en extrapolar a todas

las organizaciones los fenómenos observados en solo unas de ellas.

Por lo que, para lograr un estudio satisfactorio de la cultura organizacional, es preciso conocer sobre el comportamiento que desarrolla la organización hacia su interior, así como su comportamiento exterior.

## **2.5. Comportamiento Organizacional**

Alles (2007) Considera al comportamiento organizacional, como una temática, la cual se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones; analizando como una persona actúa sola o en grupo; también se incluye el estudio del individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

El comportamiento organizacional (que se abrevia CO) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos, la cual estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004).

Dailey (2012) considera que existe una gran importancia entre el comportamiento organizacional y los directivos, por lo que estos últimos deben de comenzar a estudiar el comportamiento organizacional para tener una visión más clara de sus organizaciones.

## **2.6. Informática y una Cultura Profesional**

Con el avance de las tecnologías y la creación de muchas empresas orientadas en la prestación de servicios tecnológicos, así como, el impacto que han tenido las tecnologías de información en la cultura organizacional ha provocado un aumento en profesionales dedicados a la tecnología, los cuales han marcado un nuevo hito en el estudio de la cultura organizacional y las empresas que los emplean.

Para entender el comportamiento de estos profesionales, Van Maanen, J. y Barley, S. R. (1984) afirman que las culturas profesionales raramente son reemplazadas o absorbidas por la cultura de la organización, excepto cuando éstas son altamente dominantes, ya que las primeras reciben bastante apoyo por parte de las asociaciones profesionales, además de la comunidad académica. De esta forma, tenemos que las subculturas profesionales se forman dentro de las organizaciones y permiten a los profesionistas interactuar con la cultura de su organización, sin dejar de hacerlo con la cultura de su profesión. Esta interacción refuerza la percepción de que el profesionista es diferente de otros miembros de la organización y puede reforzar su identificación con el grupo profesional, lo cual incrementa su compromiso con la subcultura profesional.

Esto hace más importante el estudio de cultura organizacional, enfocándonos en aquellas profesiones cuyos perfiles están orientados a la tecnología.

King y Sethi, (1998) examinaron la rotación entre el personal del área de sistemas computacionales y sus causas. Lo que encontraron estos autores es que la ambigüedad en la definición de los roles organizacionales que se les asignan a estas personas causa un conflicto entre los mismos. Esto tiene un impacto directo en la satisfacción y compromiso que estas personas sienten hacia la organización. Asimismo, estos factores reducen significativamente el deseo de estos empleados para el cambio organizacional.

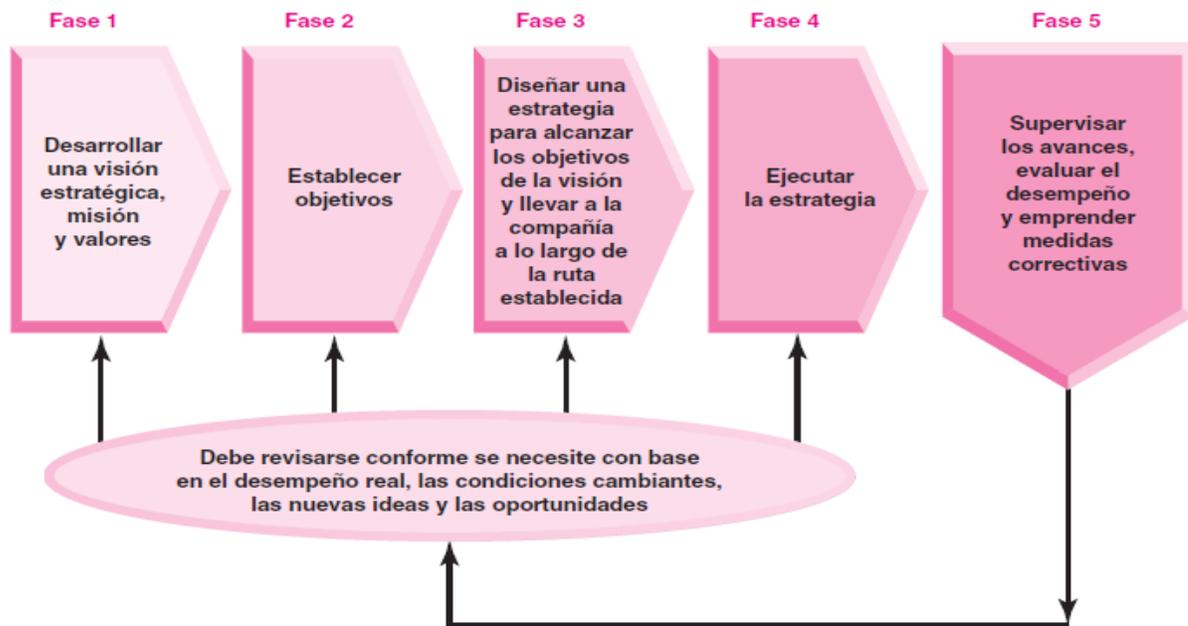
## **2.7. Misión, Visión y Valores de una Empresa como Apoyo a su Estrategia Empresarial**

Las organizaciones deben de tener muy presente su misión, visión y valores, ya que a partir de ellas puede llegar a saber la razón de ser de la empresa, el motivo por el que existen y como se mira la empresa a futuro, de una manera realista y desafiante; apoyados por ciertas calidades, principios o creencias que la empresa posee y sus dirigentes desean transmitir a sus colaboradores.

En este sentido, la misión, visión y valores son un gran factor que afecta la cultura organizacional de una empresa, en donde Ramón Calpena (2009) considera que, en la Cultura Corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la misión y visión de la empresa. Para ello estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización, hasta el punto en que no sea necesario realizar cambios en ella, tal como menciona Ancín (2004) al considerar que las empresas visionarias y con éxito conservan su credo, su declaración de misión y valores, a pesar de los profundos cambios y transformaciones producidas en el entorno.

Campbell & Tawadey (1992) expresan que la gente está más motivada y trabaja más inteligentemente si cree en lo que está haciendo y confía en la organización donde trabaja, si una organización puede proporcionar a un empleado este sentido, además del sueldo y las condiciones de trabajo, inspirará un compromiso y una lealtad mayores, a lo que denominaron como un sentido de misión, para lo cual también consideran que es de mucha importancia tener valores claros, así como de una estrategia clara. Al estudiar la cultura organizacional se observa que está ayuda en la obtención de un sentido de misión, por medio de la aplicación de unos valores fuertes, en donde los empleados tienen que creer en estos valores, porque esta creencia compartida es la que constituye la cultura de la organización.

Thompson, Gamble, Peteraf, & III (2012) consideran que la definición de una misión, visión y la adopción de valores son una parte esencial para la formulación de una estrategia empresarial, por lo cual han definido un proceso de 5 fases, las cuales son descritas en la Figura 1.



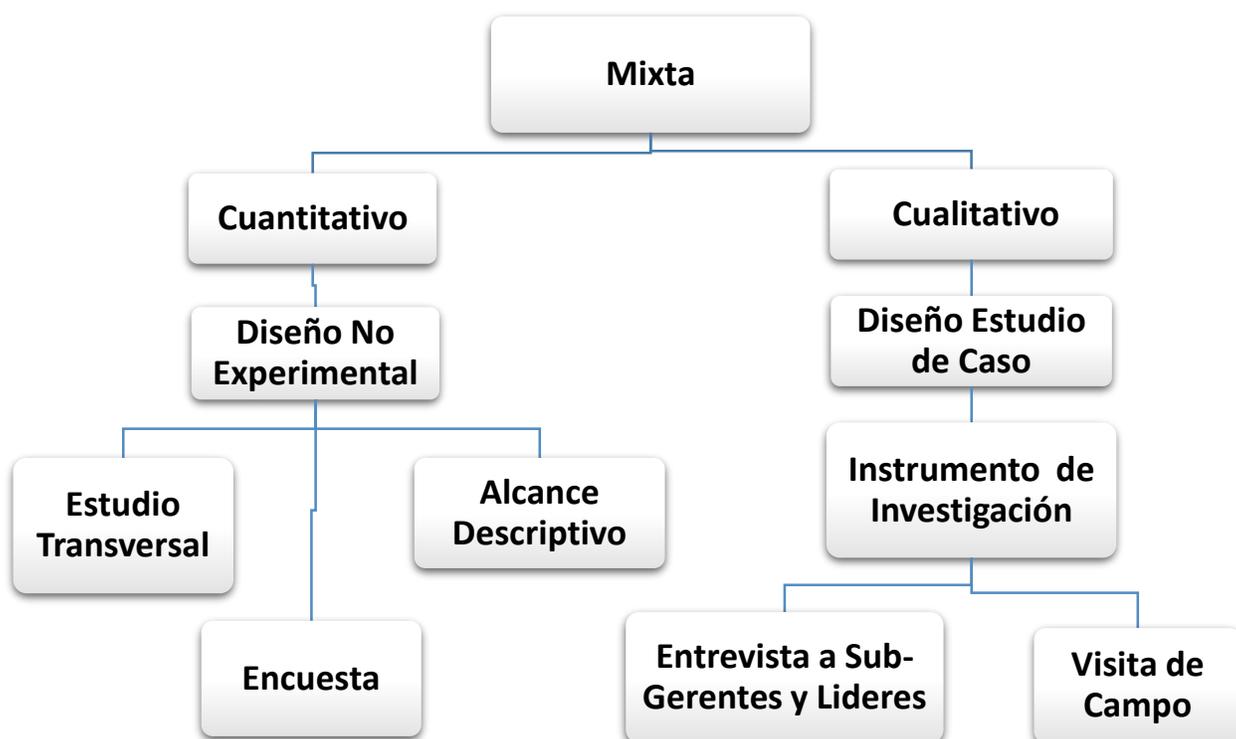
**Figura 1. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.**

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & III, 2012)

Al observar este proceso, se observa como los autores consideran la constante revisión de las definiciones creadas, en el cual la visión define las aspiraciones que tienen los directivos mediante un panorama de “el lugar a donde vamos”, tomando mucha importancia la comunicación de esta visión, ya que, una visión estratégica bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la empresa con las acciones que la dirección pretende.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología utilizada durante el estudio de investigación fue la de enfoque mixto, ya que proporciona las herramientas necesarias para la interpretación de los datos obtenidos y brinda la oportunidad de analizar un escenario natural como fuente de información, cuantificando los resultados obtenidos para lograr dar respuesta a las preguntas formuladas.



**Figura 2. Metodología**

### 3.1 Diseño de investigación

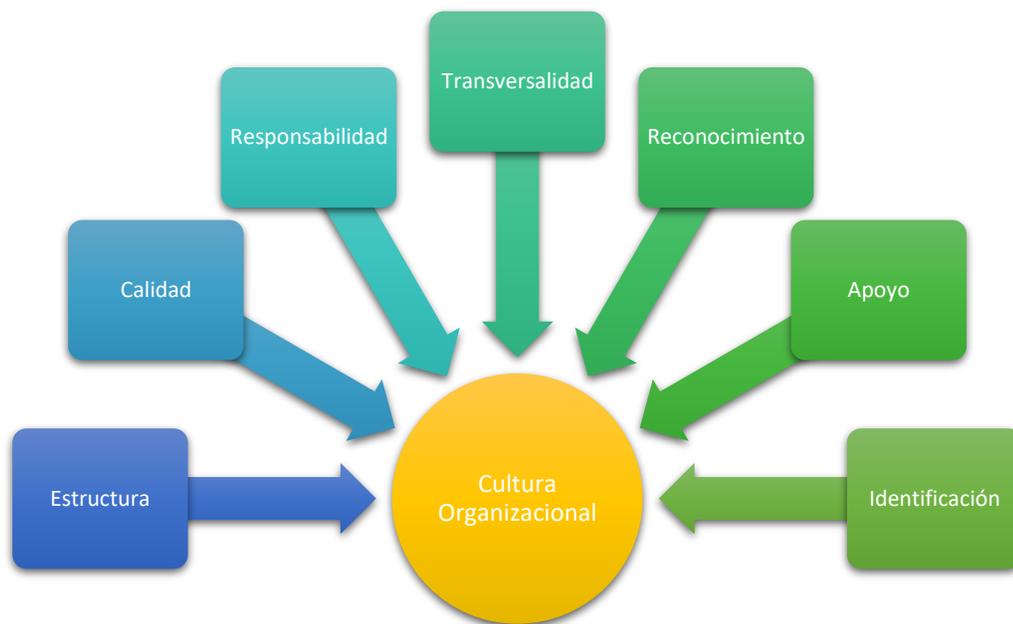
Por parte del enfoque cuantitativo el diseño utilizado fue de manera no experimental, ya que no se manipularon las variables de estudio durante toda la investigación y en el enfoque cualitativo se utilizó el diseño de estudio de casos, debido a que el tema a investigar propicio las condiciones para ese tipo de desarrollo.

El proceso de investigación consto de tres partes, primero la recolección de datos por medio

de encuesta, segundo una entrevista a ciertos miembros del personal y se finaliza con el análisis de los datos obtenidos.

La información fue recolectada durante un único momento y no se enfocó en ver como las variables cambian con el tiempo, por ende, la investigación abarco un diseño transversal.

### 3.2 Variables



**Figura 3. Relación de variables**

➤ **Cultura Organizacional**

Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización.

➤ **Estructura**

Impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades de ellos y los demás miembros.

➤ **Calidad**

Impresión que tienen los colaboradores acerca de la calidad transmitida y requerida, que podría motivar y estimular a realizar sus labores.

➤ Responsabilidad

Impresión que tienen los colaboradores en relación a ser responsables de lo que se les confía y asumir las consecuencias de sus decisiones.

➤ Transversalidad

Impresión de los colaboradores referente al interés general que prevalece en la empresa.

➤ Reconocimiento

Impresión de que los aportes y los logros alcanzados son recompensados.

➤ Apoyo

Impresión que tiene referente a la confianza y apoyo mutuo que reina dentro de la empresa.

➤ Identificación

Impresión de los colaboradores sobre su identificación hacia la empresa y sus objetivos.

Estas variables definidas tienen una implicación directa sobre la cultura organizacional que prevalece en la empresa, las cuales son afectadas por la estrategia organizacional que la gerencia a definido.

La estrategia organizacional destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional, esperando que la cultura adoptada permita comprender la misión, visión y valores, que la empresa ha manifestado a sus empleados.

### 3.3. Tabla de Congruencia Metodológica

**Tabla 1. Congruencia metodológica**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE INFORMÁTICA: UN ENFOQUE PARA LA ALTA GERENCIA.	Identificar el nivel de influencia de la cultura organizacional en una empresa de servicios tecnológicos en Honduras, mediante el análisis de clima laboral para orientar la toma de decisiones en la administración estratégica de la empresa.	Identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores en relación a la estructura organizacional.	P1
		Describir el clima laboral proyectado por los colaboradores de una organización orienta a servicios de informática.	P2
		Detallar posibles líneas de acción enfocadas en la estructura y cultura organizacional que	P3

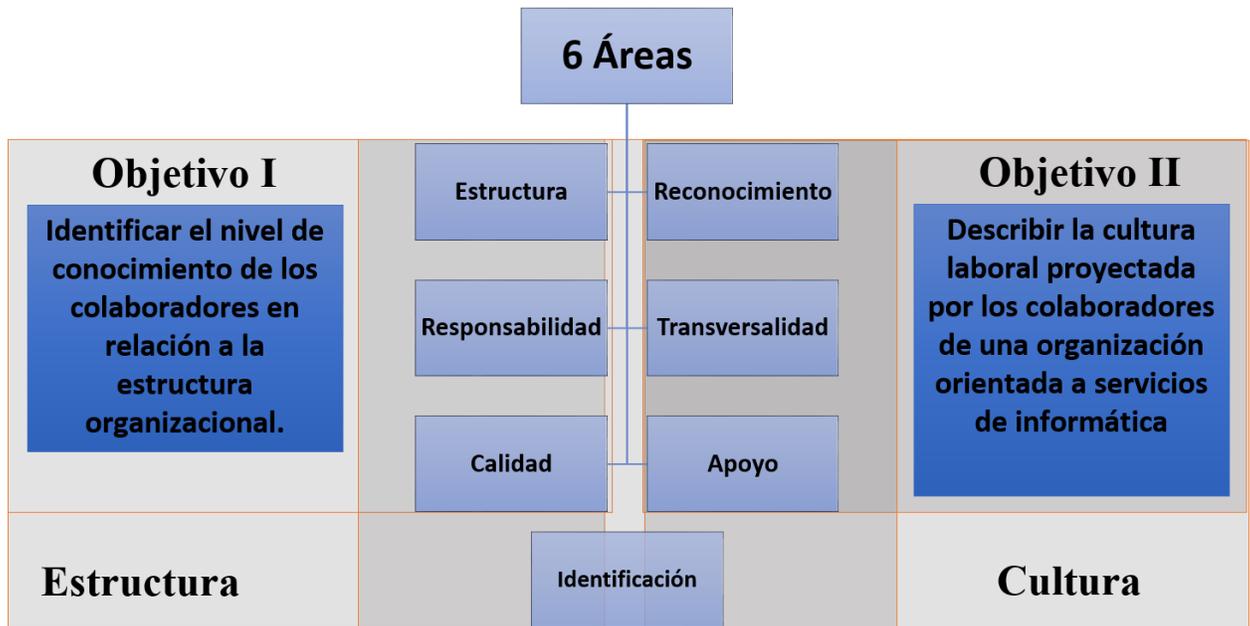
		apoyen en la toma de decisiones a la gerencia.	
--	--	--	--

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítem</b>
Estructura	Estructura organizacional que implementa la empresa, así como sus objetivos a cumplir.	Impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades de ellos y los demás miembros.	Conocimiento	Nivel de conocimiento de los colaboradores sobre la estructura organizacional	1-5
Calidad	Calidad de servicios que busca brindar la empresa a sus clientes.	Impresión que tienen los colaboradores acerca de la calidad transmitida y requerida, que podría motivar y estimular a realizar sus labores.	Calidad	Calidad expresada desde el punto de vista de colaboradores	6-11
Responsabilidad	Responsabilidad de los colaboradores al asumir sus puestos de trabajo.	Impresión que tienen los colaboradores en relación a ser responsables de lo que se les confía y asumir las consecuencias de sus decisiones.	Responsabilidad	Nivel de sentimiento de responsabilidad	12-17
Transversalidad	Interés mostrado por la empresa en el logro de la estrategia organizacional.	Impresión de los colaboradores referente al interés general que prevalece en la	Interés	Percepción de colaboradores sobre la estrategia empresarial	18-22

		empresa.			
Reconocimiento	Recompensa alcanzada por un colaborador que ha apoyado en el logro de los objetivos planteados.	Impresión de que los aportes y los logros alcanzados son recompensados.	Recompensa	Nivel de satisfacción expresado por los colaboradores en relación a sus reconocimientos	23-28
Apoyo	Ayuda en la realización de las labores cotidianas por medio del trabajo en equipo.	Impresión que tiene referente a la confianza y apoyo mutuo que reina dentro de la empresa.	Confianza Apoyo	Nivel de satisfacción expresado por los colaboradores en relación al apoyo recibido por la empresa y compañeros de trabajo	29-33
Identificación	Implicación que puede llegar a tener un colaborador para el logro de los objetivos planteados y la estrategia organizacional.	Impresión de los colaboradores sobre su identificación hacia la empresa y sus objetivos.	Implicación	Nivel de implicación que tienen los colaboradores con los objetivos de la empresa	34-37

Cada variable está representada por un área de interés, las cuales se ligan a dos divisiones propuestas para esta investigación (Estructura y Cultura), con el objetivo de cumplir los objetivos específicos planteados.



**Figura 4. Relación de variables con los objetivos**

### 3.4. La Empresa

La empresa elegida para esta investigación cuenta con una amplia trayectoria de más de 20 años prestando servicios de tecnología en Honduras, durante los cuales se especializó en un sector de mucha importancia dentro del país.

Con el objetivo de salvaguardar la identidad de la empresa, se acordó entre la empresa y el investigador utilizar un nombre ficticio el cual será “Servicios Informáticos”

### 3.5. Población

Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda-Novales (2016) Consideran que la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo.

La población para este estudio está formada por todos los colaboradores de la oficina central de la Servicios Informáticos en Tegucigalpa, los cuales, de acuerdo con la información brindada por el área de Talento Humano, son 115 colaboradores.

### **3.6. Unidad de análisis**

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.) (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

El planteamiento de esta investigación facilita la selección de individuos como los interesados del estudio. Estos individuos son los involucrados directamente y se determinaron por ciertas características que los hace elegibles del resto de la población.

### **3.7. Unidad de respuesta**

Debido a que el enfoque empleado en la investigación es mixto, se obtuvo unidades de respuesta combinadas, tanto en datos cuantitativos como cualitativos.

### **3.8. Muestra**

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, es decir, es un subconjunto de elementos que pertenecen a este grupo al que llamamos población.

La clase de muestreo que se aplicó en este estudio es el no probabilístico por conveniencia, pues las personas son seleccionadas por accesibilidad, proximidad y características de interés de la población para el estudio. Además, esta técnica de muestreo es la más económica y la que menos tiempo consume, lo que es muy conveniente para esta investigación, considerando que el tiempo para su desarrollo es limitado.

La fórmula que se utiliza para estimar las muestras en poblaciones finitas es la siguiente:

### Fórmula 1. Fórmula para estimación de la muestra

$$n_{opt} = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$n_{opt}$  = Tamaño óptimo de la muestra

Z = Valor crítico correspondiente a un nivel de confianza

N = Total de la Población

p = Proporción o probabilidad de ocurrencia de un evento.

q = Proporción o probabilidad de no ocurrencia de un evento

E = Error Maestral.

Los datos a utilizarse serán los siguientes:

Z: = 1.65 (Para un nivel de confianza del 90%)

p: 50% = 0.50

q: (1 - p) = (1-0.50) = 0.50

E: 10 % = 0.1

Muestra para la población de colaboradores a tomar:

$$n_{opt} = \frac{1.65^2 * 115 * 0.5 * 0.5}{(115 - 1) * 0.1^2 + 1.65^2 * 0.5 * 0.5} = 43$$

De acuerdo con los resultados obtenidos de la fórmula, la cantidad total de encuestas aplicadas fueron de 43. Las personas fueron elegidas de forma aleatoria y por conveniencia según su disponibilidad durante la visita de campo.

### **3.9. Estrategia de recolección**

La información que se utilizara en la investigación se recolectara a través de una encuesta utilizando el formato de una escala de Likert.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010)

La encuesta aplicada para el estudio consta de 7 áreas, las cuales han sido definidas de estudios previos sobre cultura organizacional y adaptadas a la necesidad de esta investigación, dichos instrumentos fueron aplicados en formato impreso y digital, para la comodidad del encuestado.

La encuesta digital se desarrolló con la ayuda de la plataforma de Google Formularios, la cual brinda de manera gratuita la recolección y almacenamiento de datos.

Ambas encuestas contienen 37 afirmaciones y fueron aplicadas durante la visita de campo realizada a la empresa, en donde el encuestado tuvo la facilidad de elegir a su conveniencia el formato de la encuesta que desea contestar.

Adicional a la encuesta, se realizó una entrevista a dos subgerentes de área y cuatro líderes de desarrollo; además de realizar' observaciones basadas en la experiencia obtenida durante la visita de campo.

### **3.10. Estrategia de análisis**

La metodología cualitativa nos permite recolectar datos para su inmediato análisis por medio de la entrevista, mientras que el análisis cuantitativo se realizó de los datos obtenidos de la encuesta aplicada durante la visita.

De igual forma, los datos obtenidos fueron agrupados según lo mostrado en la Figura 3 analizada desde la perspectiva de estructura y cultura; en donde, las áreas de estructura, responsabilidad y calidad se relaciona al estudio de la estructura de la empresa; mientras que, las áreas de reconocimiento, transversalidad y apoyo se relacionan al estudio de la cultura laboral en la empresa. Finalmente, el área de la identificación aporta detalles tanto a la estructura, como a la cultura.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1 Estudio de caso**

#### **4.1.1. Descripción del caso**

La empresa “Servicios Informáticos” ha existido en el país de Honduras desde hace más de 20 años, en los cuales siempre ha gozado de la lealtad de sus empleados, en donde se puede llegar a encontrar a varios de ellos con más de 10 años de antigüedad laboral.

Estos empleados describen a la empresa como un lugar en el cual se puede hacer carrera a futuro o puede ayudar a las personas como una gran escuela para su siguiente trabajo; el sector del mercado al que apuntan ha ayudado a “Servicios Informáticos” a crecer y convertirse en una empresa solida con el paso del tiempo.

Los colaboradores manifestaron que, a lo largo del crecimiento de “Servicios Informáticos”, ellos han formado parte esencial de su desarrollo y han sido tomados en cuenta como “personas expertas”, en las cuales se les podría conferir todas las tareas que la empresa necesitara.

Los problemas de la empresa comienzan con la actualización de la tecnología en el país y el afán de uno de sus principales clientes para cada día innovar más.

Esta innovación se volvió un problema debido a que su diseño organizacional no estaba listo para las nuevas estructuras que una empresa de informática debería de tener, ya que, al fin y al cabo, “Servicios Informáticos” se comportaba de una manera conservadora frente a los cambios en las tecnologías.

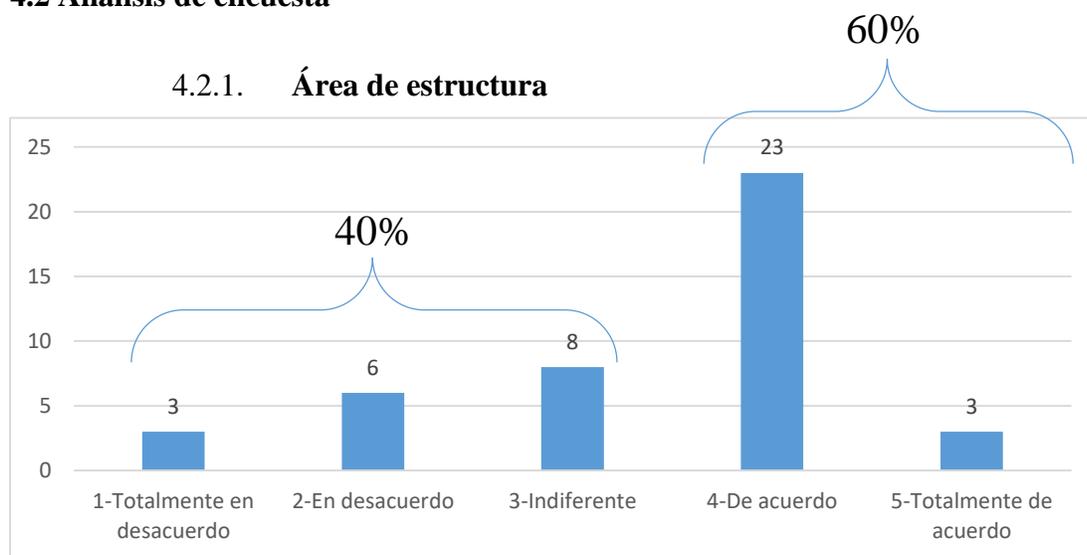
Es así como, “Servicios Informáticos” se vio influenciado por las solicitudes de su principal

cliente y por medio de su junta directiva, se decide realizar el cambio de Gerente General de la empresa, ya que, se consideró que se necesitaba nuevas ideas al mando de la gerencia de la empresa.

Estos cambios no solo afectaron a la gerencia, la empresa total se ha visto en una transformación, afectando a todos los empleados, los cuales manifiestan desconocer los planes de la nueva gerencia y la permanencia en sus puestos de trabajo; esta percepción genera pesimismo en el ambiente laboral, el cual es trasladado a los empleados más jóvenes y con posibilidades de abandonar la empresa al encontrar mejores ofertas en otros ambientes de trabajo que los motiven y donde se sientan retos.

Esto último provocó que a finales del año 2018 e inicios del año 2019, muchos empleados entre uno a tres años de antigüedad en la empresa, dejaran el trabajo y se marcharan hacia la competencia, con la promesa de que tendrían una mejora salarial y la oportunidad de utilizar nuevas tecnologías, lo que puede interpretarse como un reto profesional para ellos.

## 4.2 Análisis de encuesta

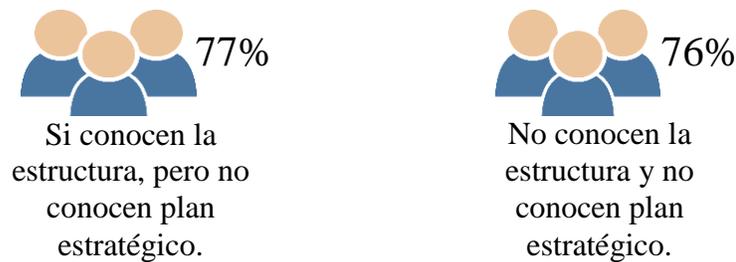


**Figura 5. Conozco la estructura organizacional de la empresa.**

El 60% de los colaboradores han expresado que si conocen la estructura organizacional de

“Servicios Informáticos”, lo cual ayuda a la ejecución de sus actividades diarias.

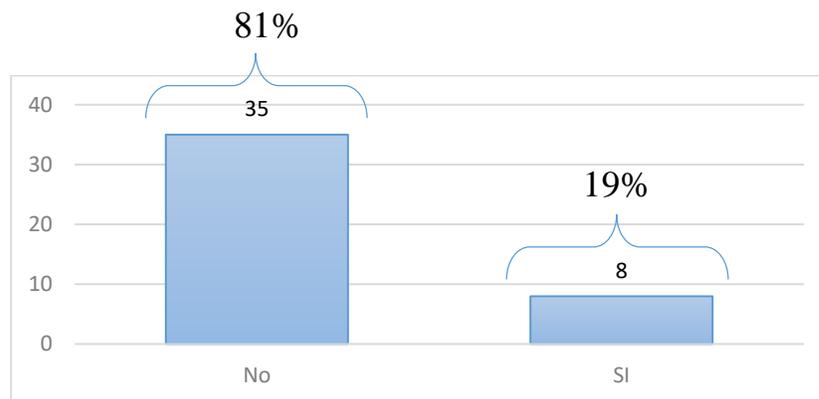
Sin embargo, el 40% de los encuestados; manifestaron desconocer la estructura organizacional de la empresa, este porcentaje se considera muy alto, ya que el conocer la estructura organizacional ayuda a tener las figuras jerárquicas claras y delimitar las funciones a dentro de la empresa, de esta forma un empleado se puede desempeñar de mejor manera en su puesto.



**Figura 6. Relación entre la estructura y el plan estratégico.**

Dentro de los que conocen la estructura organizacional, el 77% de las personas no saben de la existencia de un plan estratégico en la empresa, mientras que el 76% de los que no conocen la estructura organizacional de la empresa, tampoco conocen el plan estratégico.

En relación a si los empleados consideran suficiente la información que reciben periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa.

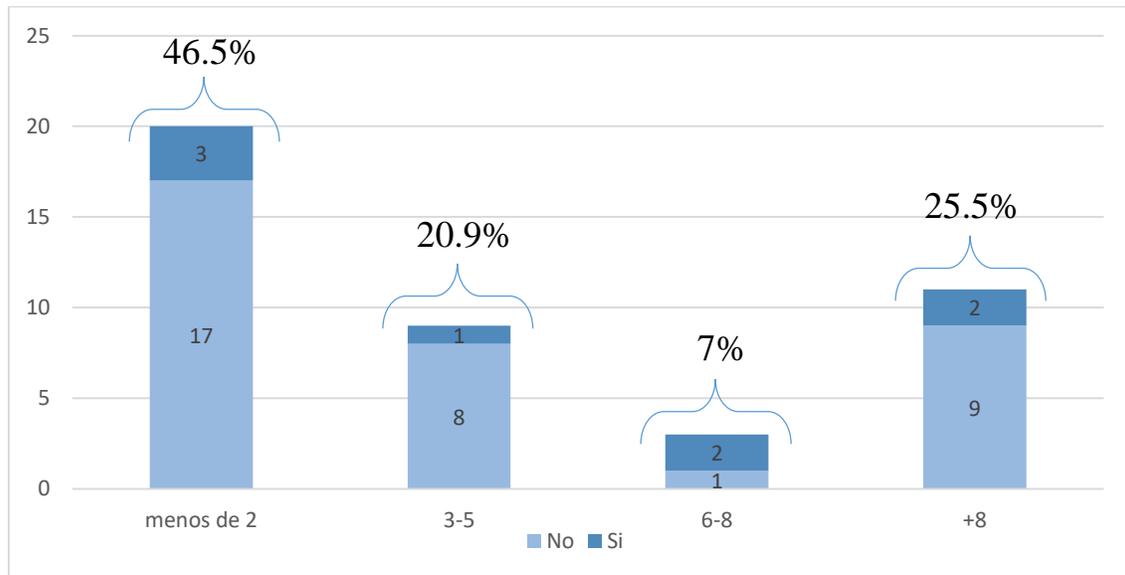


**Figura 7. Considero suficiente la información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa.**

El 81% de los encuestados dice que la información que reciben sobre los objetivos y

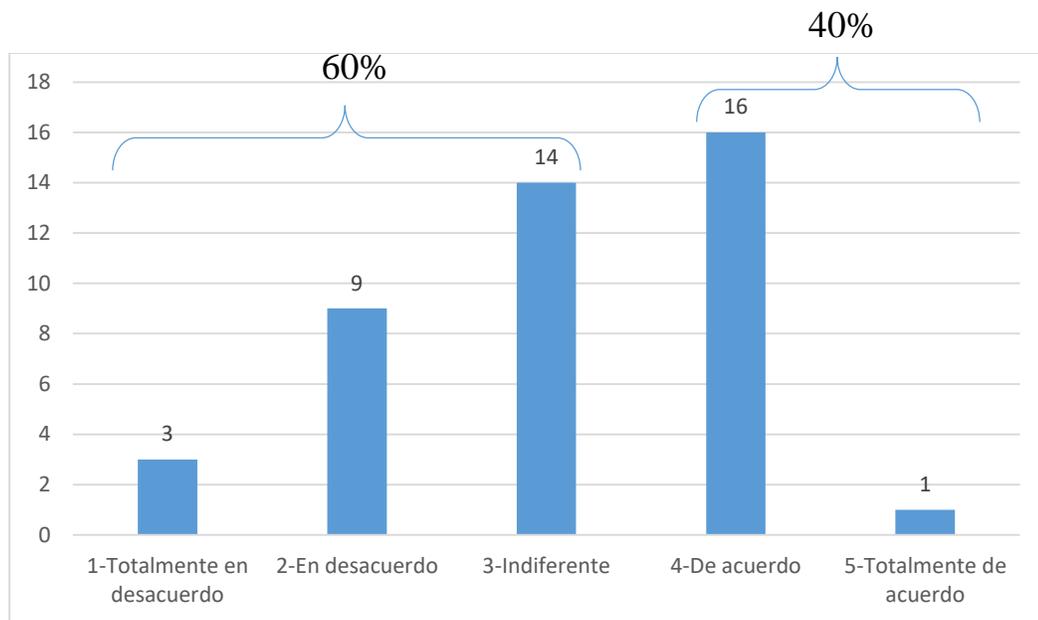
políticas de la empresa no es suficiente, lo que contrasta con la afirmación anterior, en donde existe un 77% de encuestados que no conocen sobre el plan estratégico de la empresa.

De las personas que consideran que no es suficiente la información que reciben, el 46.5% presentan una antigüedad laboral menor a dos años, como se puede apreciar en la Figura 7.



**Figura 8. Conocimiento sobre objetivos y políticas de la empresa, según la antigüedad laboral.**

Este desconocimiento provoca que los empleados no consideren a las políticas utilizadas como beneficiosas para el sector de mercado al cual la empresa apunta, ya que la tecnología sufre de constantes cambios debido a los grandes avances que se realizan, agregado a esos constantes cambios, se consideran los movimientos en los mercados a raíz de la competencia; toda empresa se ve en la necesidad de cambiar, la que pueda hacerlo con mayor facilidad, podría alcanzar una ventaja competitiva sobre sus rivales.



**Figura 9. Las reglas y políticas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos.**

Para la empresa “Servicios Informáticos”, el 60% de los encuestados no cree que las reglas y políticas se adapten fácilmente a los cambios.

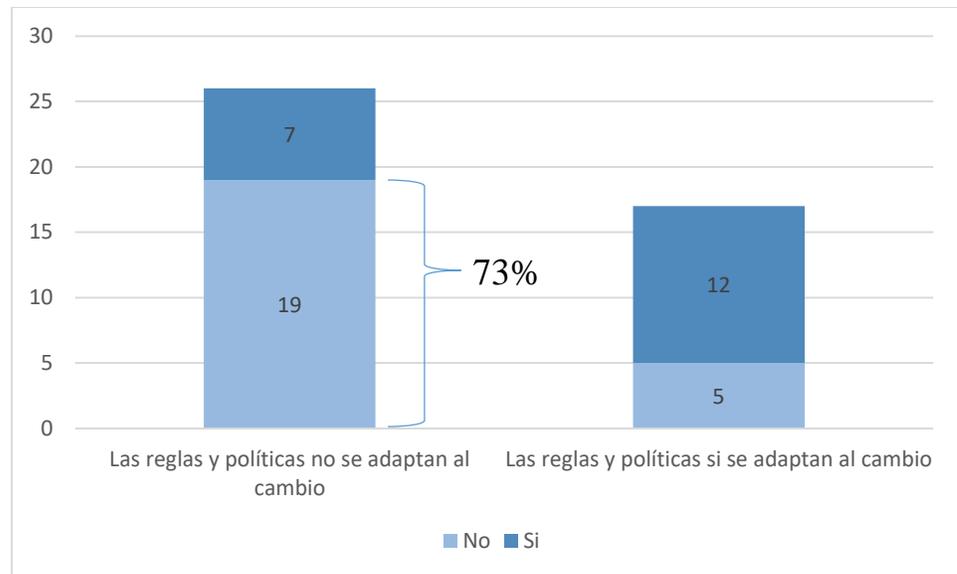
La poca adaptabilidad a los cambios de la empresa crea un ambiente que no permite la creatividad a sus empleados, en donde, 73% de las personas que consideran que las reglas y políticas de la empresa no se adaptan a los cambios, consideran que la empresa no brinda un ambiente abierto a la creatividad..

De lo anterior, toma relevancia que de los 30 encuestados que forman parte del área de Desarrollo de Sistemas, el 47% no consideran que el ambiente este abierto a la creatividad; esta área en particular toma mayor relevancia debido a la alta rotación de personal que ha recibido entre los años 2018-2019.

47%



Desarrollo de Sistemas.



**Figura 10. La empresa brinda un ambiente abierto a la creatividad.**

Se ha definido la creatividad como la posibilidad de desarrollar innovaciones valiosas. Asimismo, se han establecido sus características: la sensibilidad para detectar problemas; la fluidez o capacidad de dar múltiples respuestas a un problema; la flexibilidad o diversidad de respuestas que puedan darse al mismo; su originalidad e ingenio; la capacidad de redefinir o dar nuevo uso a los objetos y capacidad de elaborar en detalle las respuestas concebidas. (Orozco & Aldape, 2010)

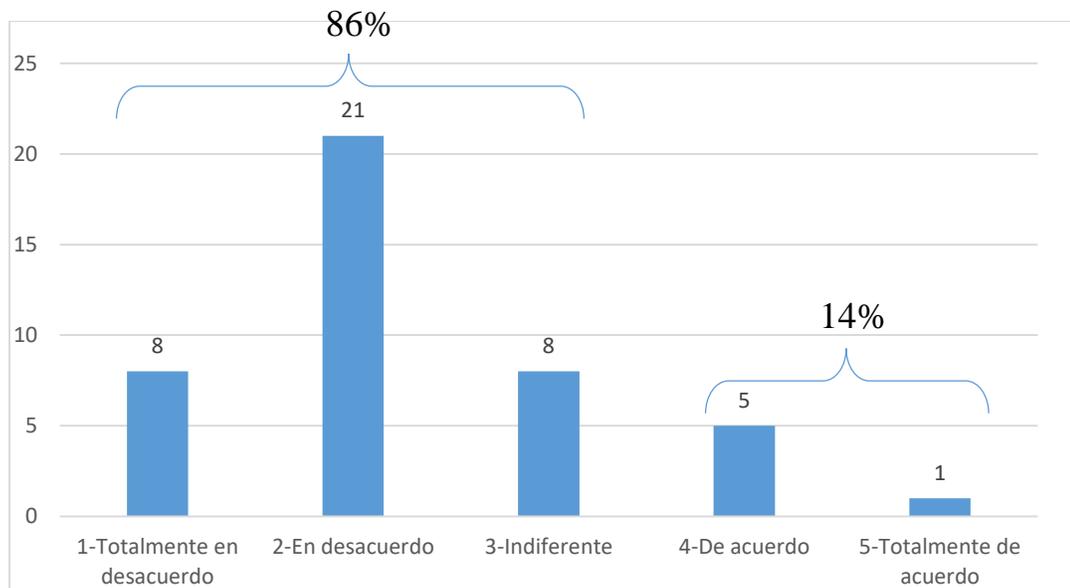
Para una empresa que brinda servicios de tecnología, el que sus colaboradores sientan que tienen espacio para la creatividad es muy importante, ya que, no solo porque puede ayudar a la resolución de problemas; la creatividad forma parte de una cultura de pensamiento creativo, ayudando a la empresa a fomentar una cultura de innovación en sus servicios.

#### 4.2.2. Área de calidad

González (2014) afirma que para realizar el análisis interno de la empresa y después formular las estrategias, es importante investigar los recursos materiales que representan el conjunto de elementos o factores fundamentalmente tangibles y cuantificables que necesitan las áreas de la empresa para desarrollar sus funciones, todos estos activos físicos tangibles deben ser

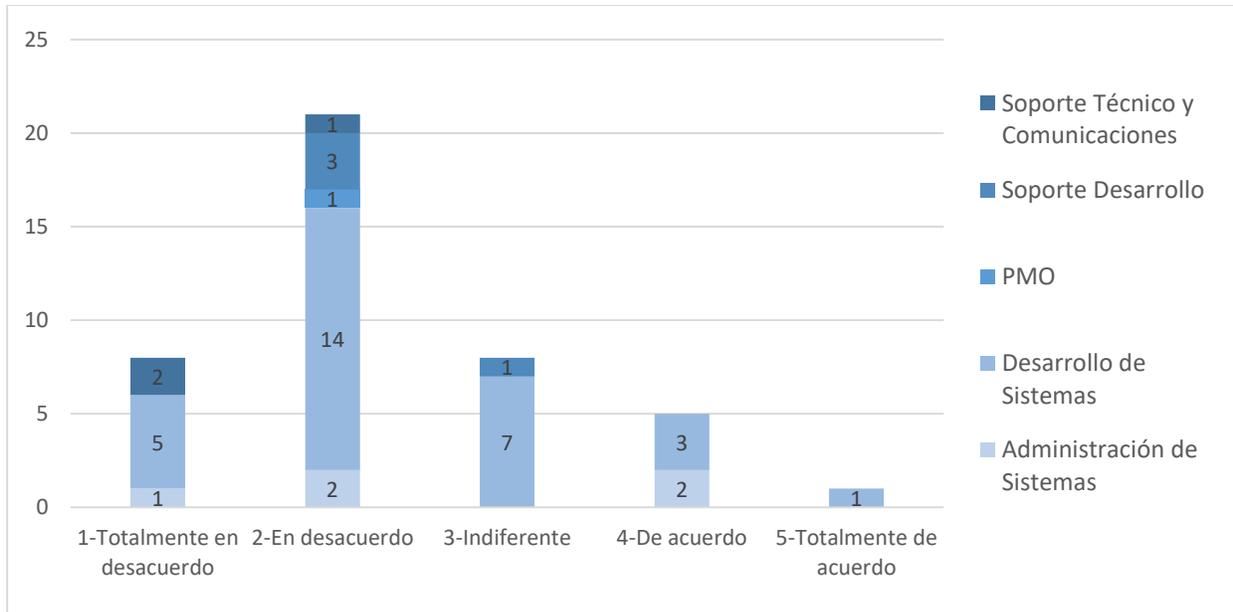
de calidad, de tecnología de punta y no haber rebasado su vida útil, con mantenimiento preventivo a fin de que todas las áreas de la empresa funcionen de manera correcta, es decir, representen fortalezas.

Las debilidades de los recursos materiales de la empresa son carencias que obstaculizan el desarrollo de sus áreas. Cuando se carece de instalaciones, equipos, maquinaria, mobiliario, materiales y suministros diversos, o no son los adecuados, las áreas de la empresa tendrán dificultades para cumplir de manera efectiva con sus funciones.



**Figura 11. Se cuenta con el nivel de recursos de trabajo (materiales, equipo, infraestructura) requeridos para el buen desempeño de las funciones.**

Los resultados nos muestran que el 86% de los encuestados no consideran que cuenten con el nivel de recursos de trabajo requeridos para su buen desempeño, en donde el área de Desarrollo de Sistemas cuenta con el mayor número de insatisfacción con sus recursos, ya que 26 de los 30 encuestados, considera que no cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.



**Figura 12. Relación área de trabajo - Nivel de recursos de trabajo.**

Al igual que los recursos, una empresa orientada en prestar servicios de tecnología y cuyo interés es la innovación para alcanzar una ventaja competitiva, se preocupa por mantener a sus colaboradores capacitados en los más recientes cambios en tecnología.

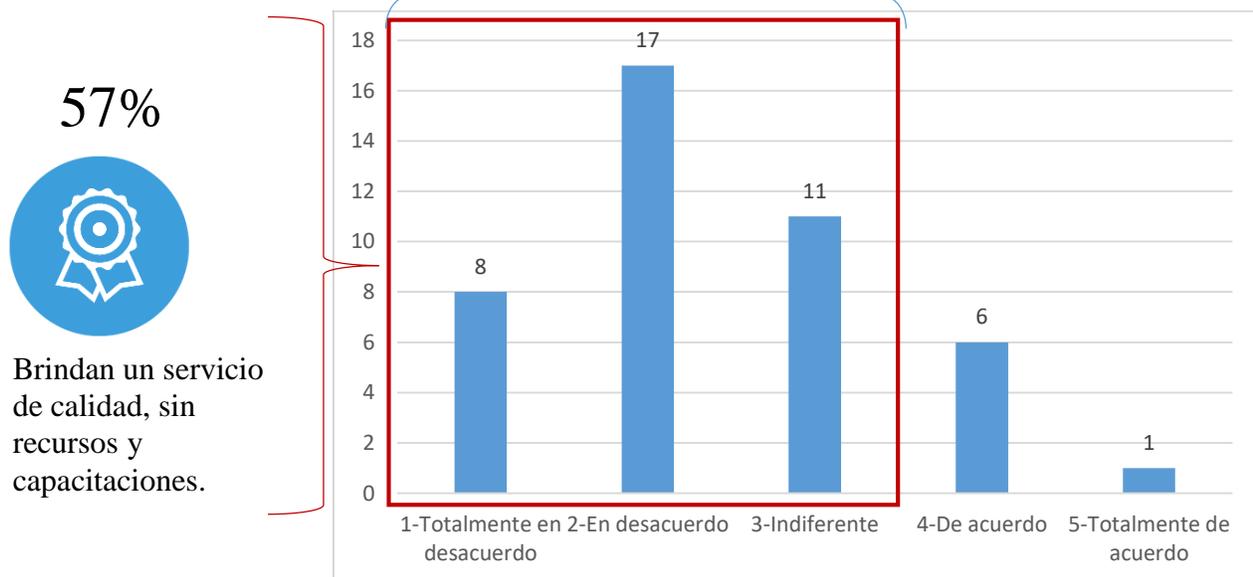
Chiavenato (2008) Asegura que actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

Herrera & Suárez (2015) Afirma que los objetivos de la capacitación y adiestramiento son:

- ✓ Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades en su actividad.
- ✓ Prepararlo para ocupar nueva vacante o puesto de nueva creación.

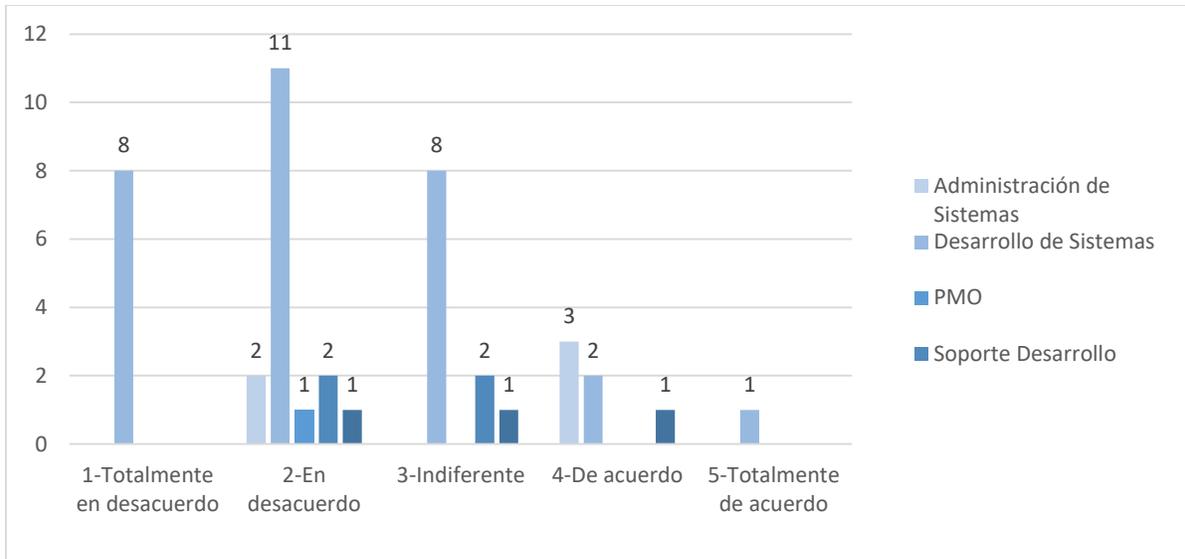
- ✓ Prevenir riesgos.
- ✓ Incrementar la productividad.
- ✓ Mejorar las aptitudes del trabajador. 84%



**Figura 13. La empresa para la que laboro se preocupa por brindarnos capacitaciones de manera continua.**

El estudio muestra la existencia de una mala percepción por parte de los encuestados hacia si la empresa se preocupa por brindar capacitación a sus colaboradores, ya que el 84% no cree que la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados.

Aunque, a pesar de la afirmación anterior y la percepción sobre que los recursos utilizados en la empresa son malos, el 57% de los encuestados bajo estas condiciones, consideran que la empresa ofrece productos y/o servicios de la mejor calidad, en donde el 95% de ellos, consideran que lo más importante para la empresa es que sus clientes estén satisfechos con la atención y productos ofrecidos.

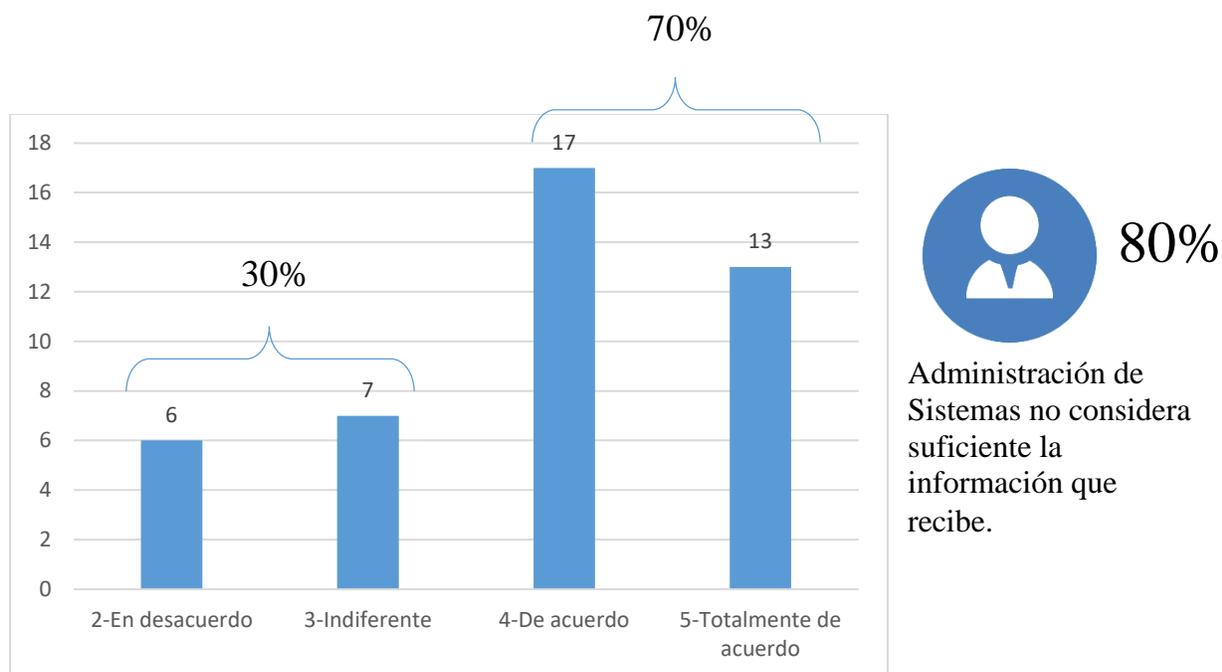


**Figura 14. Percepción que tienen los colaboradores sobre el interés de la empresa en brindar capacitaciones por área.**

Tomando en consideración que el área de Desarrollo de Sistemas es de mucha importancia para esta investigación, se observa que apenas el 10% de los encuestados por esa área, consideran que las capacitaciones que reciben son suficientes.

De los 30 encuestados, segmentando el análisis a los empleados entre 21-30 años y con una antigüedad laboral de hasta 5 años, se observa que el 90% de este segmento no considera que reciben la suficiente capacitación, por lo que estos son candidatos a buscar un mejor futuro profesional en otra empresa que les brinde esa oportunidad.

La correcta información sobre el trabajo a realizar ayuda a las personas a poder desempeñarse mejor y lograr una productividad eficiente, en la cual también los colaboradores de la empresa se sientan implicados en el resultado.

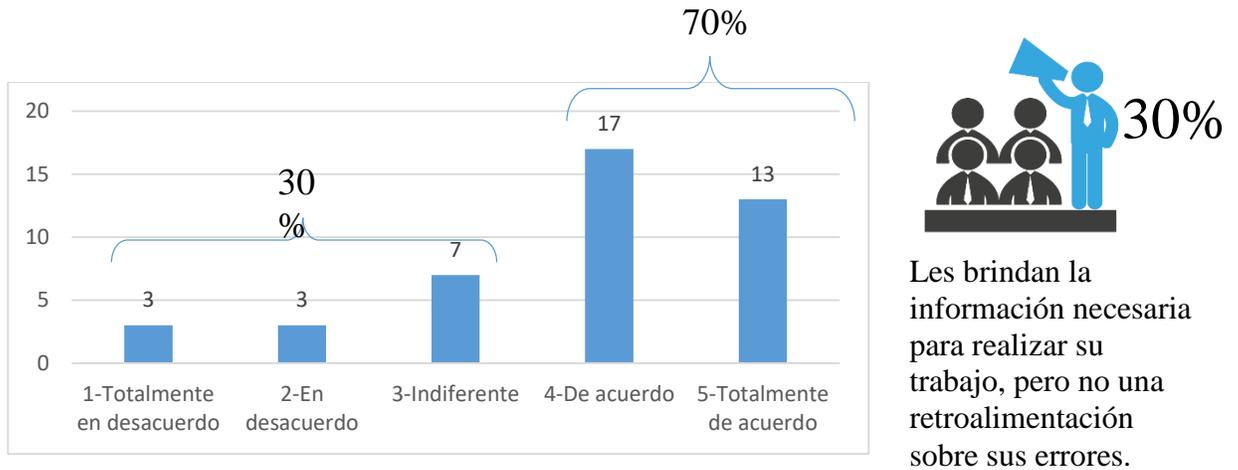


**Figura 15. Mi jefe me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.**

De los 43 encuestados, el 70% de los encuestados consideran que sus jefes inmediatos les brindan la suficiente información en relación a sus funciones, destacando que el área de Administración de Sistemas es la que más de sus encuestados como que la información que reciben no es suficiente, ya que el 80% así lo considera.

Todo ser humano no está excepto a cometer errores, así como todo ser humano puede tener habilidades que necesitan pulirse.

Jackman & Strober (2004) Afirman que a nadie le gustan las revisiones de rendimiento. Los subordinados están aterrorizados porque creen que lo único que van a escuchar son críticas. Los jefes, por su parte, creen que sus subordinados directos reaccionarán ante las críticas, por suaves que sean, con ira, lágrimas o cerrándose en sí mismos. ¿El resultado? Todo el mundo guarda silencio y dice lo menos posible. Esto es negativo, ya que la mayoría de las personas necesita ayuda para darse cuenta de cómo puede mejorar su rendimiento y avanzar en su carrera.



**Figura 15. Mi jefe brinda retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles en mi desempeño.**

En la empresa “Servicios Informáticos”, se observa que el brindar una retroalimentación a sus colaboradores no es un problema ya que el 70% de los encuestados consideran que sus jefes si les brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles, entre los cuales, queda prestar atención al 30% que, si les brindan la información necesaria para realizar su trabajo, pero no una retroalimentación para reforzar los puntos débiles.

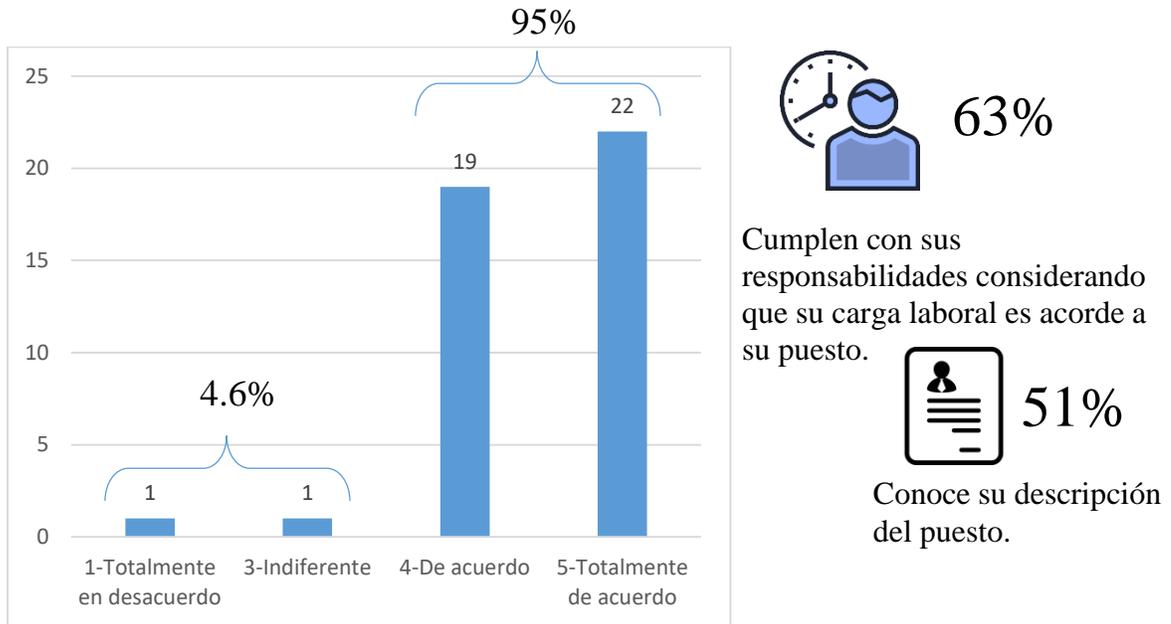
La retroalimentación es beneficiosa para la empresa, ya que por medio de ella es posible lograr una mayor vinculación de los colaboradores y ayuda a mejorar el rendimiento laboral, además de mejorar la relación entre los colaboradores y sus jefes.

#### **4.2.3. Área de responsabilidad**

Un empleado que este claro de sus responsabilidades ayudara siempre a que los objetivos a cumplir se alcancen.

Un empleado que cumple con sus responsabilidades y horario, es un empleado enfocado en el logro de los objetivos, el contar con estos empleados ayuda a crear ambiente laboral más estable para la organización.

Colaboradores enojados y tristes por una sobre carga de trabajo es muy común en muchas empresas, esto se debe a que muchos consideran que el trabajo que realizan no está acorde a las funciones que deberían de realizar.



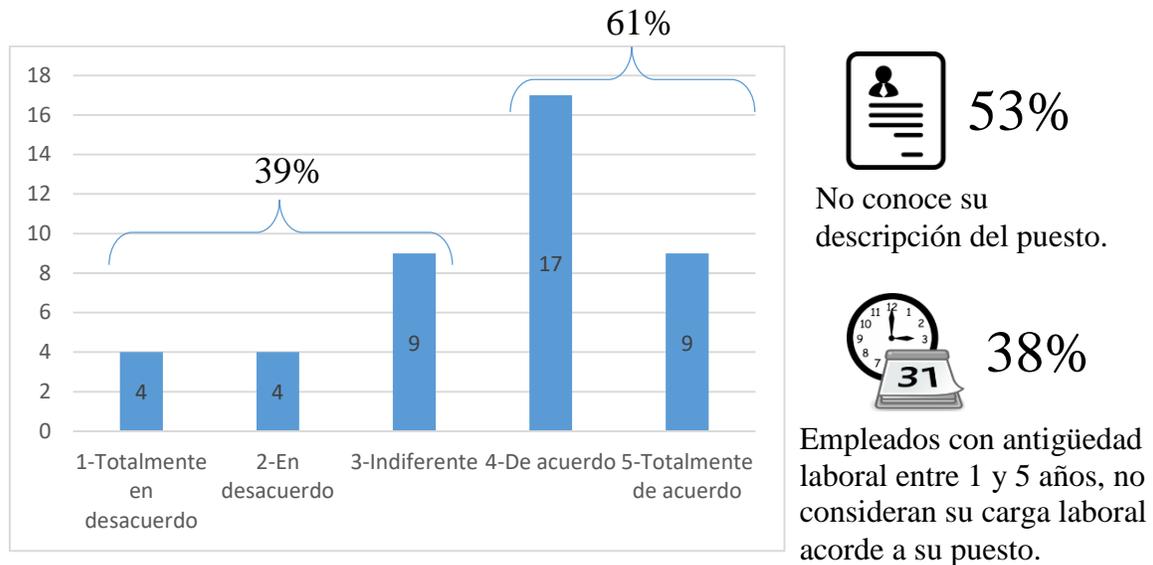
**Figura 16. Cumple a cabalidad con las responsabilidades y horario asignado.**

(Lara, 2007) Menciona que durante la jornada diaria de trabajo, cada trabajador tiene exigencias que debe satisfacer para cumplir adecuadamente con su tarea. Esto implica una suma de estas exigencias. A este conjunto de requerimientos, se llama “carga de trabajo”.

En caso de la empresa “Servicios Informáticos”, el 95% de los encuestados, cumple a cabalidad con sus responsabilidades y horario. Dentro de este porcentaje de los encuestados, 63% consideran que su carga laboral está acorde a su puesto, lo cual significa que no existe un sentimiento de “explotación” por parte de la empresa hacia sus empleados, ya que el 51% de los empleados que consideran acorde su carga laboral y cumplen con sus responsabilidades, conocen la descripción de sus puestos.

El conocer la descripción del puesto que ocupa, ayuda al colaborador a saber las mínimas

exigencias a las que podría ser sometido, ya que esta consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforma el puesto en el cual el colaborador se desempeña.



**Figura 17. La carga laboral está acorde a su puesto de trabajo.**

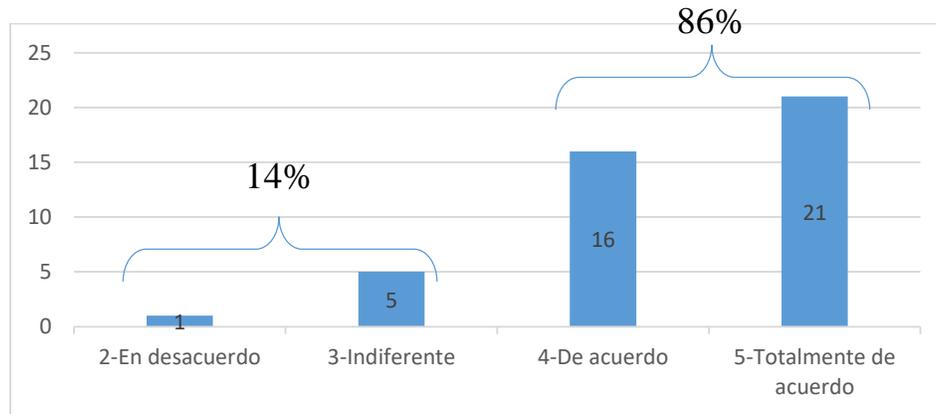
En contraste a lo anterior, en la empresa el 39% de los encuestados si consideran que la carga laboral que tienen no es acorde a su puesto, en donde el 53% de ellos, no conocen su descripción del puesto, por lo que las funciones que están realizando, podrían estar contenidos dentro del perfil de su puesto.

El 38% de los empleados que tienen una antigüedad laboral de uno a cinco años en la empresa, no consideran justa su carga laboral, por lo que son un segmento de revisión, ya que son los más propensos a buscar posibles mejoras laborales en otras empresas.

Victoria Bethlehem, jefa de adquisición de talento en la firma multinacional de recursos humanos Adecco, dice que a ella le parecen bien los candidatos que cambian de roles cada tres a

cinco años.<sup>1</sup>

El 86% de los encuestados conoce el impacto de sus funciones para el desarrollo de la empresa, esto viene a contrastar con que la mayoría de los encuestados conocen sus responsabilidades y cumplen con sus obligaciones diarias.

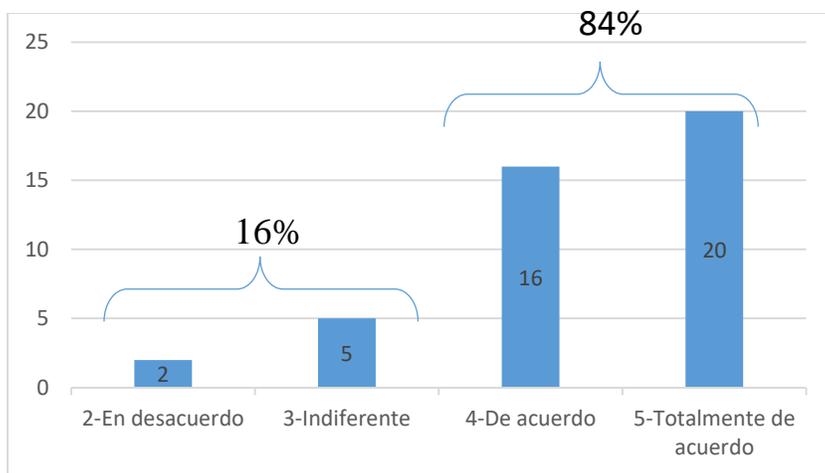


**Figura 18. Empleados tienen claro del impacto de sus funciones para el desarrollo de la empresa.**

Por la información a la que se tiene acceso, todo empleado de la empresa “Servicios Informáticos” tiene que firmar un contrato de confidencialidad, en el cual se especifican los criterios de la información que este empleado no puede divulgar sobre su trabajo y relaciones laborales.

---

<sup>1</sup> (BBC Mundo, 2017)



57%

Empleados con antigüedad laboral entre 1 y 5 años, no tienen claridad de que información pueden

**Figura 19. Se tiene clara la información que es permitida compartir.**

El 16% de los encuestados no tiene claro que información es posible compartir, dentro de los cuales el 57% corresponde a empleados con una antigüedad laboral de uno a cinco años, lo cual implica que no hay una retroalimentación de este tipo.

El que empleados con tanta antigüedad no tengan claro que información pueden compartir, se puede considerar como un riesgo de seguridad y un peligro para ellos mismos; tanto profesional y como ser humano, ya que pueden ser víctimas de extorsiones por brindar información indebida.

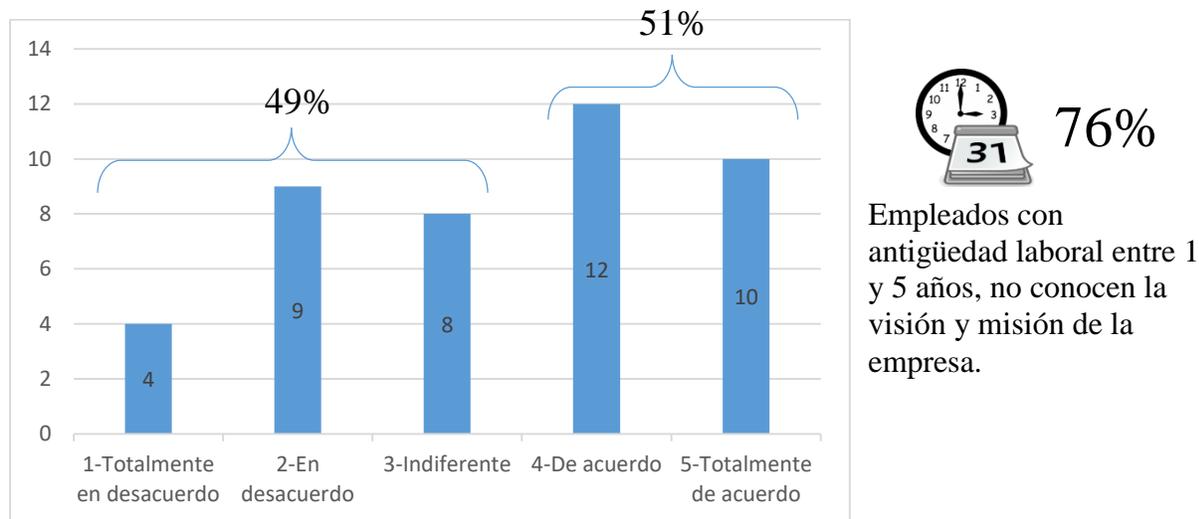
#### 4.2.4. Área de transversalidad

El determinar la percepción que tienen los colaboradores sobre el interés que prevalece en la empresa, ayuda a conocer si este es un motivo de su quizás posible falta de identificación hacia ella.

Un empleado que sabe lo que empresa busca, desarrolla su trabajo motivado de saber que el trabajo que realiza es con un fin y que él está apoyando a que se logre ese objetivo.

El conocer la visión de la empresa ayuda a sus colaboradores a saber a dónde se ve la empresa a futuro, lo que los motiva e implica en sus objetivos para alcanzar ese objetivo; la

misión de la empresa ayuda a los colaboradores a identificarse con la organización para la cual laboran, es por eso que adquiere mucha importancia el saber la misión y visión de la empresa.



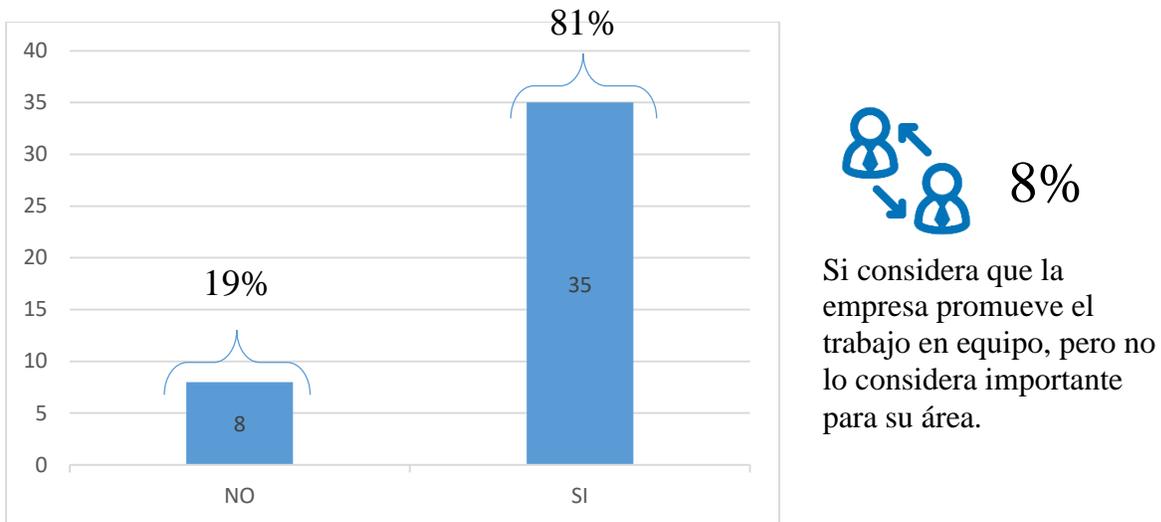
**Figura 20. Conocen la misión y visión de la empresa.**

El 51% de los encuestados conocen la existencia de una misión y visión organizacional, contrastados por el 49% que no conoce su existencia, en donde el 76% de ellos, corresponde a empleados con una antigüedad laboral entre uno a cinco años; lo cual nos demuestra que existe muy poco interés la empresa para que estos empleados puedan identificarse con la empresa, ya sea por medio de la actividad que la institución busca realizar o por como se ve la institución en el futuro.

(Pérez & Agustín, 2006) Afirman que en la medida que las organizaciones modernas están ubicadas en entornos cambiantes y dinámicos y en escenarios inciertos, crecen en tamaño, son estructuralmente más complejas, y necesitan dar respuestas rápidas, flexibles y adaptativas, necesitan de forma más apremiante desarrollar actividades en grupos y con equipos. Los equipos se convierten, por tanto, en bloques básicos de la construcción de la organización, son las unidades básicas de las organizaciones y su diseño se configura en torno a estructuras basadas en equipos.

Una organización que promueva el trabajo en equipo, ayuda a sus empleados a sentirse parte de su entorno, ayudándolo a primero a sentirse motivado con su trabajo y después a formar parte de los trabajos que se realicen como parte del equipo.

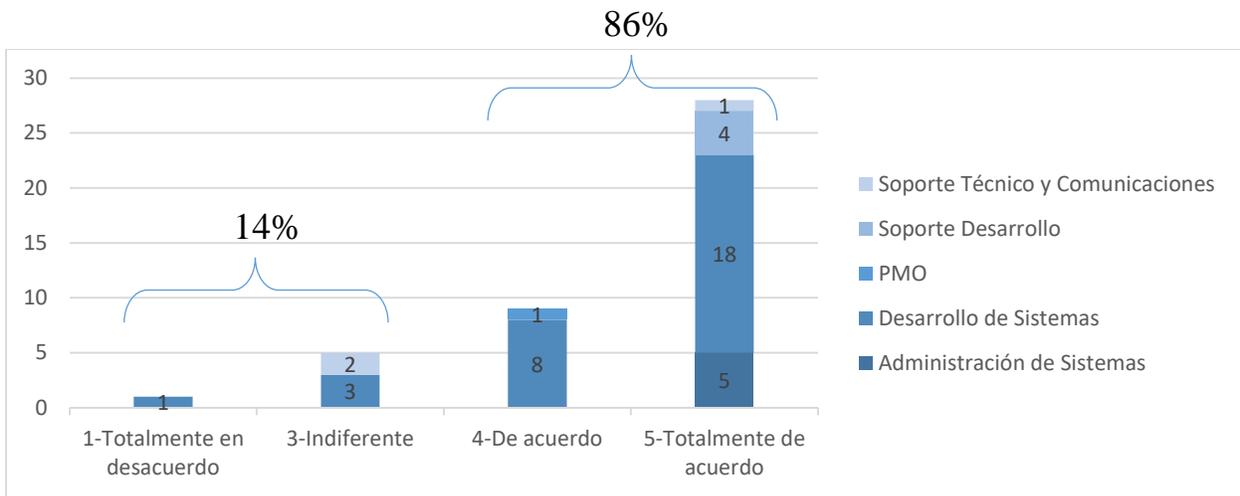
La percepción de los encuestados sobre si la empresa promueve el trabajo en equipo en afirmativa, logrando un 81% con respuestas positivas.



**Figura 21. La empresa promueve el trabajo en equipo.**

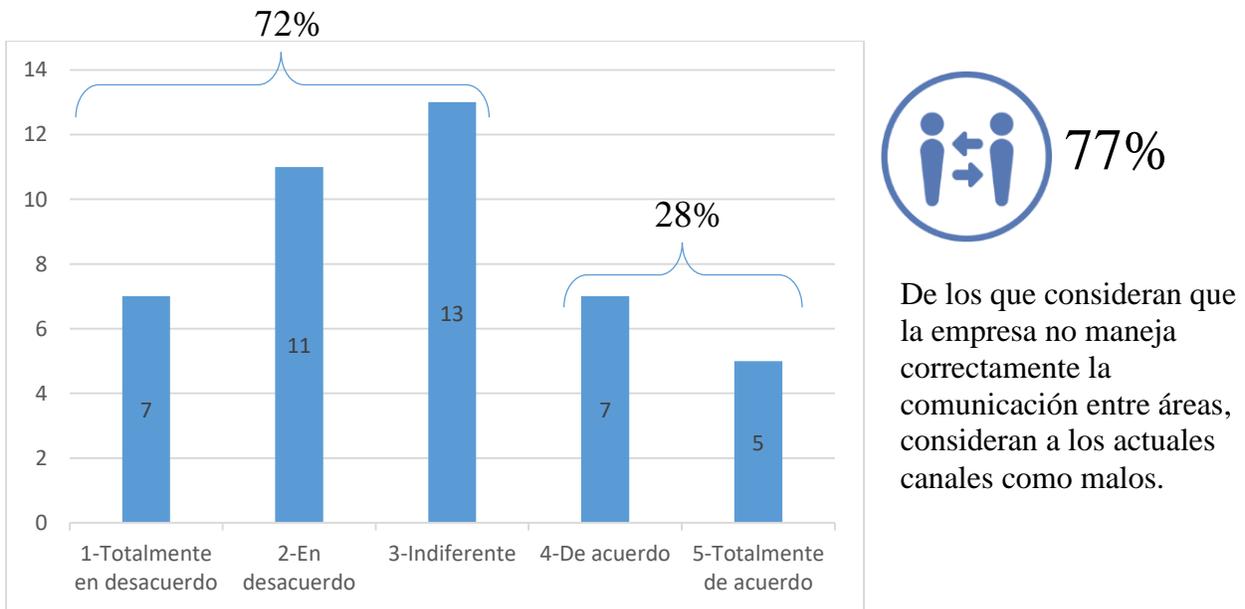
El 86% de todos los encuestados consideran muy importante el trabajo en equipo en su departamento/área, por lo cual adquiere mayor importancia que la empresa promueva el trabajo de equipo.

El trabajo en equipo es una herramienta muy importante que utilizan las empresas para el logro de sus objetivos, ya que permite dividir el esfuerzo a realizar y permite a los colaboradores obtener un mayor rendimiento laboral.



**Figura 22. Es importante el trabajo en equipo en el departamento/área.**

Sayago (2009) Afirma que las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

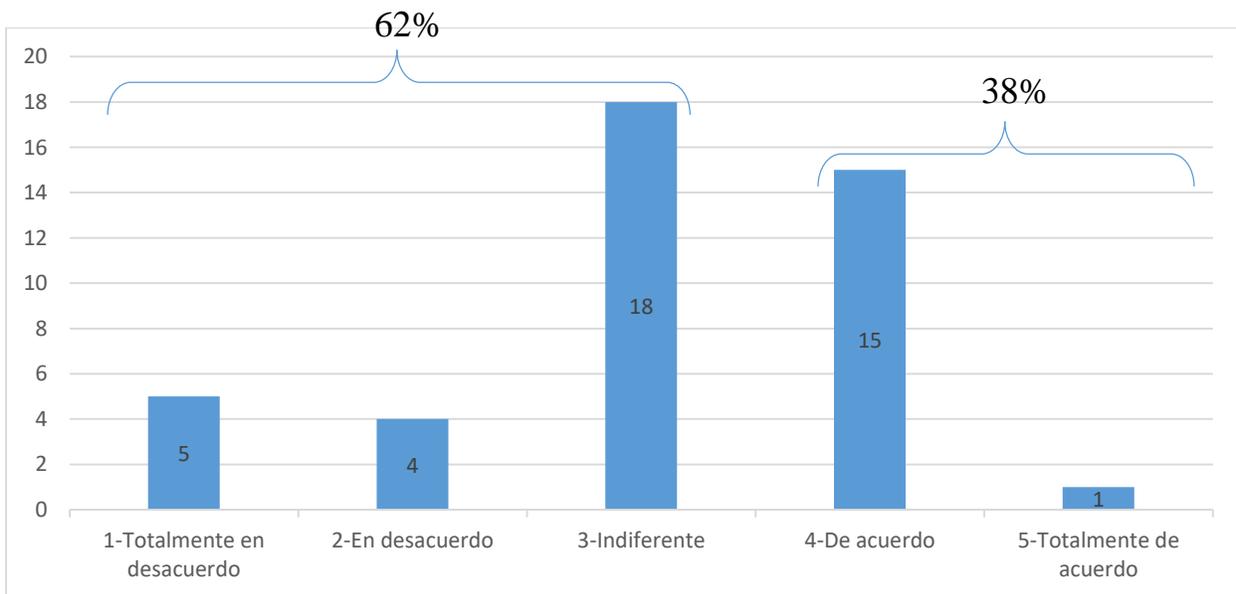


**Figura 23. Considero que la empresa maneja correctamente la comunicación entre áreas.**

Los encuestados considera que la empresa no maneja correctamente la comunicación entre las áreas, este es un problema debido a que la empresa fomenta el trabajo en equipo, tanto dentro de las áreas, como entre ellas, pero aun así el 72% considera que la comunicación no es buena.

La comunicación que se realiza entre las áreas sigue un canal ya establecido, el cual se guía por las políticas internas de la empresa, estos canales deberían de ayudar en el proceso de comunicación entre las áreas, pero a percepción de los empleados nos así, ya que el 77% de los que consideran que la empresa no maneja correctamente la comunicación entre las áreas, considera a los actuales canales usados por la empresa como malos.

La investigación no busca identificar las posibles causas de esta percepción, pero brinda a la alta gerencia la una oportunidad de mejora, al identificar que definitivamente existe un problema de comunicación entre las áreas de la empresa.



**Figura 24. La empresa cuenta con buenos canales de comunicación.**

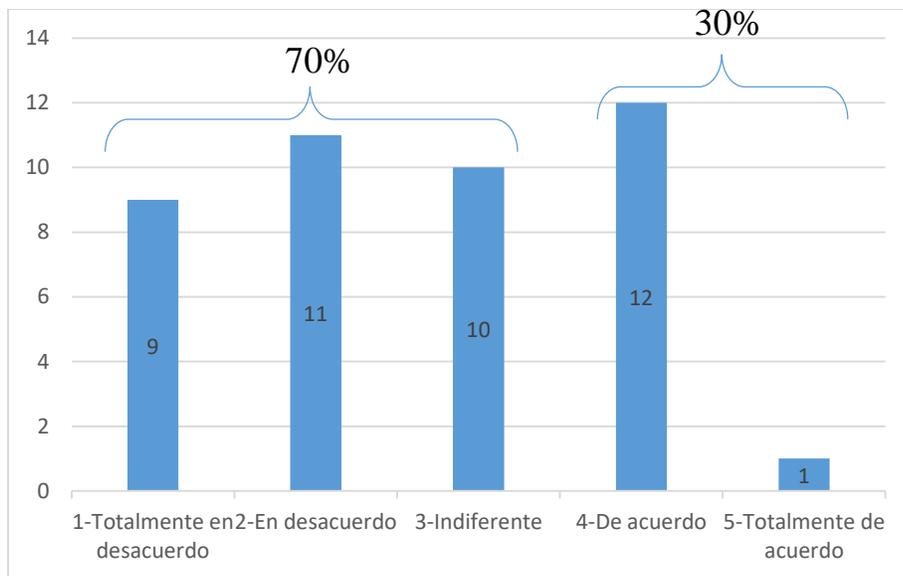
La percepción general de los encuestados, nos brinda que el 62% de ellos no consideran que los canales de comunicación son buenos, aunque el 11% de este grupo, considera que la empresa maneja correctamente la comunicación entre sus áreas.

(Barba Guzmán & Cabrera Parra, 2003) Mencionan por medio de Thomas: “La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general”.

Ante lo expuesto, se considera que, si la empresa realmente desea buscar una eficiente mejora en el trabajo en equipo de las áreas y entre ellas, se debe de procurar mejorar la comunicación por medio de sus canales.

#### **4.2.5. Área de reconocimiento**

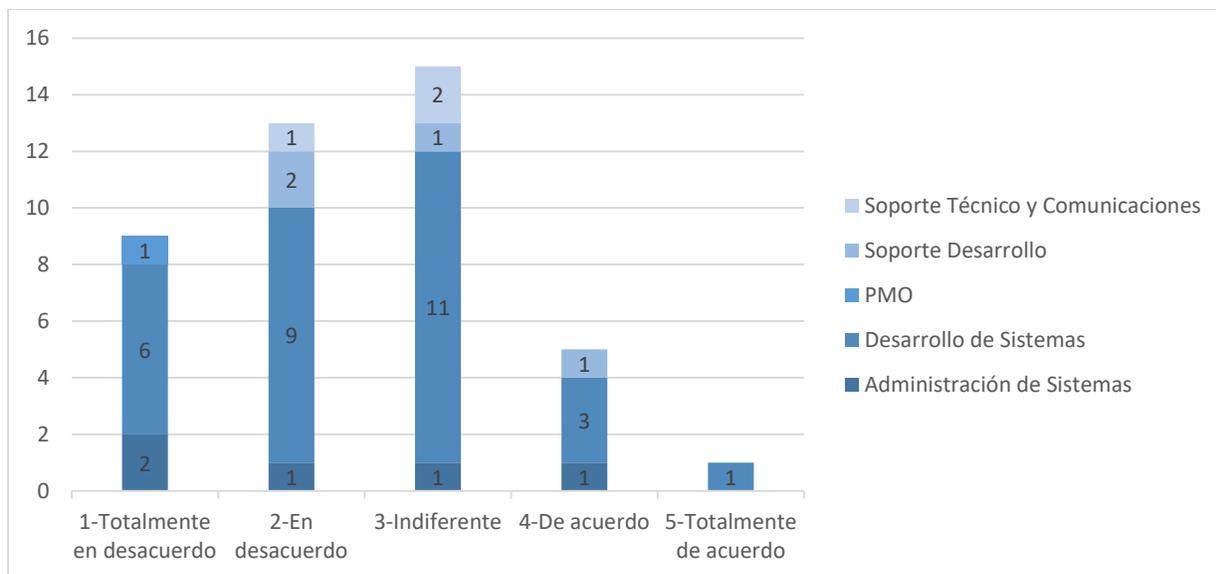
Los incentivos y reconocimientos ayudan a la posible motivación laboral, ya que los colaboradores se pueden ver afectados por ellos, el desconocer como con un buen trabajo puede tener un incentivo o reconocimiento, puede crear colaboradores no comprometidos con los objetivos y que no busquen la eficiencia en sus funciones.



De los que conocen como se maneja el plan de incentivos, no lo consideran justo.

**Figura 25. Conoce los incentivos y reconocimientos que maneja la empresa para sus colaboradores.**

En el estudio realizado, de los 43 encuestados, el 70% no conoce los incentivos o reconocimientos que maneja en la empresa, por lo que no saben cómo su trabajo es recompensado o si serán recompensados; el 30% que dice saber cómo se manejan sus reconocimientos, el 61% de ellos no consideran justo el plan que la empresa usa para brindar esos incentivos. (Salomón, 2012) Refiere que toda entidad comercial ya sea multinacional o unipersonal debe estar obligado a tener una política empresarial que contemple un programa sencillo o complejo de incentivos, ya que para que una persona se pueda desarrollar y ser feliz, necesita una serie de requisitos, que entre los de más relevancia se menciona siete incentivos laborales que son excesivamente básicos.



**Figura 26. Considera junto su plan de incentivos por área.**

En el estudio se puede apreciar como existe una evidente negatividad sobre el actual plan de incentivos que la empresa maneja, lo cual traduce una posible rotación de personal, si estos empleados fueran localizados por otras empresas que les brinda incentivos estables y atractivos.

Los incentivos no solo se relacionan al dinero o elementos materiales, todo profesional desea superarse y crecer en su trabajo, y el que un jefe te apoye a lograr cumplir tus ambiciones puede lograr que los colaboradores desarrollen de mejor manera sus actividades con el fin de lograr demostrar sus habilidades.

LOSA (2002) Afirma que los investigadores suelen reconocer cuatro etapas profesionales (introducción, crecimiento, madurez y maestría) caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. La investigación apunta que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas laborales.

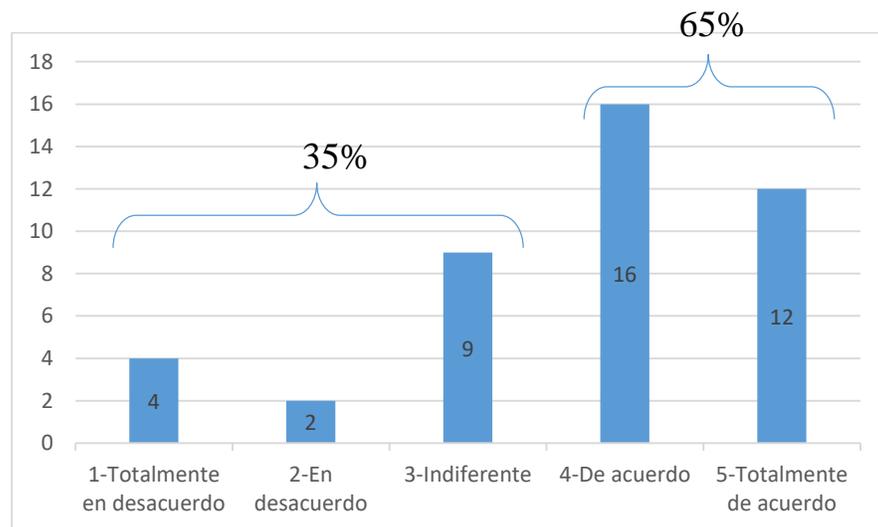
	Etapas profesionales			
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Maestría
Tareas de Desarrollo	Identificar intereses y habilidades, encajar en el trabajo.	Ascenso, crecimiento, seguridad, desarrollo de un estilo de vida.	Mantener los logros y actualizar las habilidades.	Planificar la jubilación y cambiar el equilibrio entre lo laboral y lo no laboral.
Actividad	Ayudar, aprender, seguir instrucciones.	Contribuidor independiente.	Formación, apoyo, elaboración de políticas.	Retiro gradual del trabajo.
Relaciones con otros trabajadores	Aprendiz.	Compañero.	Tutor.	Consejero.
Edad	Menos de 30.	Entre 30 y 45.	Entre 45 y 60.	Más de 60.
Antigüedad	Menos de 2 años.	Entre 2 y 10 años.	Más de 10 años.	Más de 10 años.

Fuente: Adaptado de Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (1994).

### Figura 27. Modelo de desarrollo profesional.

La Figura 27 ilustra un modelo integrado de desarrollo profesional, en donde la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo son buenos indicadores de la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores.

 **66%**  
Empleados con antigüedad laboral entre 1 y 5 años, no se sienten reconocidos por sus jefes.

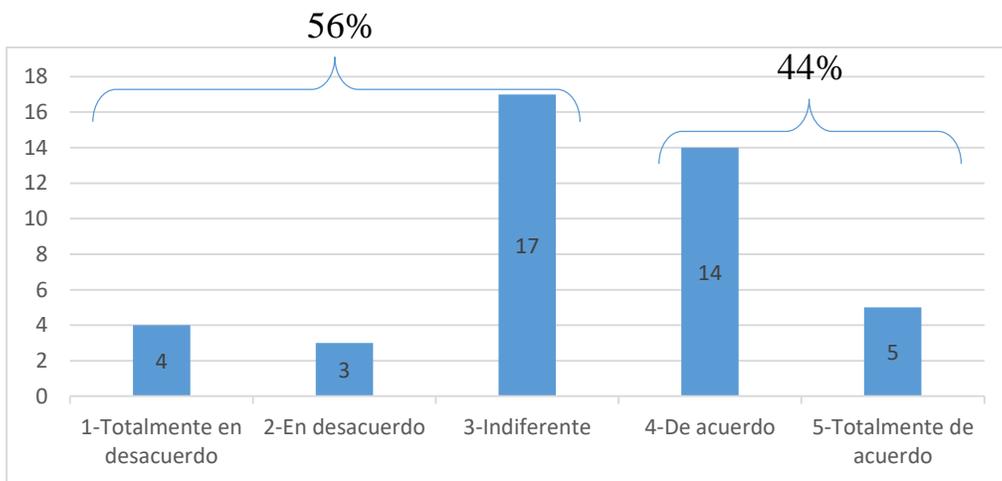


**Figura 28. Considera que su jefe reconoce su trabajo y se siente valorado(a).**

El 65% de los encuestados se sienten reconocidos por sus jefes, lo cual es importante ya que por medio de este sentimiento los colaboradores se pueden sentir más implicados en el día a día de la empresa, incluso llegando a realizar tareas que no se consideran dentro de sus funciones, pero que son de mucha ayuda para el cumplimiento de los objetivos.

En contraste, dentro del 35% que no considera que sus jefes les brindan el reconocimiento necesario, 66% de ellos, tiene una antigüedad laboral de uno a cinco años, por lo que su compromiso con la empresa no es el mejor, ya que no se sienten reconocidos por sus jefes.

El reconocimiento en muchas ocasiones se ha visto apoyado en ayuda para optar a otros puestos de trabajo dentro de la misma empresa, un empleado que logra avanzar en su carrera profesional en la misma empresa, es un colaborador más identificado con la institución, además de tener un sentimiento de agradecimiento con su jefe por el apoyo y con la empresa, por dejarlo avanzar en su carrera.

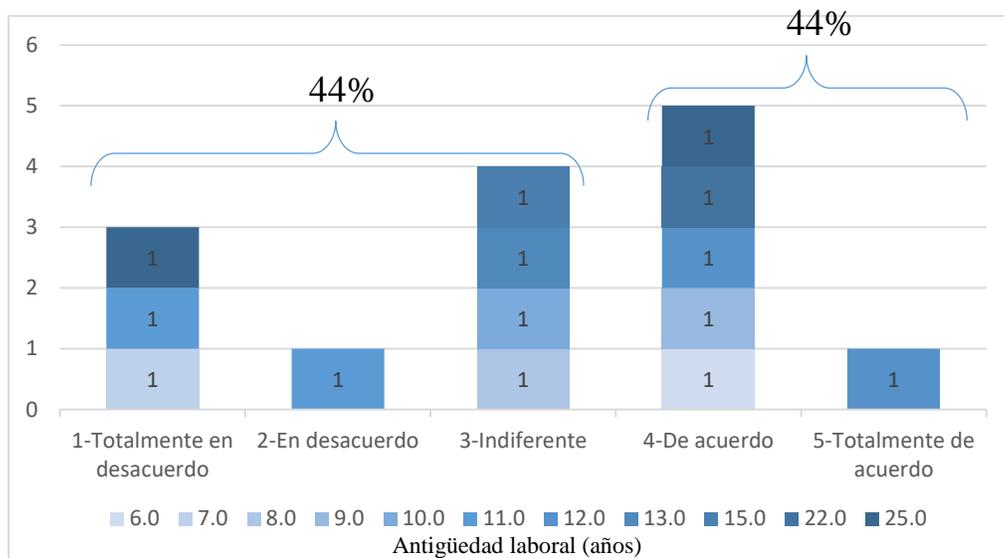


**Figura 29. Recibe apoyo de su jefe para optar a puestos mejores.**

En la empresa “Servicios Informáticos”, el 56% de los encuestados no consideran que reciben la ayuda de sus jefes para optar a mejores puestos de trabajo.

Esta percepción se convierte en un problema para la empresa, ya que genera empleados inconformes, especialmente en aquellos que han demostrado su lealtad a la empresa, permaneciendo por más de cinco años laborando para la institución.

La inconformidad de los empleados, se traslada a que el 57% de los empleados con una antigüedad laboral superior a los seis años, sientan que no reciben el apoyo de sus jefes para poder optar un mejor puesto.

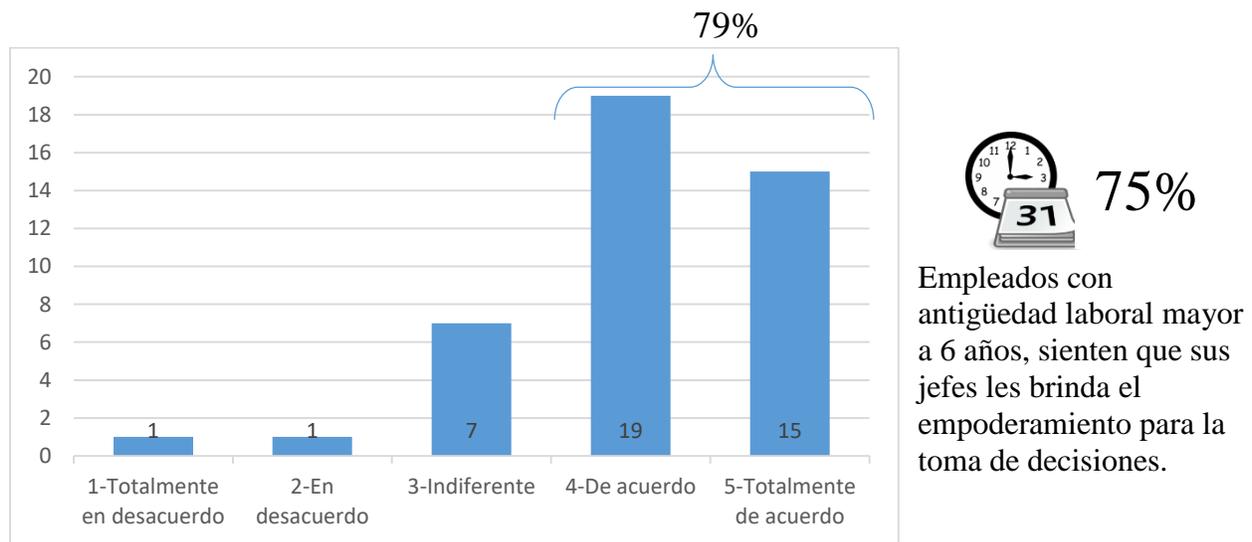


**Figura 30. Consideran los empleados con antigüedad mayor a 6 años que reciben el apoyo de sus jefes para optar a mejores puestos.**

Otra forma de brindar reconocimiento a un empleado, es confiando en él, brindándole trabajo en proyectos importantes, dejándolo tomar muchas de las decisiones importantes y, sobre todo, haciéndolo sentir que tiene el control de su propio trabajo; para lograr esto, es que se introduce el término de “empoderamiento”.

Bacqué & Biewener (2016) Confirman que en el curso de los años 2000, la noción de empoderamiento [empowerment] hizo su entrada en Francia, en la bibliografía y en los debates públicos. Se la encuentra en la pluma de investigadores que trabajan sobre la participación, quienes ven allí un modelo típico de democracia participativa. Pero también es movilizadora en diferentes informes y obras dirigidos a los trabajadores sociales y de la salud, quienes designan de esta manera un recorrido colectivo de intervención social; en escritos que emanan de movimientos sociales que ven en el empoderamiento un proyecto y un camino de emancipación; o también en manuales de administración dirigidos a los ejecutivos de empresas.

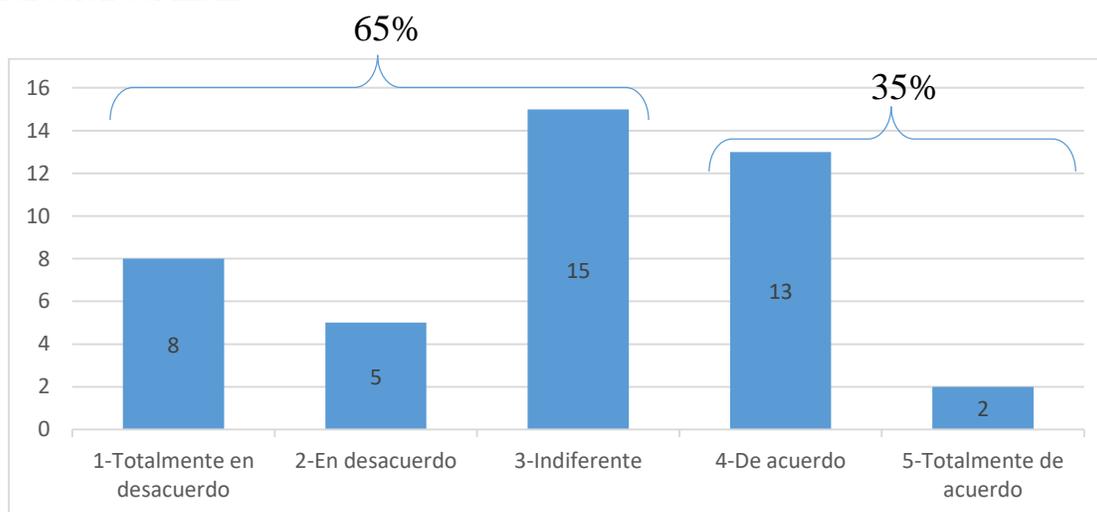
El concepto más amplio de empowerment, consiste en el hecho de conceder, ceder, dar o delegar el poder, el mando y la autoridad a los subordinados y otorgarles o conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Gutiérrez & Vicente, 2013).



**Figura 31. Cuenta con el empoderamiento necesario para la tomar decisiones.**

Los datos recolectados muestran como la mayoría de los encuestados sienten que sus jefes les brindan el empoderamiento necesario para desarrollar sus actividades, ya que el 79% de los encuestados confirmaron con un sí a la afirmación.

Gualavisi & Oliveri (2016) Afirman que en América Latina se evidencia que existe una alta rotación laboral, especialmente en los jóvenes (mucho mayor que en la OCDE). La rotación laboral no necesariamente es un fenómeno negativo, pero si lo es si estas trayectorias llevan a situaciones de empeoramiento de la situación del trabajador. Este fenómeno es el reflejo de que el modelo de relaciones laborales sigue cambiando de la mano del avance de la globalización y el cambio tecnológico. Hoy en día hay una mayor probabilidad de que las personas no permanezcan con un empleo de por vida en la misma empresa y es necesario que se tenga en cuenta esta realidad a la hora de definir acciones concretas. Por tal motivo, es necesario promover la estabilidad laboral productiva garantizando la protección al trabajador en un ambiente de certidumbre en el mercado laboral, pero sin desincentivar la creación de trabajo formal y tampoco generando una alta segmentación del mismo.



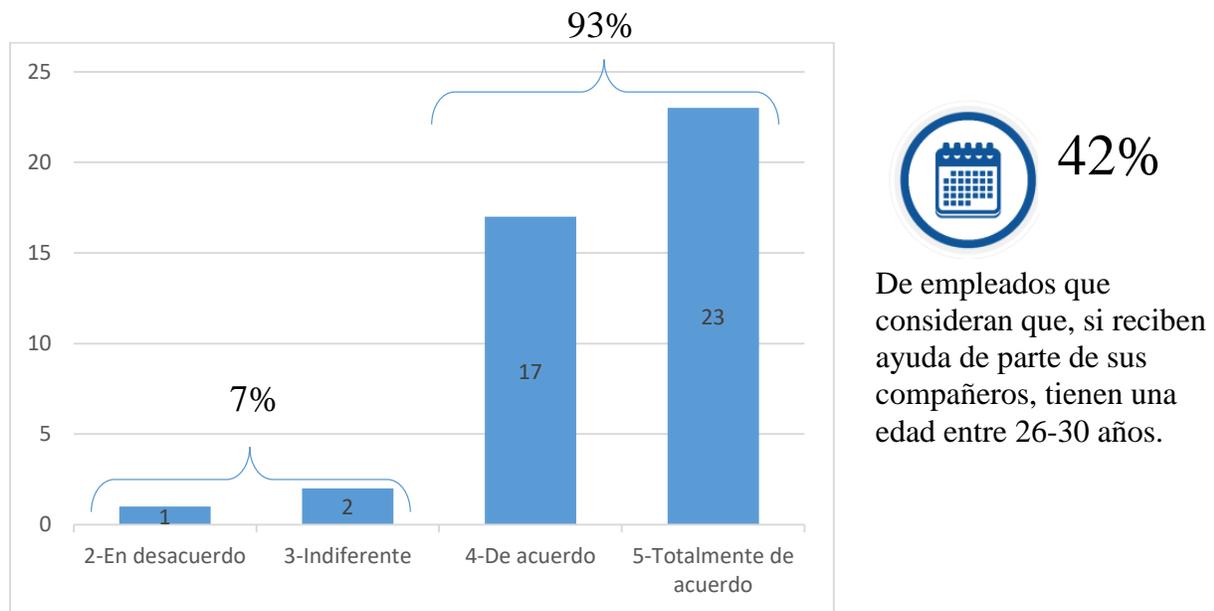
**Figura 32. Considera que se valora su antigüedad y fidelidad para favorecerme en ascensos y las promociones dentro de la empresa.**

Los resultados de la encuesta realizada en “Servicios Informáticos”, muestra que el 65% de los colaboradores entrevistados consideran que no se valora su antigüedad para ser tomados en ascensos y promociones.

#### 4.2.6. Área de apoyo

En un apartado anterior, se determinó que la empresa si fomenta el trabajo en equipo, pero que la comunicación entre áreas no era la mejor.

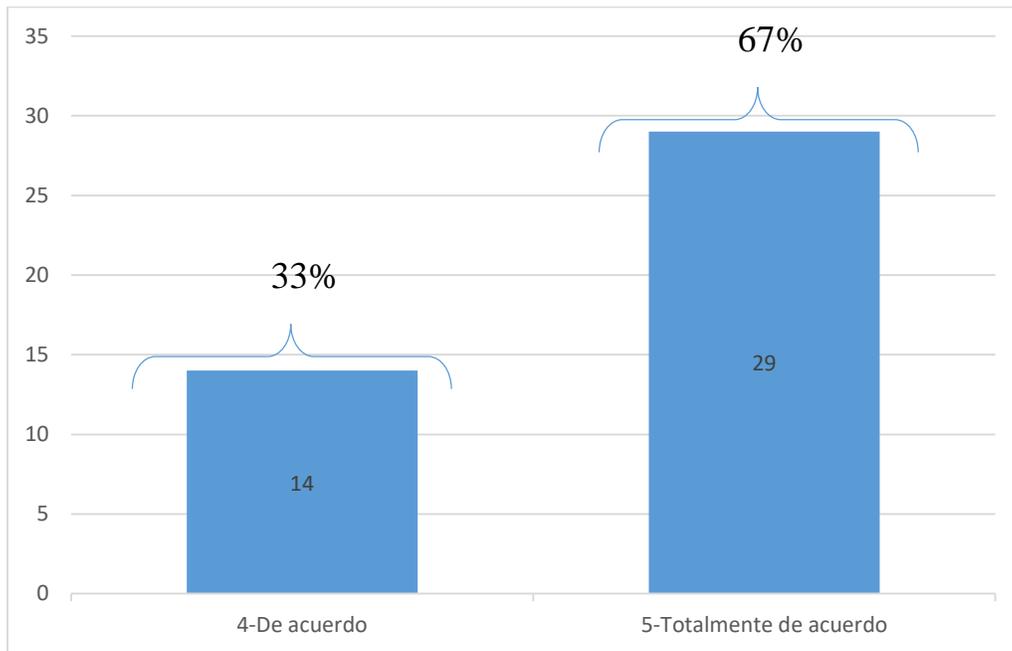
Como parte de ese trabajo en equipo, la presente investigación estudia si los empleados se sienten realmente apoyados por sus compañeros de trabajo, así como por la gerencia.



**Figura 33. Recibe apoyo de parte de sus compañeros de trabajo, en sus funciones cuando lo requiere.**

El 93% de los encuestados consideran que reciben el apoyo de parte de sus compañeros cuando ellos lo requieren, lo que muestra la apertura que existe por parte de cada colaborador, en donde el 42% de los que afirmaron que recibe ayuda de sus compañeros, tienen entre los 26-30 años de edad.

En contraste a la afirmación anterior, se puede apreciar la voluntad de ayuda con la que cuentan los colaboradores de la empresa “Servicios Informáticos”, en donde 67% de los encuestados han brindado apoyo a sus compañeros cuando estos los han necesitado.



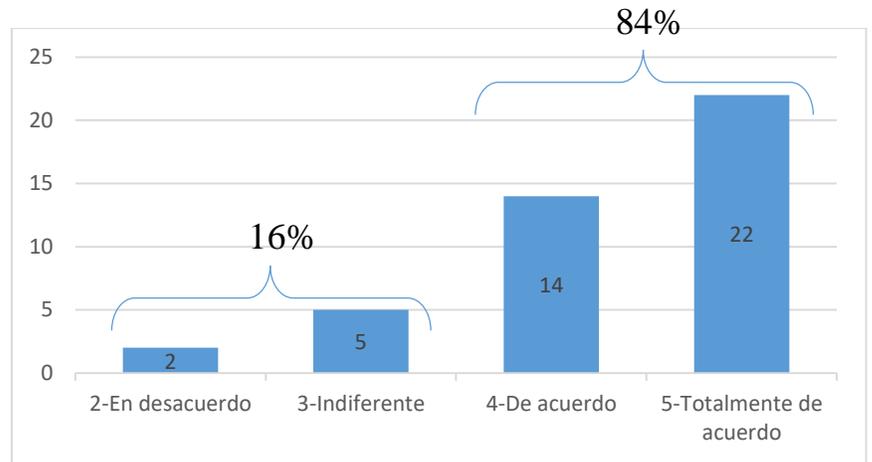
**Figura 34. Ha brindado apoyo a sus compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en alguna de sus funciones.**

El contar con un entorno laboral satisfactorio ayuda a formar relaciones positivas de trabajo y el sentir satisfacción de pertenecer a un determinado equipo de trabajo ayuda a los colaboradores a estar más implicados en sus labores diarias.



57%

De los empleados no satisfechos con sus equipos de trabajo, tienen una antigüedad laboral mayor a 6 años.

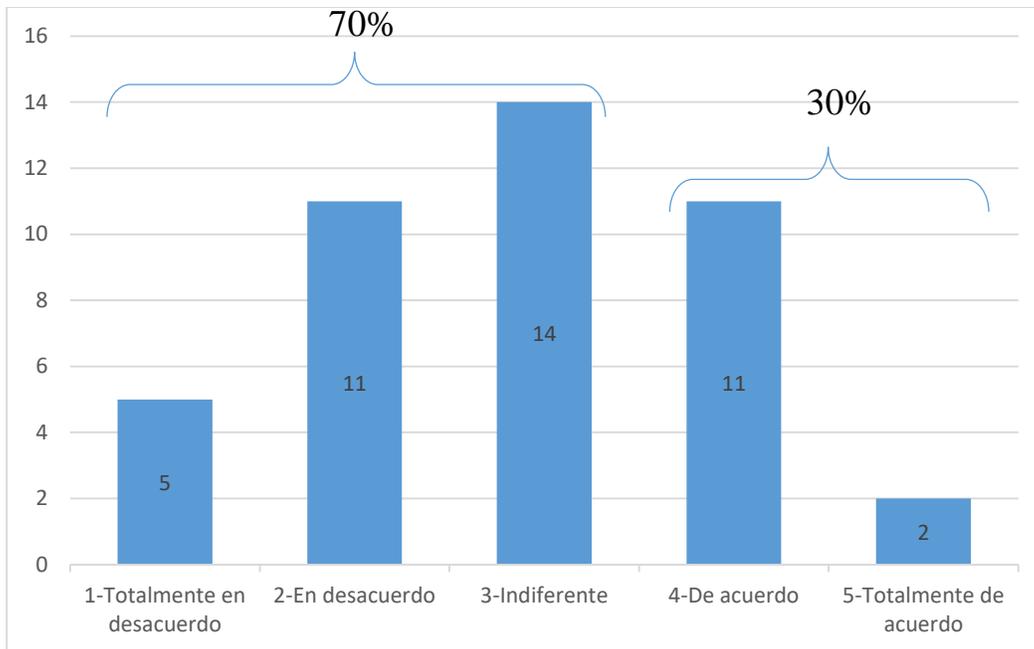


**Figura 35. Se siente satisfecho con el equipo de trabajo al que pertenece.**

De los encuestados, el 84% de los colaboradores sienten satisfacción de pertenecer a su actual equipo de trabajo, esto ayuda a crear un entorno laboral agradable para cada área.

Del 16% que no se siente satisfecho con su equipo de trabajo, el 57% de ellos presentan una antigüedad laboral mayor a los seis años, lo cual implica que los empleados con mayor antigüedad no están contentos con sus equipos de trabajo, contrastando lo expresado por los empleados con antigüedad mayor a diez años, los cuales consideran que sus jefes no los apoyaron para optar a un mejor puesto.

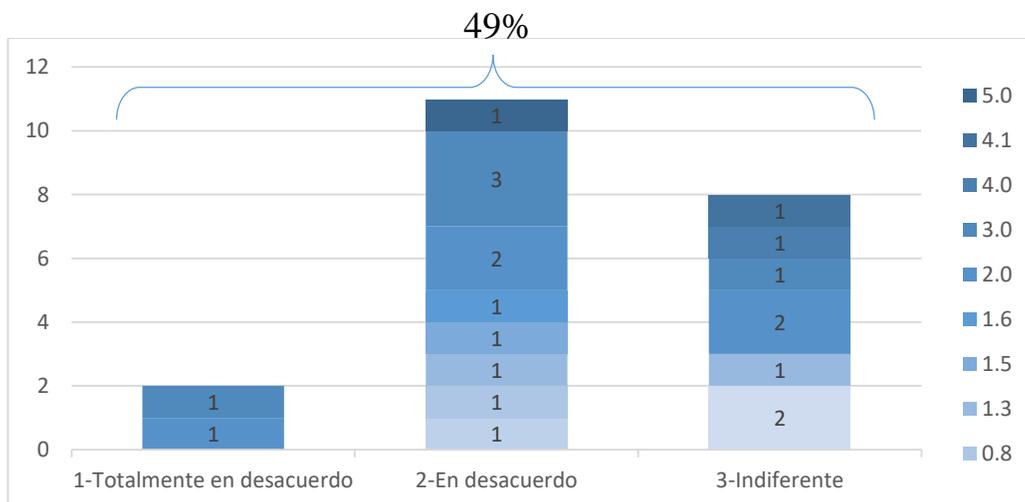
A raíz de lo anterior, es que toma mucha importancia que la gerencia se muestre y logre cambiar esta percepción en sus empleados, por lo que la investigación busco identificar la percepción que tiene cada empleado sobre si la gerencia brinda opciones de apoyo a sus colaboradores.



**Figura 36. Considera que en la empresa la gerencia brinda muchas opciones de apoyo.**

Según los datos obtenidos el 70% de los colaboradores encuestados, no consideran que la gerencia de la empresa brinda muchas opciones de apoyo.

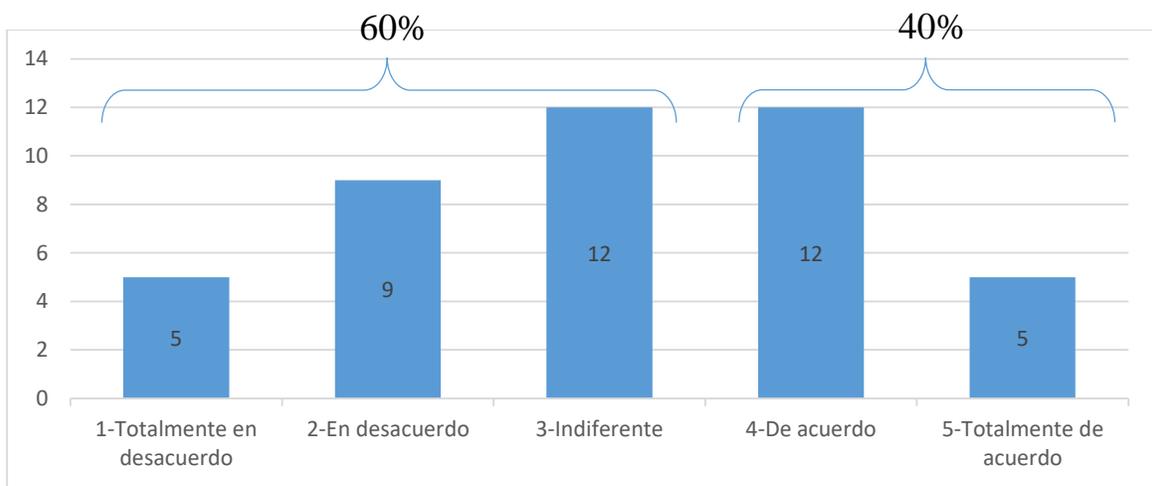
Este apoyo puede ser mucha utilidad para lograr evitar la alta rotación de personal, por lo que se considera oportuno observar lo expresado en la Figura 36, en donde se aprecia que el 49% de los que no considera que la gerencia brinda ayuda, tienen una antigüedad de hasta cinco años.



**Figura 37. Percepción de que la gerencia no brinda apoyo a sus empleados de hasta cinco años de antigüedad.**

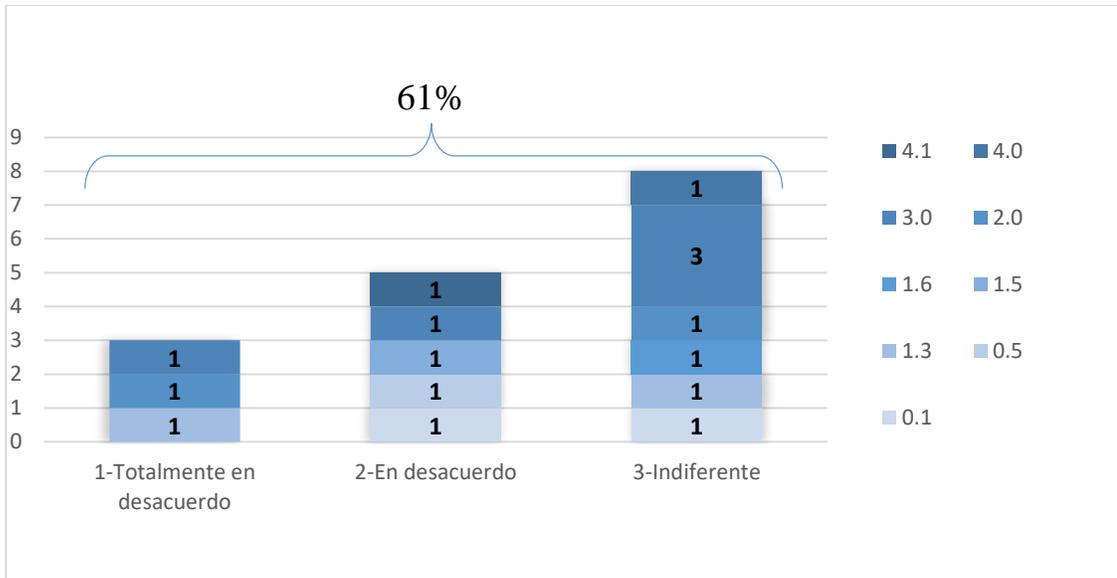
El tener empleados identificados con la empresa y enfocados en el logro de los objetivos, es sinónimo de un empleado emocionado con el crecimiento de la empresa.

Los colaboradores emocionados con el crecimiento de la empresa, son aquellos que tienen un sentimiento de pertenencia con la institución, por lo que se comprometen más con los objetivos de la organización.



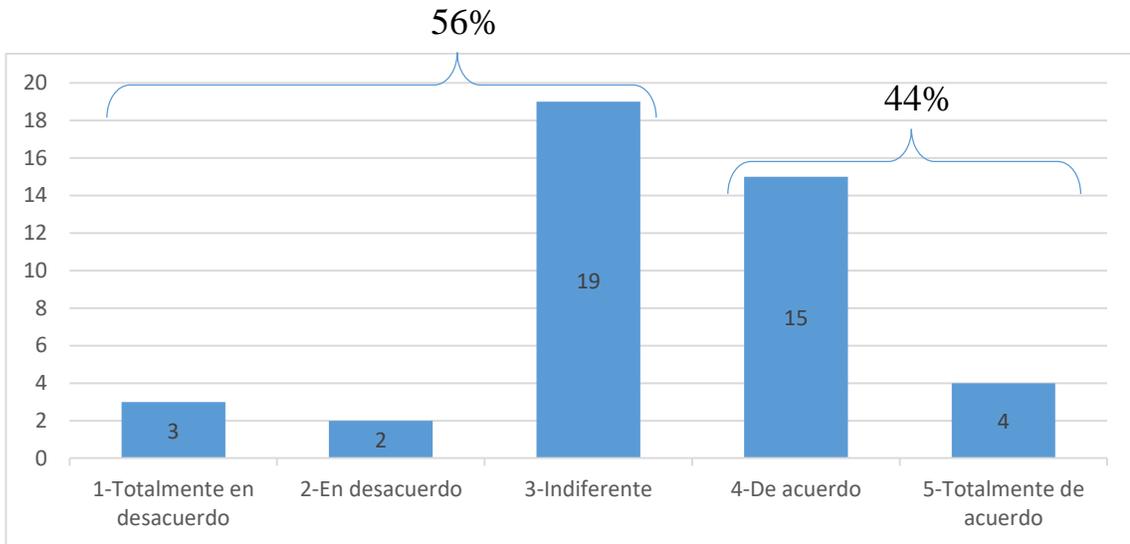
**Figura 38. Se siente emocionado(a) del crecimiento que está obteniendo la empresa.**

Lamentablemente, de los 43 encuestados, el 60% de ellos no se sienten emocionados del crecimiento de la empresa, de los cuales el 61% presentan una antigüedad laboral menor a cinco años.



**Figura 39. Colaboradores con antigüedad laboral menor a cinco años, que no se sienten emocionados por el crecimiento de la empresa.**

#### 4.2.7. Área de identificación



**Figura 40. Comparte el reconocimiento que recibe la empresa como parte de mi esfuerzo.**

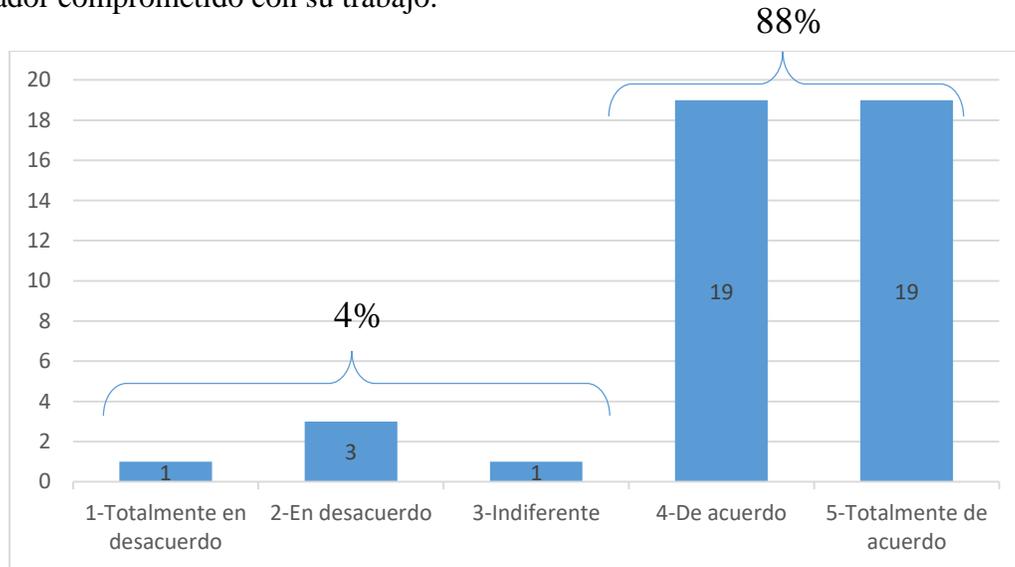
El estudio muestra que el 56% de los encuestados no comparte el reconocimiento que la empresa recibe como una parte del esfuerzo que él hace para cumplir con los objetivos de la institución.

Morales & Topa (2006), citando a Ashforth y Mael, afirman que la identificación con la organización y con sus objetivos es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento, tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables.

Adicional al rendimiento, un colaborador identificado con la empresa, genera un ambiente laboral sano, en el cual también ayuda puede ayudar a motivar a sus demás compañeros.

Por lo que, una de las labores de la organización es el hacer sentir a los colaboradores el reconocimiento que esta recibe, de esta forma ellos se van comprometiendo e identificando con la institución.

La motivación laboral es un factor determinante para toda institución, al mantener a sus colaboradores interesados en sus funciones y hacerlos sentir que a nivel profesional pueden avanzar, ayuda a la organización a primero, evitar mucha rotación laboral y segundo, ganar un colaborador comprometido con su trabajo.



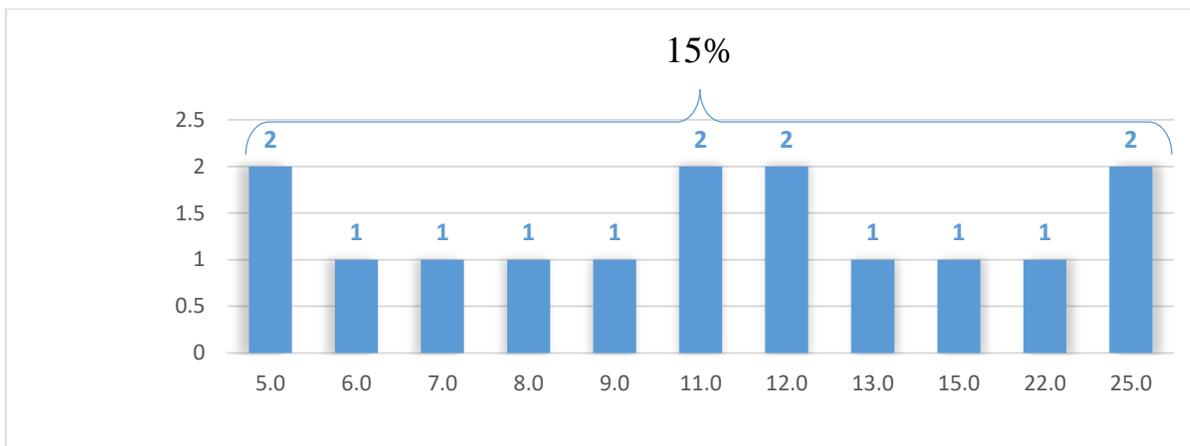
**Figura 41. Su puesto de trabajo es interesante y desafiante.**

El 88% de los encuestados consideran a su trabajo como interesante y desafiante, lo que podría ser un buen dato a tomar para la toma de decisiones.

De los cuales, el 94% de los encuestados, con una antigüedad laboral mayor a cinco años, consideran a su trabajo como interesante y desafiante

Esto es un buen precedente para la empresa, ya que el mantener motivados profesionalmente a sus empleados ayuda a disminuir la rotación laboral.

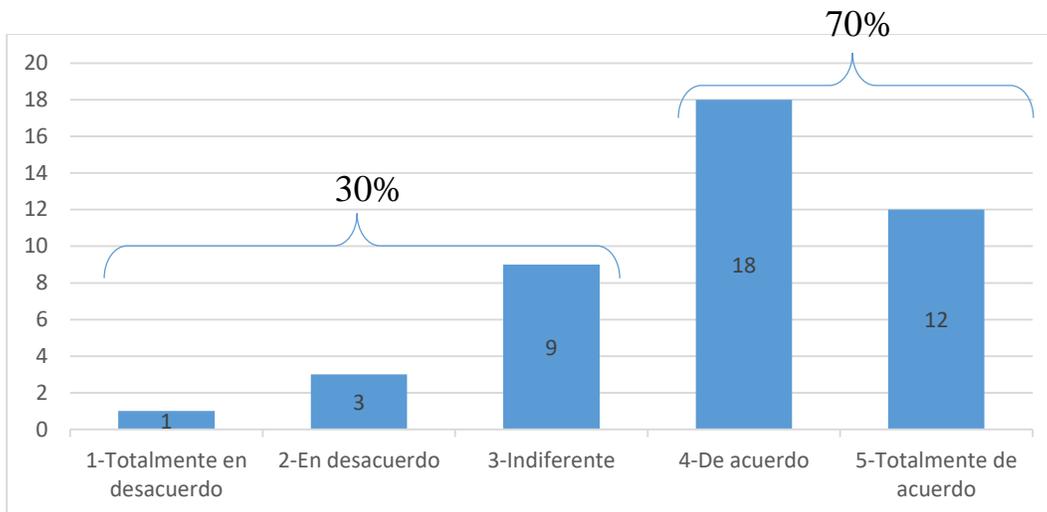
En contraste, el 15% de los encuestados con una antigüedad laboral menor a cinco años, no consideran a su trabajo motivante, por lo que son un riesgo para una posible renuncia, ya que pueden buscar una mayor satisfacción laboral en otra empresa.



**Figura 42. Empleados con antigüedad mayor a cinco años, que consideran a su trabajo como interesante y desafiante.**

Los colaboradores orgullosos de pertenecer a la empresa ayudan a generar un ambiente laboral sano y se muestran más anuentes a participar de los proyectos que la empresa realiza.

Un colaborador orgulloso de trabajar en la empresa no dudará en involucrarse para que desde su “puesto de batalla”, se siga trabajando en tiempo y forma, para el cumplimiento de las metas propuestas.

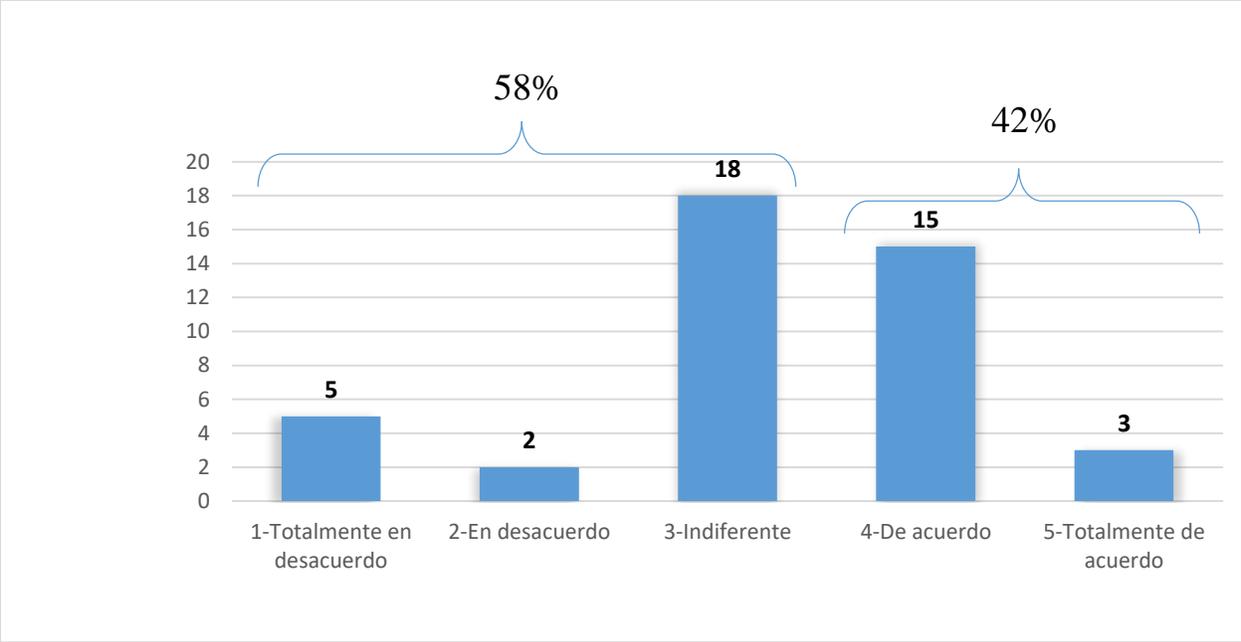


**Figura 43. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa y crecer junto con ella.**

El 70% de los encuestados se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, aunque no es un número bajo, se puede considerar un número a mejorar.

Entre estos, el 33% de los encuestados que pertenecen al área de Desarrollo de Sistemas, no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, de los cuales, el 70% tienen una antigüedad laboral menor a los cinco años, presentando un problema para la gerencia, ya que el 43% de ellos, no consideran a su trabajo como interesante y desafiante.

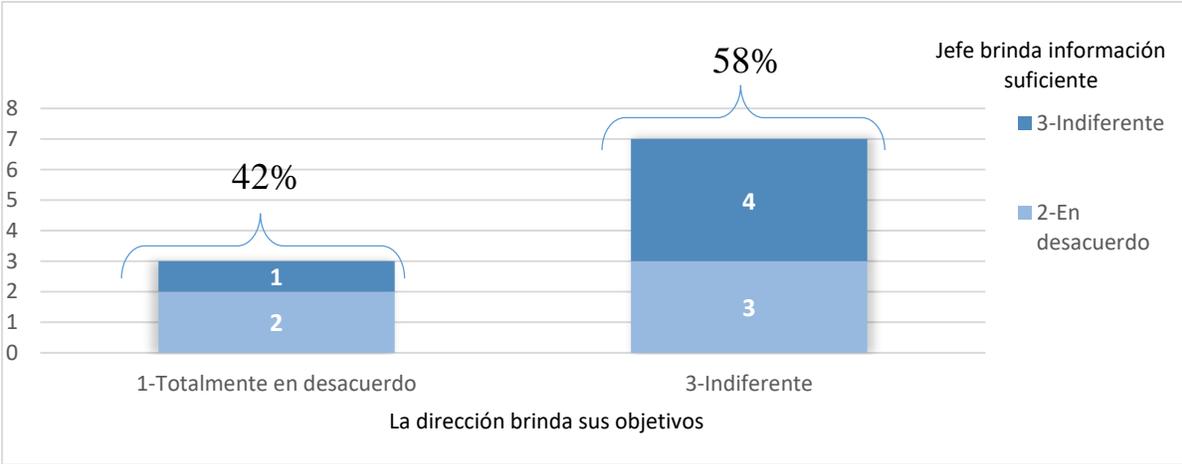
Una forma para lograr que se desarrolle un sentimiento de pertenencia y orgullo entre los colaboradores, es la socialización de los objetivos que la empresa tiene para el futuro, ya que los hacen sentir parte un plan y pueden llegar a ver como su trabajo aporta al cumplimiento de esos objetivos.



**Figura 44. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.**

El 58% de los encuestados, no consideran que la dirección manifiesta sus objetivos para crear un sentimiento de misión e identidad entre sus miembros.

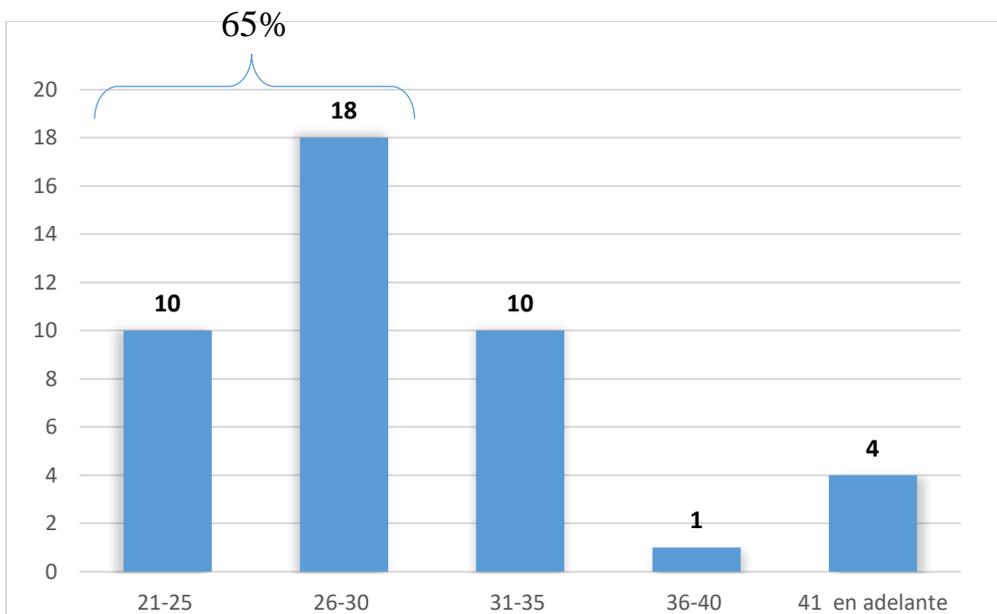
El 42% no consideran que sus jefes les brinda la información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.



**Figura 45. Encuestados que no creen que la dirección manifiesta los objetivos y no consideran recibir la correcta información de sus jefes.**

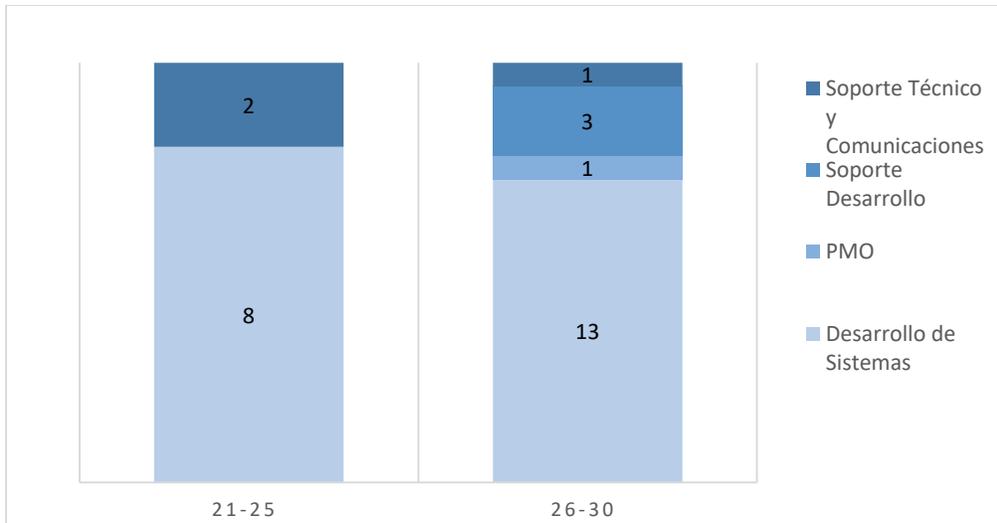
#### **4.2.8. Datos demográficos**

La encuesta se aplicó de forma aleatoria a varias personas en las distintas áreas de la empresa “Servicios Informáticos, estas personas mostraron su disponibilidad para contestar a las afirmaciones presentadas.



**Figura 46. Rango de edades.**

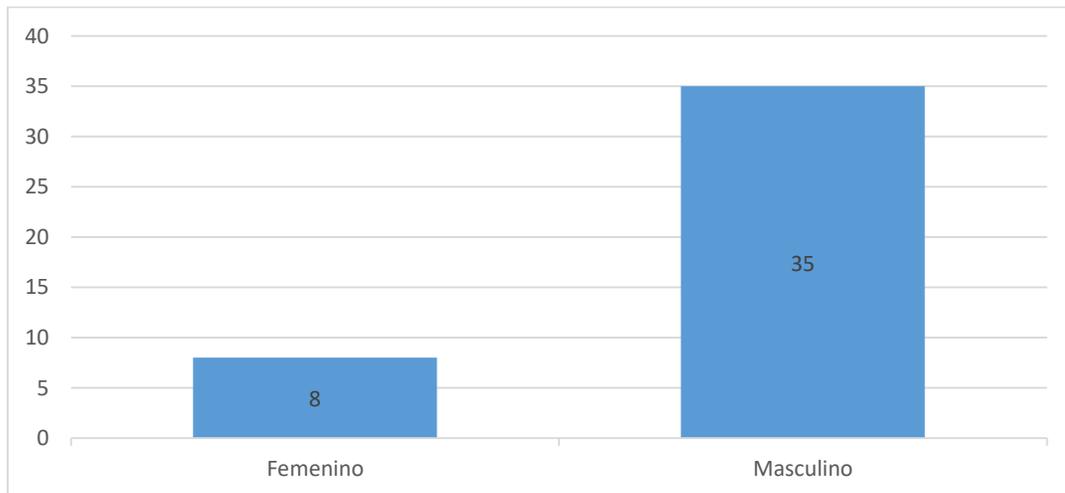
El 65% de los encuestados presenta un rango de edad entre 21-30 años, de los cuales, el 75% de estos, pertenecen al área de Desarrollo de Sistemas, de los cuales, el 95% tienen una antigüedad laboral menor a cinco años.



**Figura 47. Colaboradores con un rango de edad entre 21-30 años por área o departamento en la empresa.**

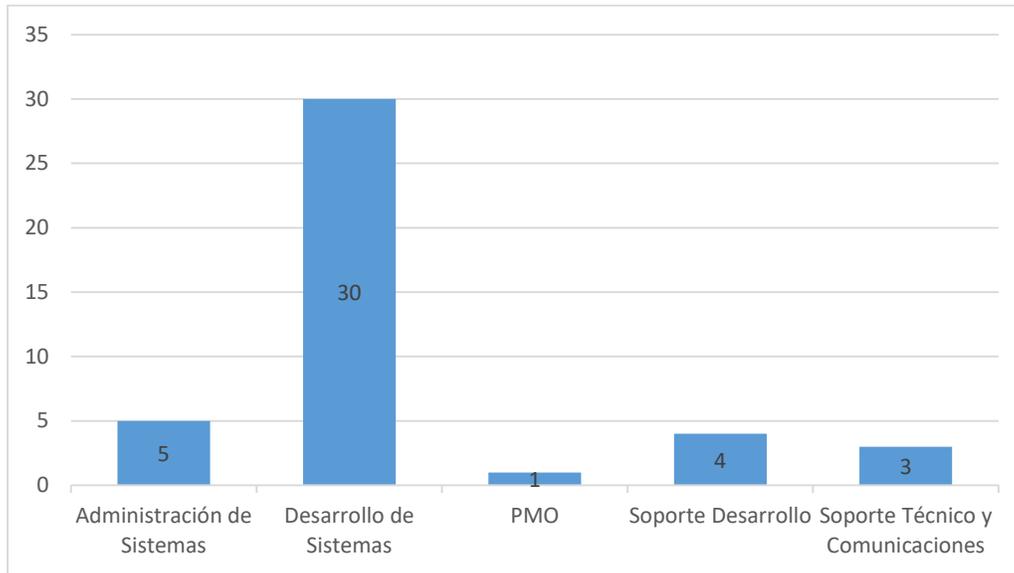
Día con día las mujeres se involucran más y más en el mundo de las tecnologías, esto debido a que se ha demostrado que son capaces de responder a las responsabilidades asignadas.

La empresa “Servicios Informáticos” goza de gran presencia femenina entre sus colaboradores, ya que no existe una política que limite la contratación de mujeres en cada área.



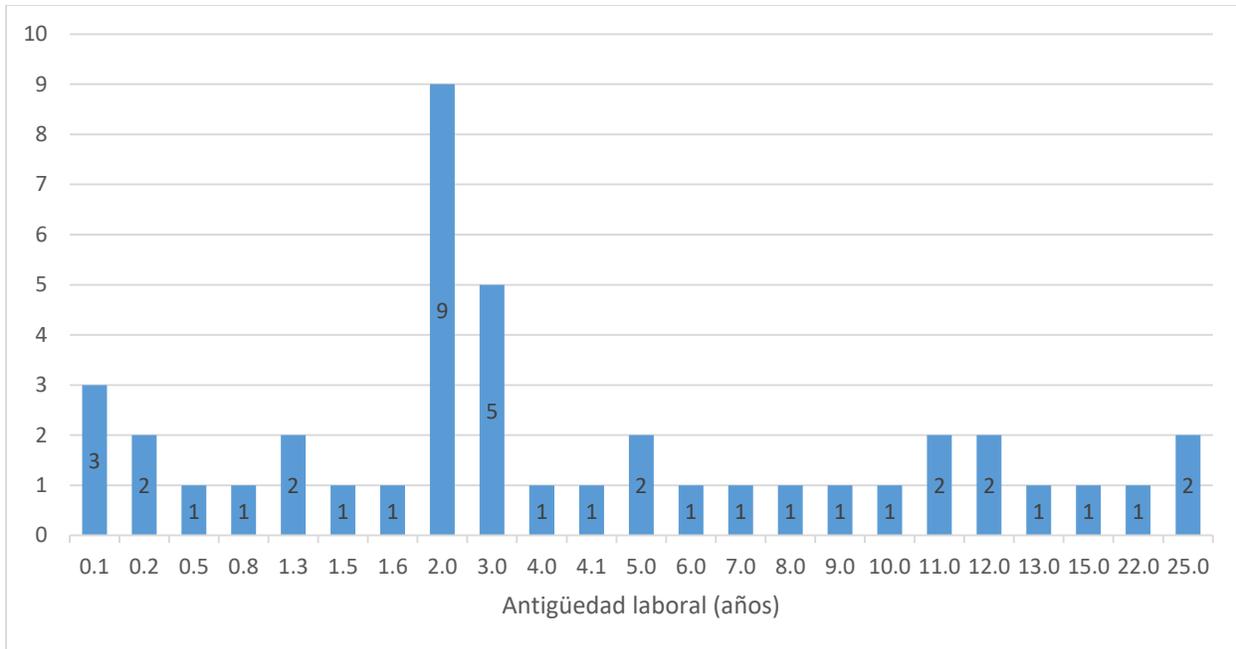
**Figura 48. Sexo.**

La Figura 49 muestra las áreas en las que se realizó la encuesta, estas áreas no fueron seleccionadas al azar, para poder así lograr cumplir con los objetivos de la investigación, por lo que se buscaron las áreas que más relación tenían con el tema de estudio.



**Figura 49. Departamento o área.**

La empresa “Servicios Informáticos” se ha caracterizado por contar con una poca rotación laboral, de los 43 encuestados, el 51% tiene una antigüedad laboral entre uno y cinco años en la empresa.



**Figura 50. Antigüedad en la empresa.**

Esta poca rotación, a lo largo del año 2018-2019 se ha visto afectada debido a la acción de la competencia, específicamente en el área de Desarrollo de Sistemas, en donde, en base a las entrevistas realizadas, más del 50% de los colaboradores del área, han tenido que ser reemplazados, por despidos o por que decidieron abandonar la empresa.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El presente estudio buscó identificar el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa “Servicios Informáticos” sobre su estructura organizacional, al sumar todas las respuestas afirmativas en relación a las áreas de estructura, responsabilidad y calidad, las cuales han sido marcadas como parte de eje de la estructura de la empresa, el resultado es que el 55% de la muestra no conoce la estructura organizacional, lo que conlleva a un problema de conocimiento de los colaboradores hacia la empresa, este porcentaje proyecta una realidad en la que los empleados no están seguros de las funciones que deberían de desempeñar, complementado con el hecho de que el 40% de los que no consideran que la dirección manifiesta sus objetivos tampoco consideran que sus jefes les brindan la información suficiente para realizar sus labores.

Para describir la cultura que se proyecta en la empresa “Servicios Informáticos”, basado en los resultados de encuesta y entrevista, se observa que dentro de la empresa impera una consideración negativa, ya que, a pesar de sentirse respaldados por sus jefes directos, los colaboradores no sienten que las decisiones de la gerencia sean para beneficio de ellos.

A la vez, sus colaboradores no se sienten parte de los logros alcanzados por la empresa, aunque su influencia afecte directamente al logro de los objetivos de esta, como se contrasta con el 70% de los encuestados que pertenecen el área de Desarrollo de Sistemas, los cuales no se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, en donde el 56% de todos los encuestados no comparten el reconocimiento que la empresa recibe por el esfuerzo que ellos realizan.

A nivel profesional, se muestran abiertos a cambios y nuevos retos, pero no consideran que la empresa se preocupe por mantenerse a la vanguardia buscando la innovación de sus servicios,

ya que no son considerados para capacitaciones y no se les permite explorar nuevas herramientas que puedan ayudar a su crecimiento profesional, lo cual fue expresado con un 84% que no creen que la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados.

Los colaboradores manifestaron sentirse bien con su equipo de trabajo y que la empresa fomenta la buena relación entre empleados para el desarrollo de sus actividades, proponiendo una buena conexión entre líder-colaborador, pero en el análisis de datos se encontró que consideraban que existe una mala comunicación entre áreas.

“Servicios Informáticos” está experimentando una fase de transición, en donde se ha sufrido muchos cambios en la cadena de mandos, desde la dirección general hasta los cargos operativos más bajos; estos cambios han generado un ambiente de incertidumbre sobre el futuro de la empresa y sus empleados, en este sentido, se considera necesario crear líneas de acción enfocadas para la mejora de un entorno laboral de todos colaboradores, con el objetivo de hacer sentir parte del cambio a todo colaborador, y de esta forma aumentar la identificación hacia la empresa, generando un ambiente laboral sano que repercuta en el fortalecimiento del desempeño y en el logro de objetivos estratégicos de la institución.

## **5.2 Recomendaciones**

El análisis de resultados denota una falta de conocimiento de la empresa de parte de sus colaboradores, por lo que es necesario fortalecer su estrategia de comunicación interna en cuanto a la socialización e identificación de colaboradores con la institución, por lo que resulta conveniente dar a conocer la visión y misión de la empresa, para que estos se sientan más identificados con los objetivos de la misma; por lo cual, se recomienda en primera instancia, colocar letreros que sean visibles para todos los colaboradores; y adicional a los letreros, también agregar una tarjeta de información en el carnet de empleado, en la que se visualice la visión, misión

y valores de la empresa.

Adicional a los carteles y tarjeta, se recomienda la socialización de los perfiles de puesto a cada colaborador y bajo qué jerarquía dentro de la estructura organizacional ellos ejercen un esfuerzo. El pesimismo e incertidumbre en los colaboradores de una empresa no es un buen síntoma para la estabilidad de la misma, ya que puede llevar a la rotación laboral muy alta y a un malestar creciente en los empleados que decidan quedarse, afectando directamente el desarrollo de las actividades diarias y el cumplimiento de objetivos.

Se recomienda, en primer lugar, la socialización de los planes a futuro que la empresa tiene, de esta forma se podrá disminuir la incertidumbre de los empleados, evitando los rumores entre ellos.

En segundo lugar, se recomienda el inicio de un programa de capacitaciones para sus colaboradores, en los que se brinde el conocimiento de las herramientas utilizadas por la empresa en sus últimas versiones, así como las nuevas tendencias tecnológicas que ayuden a un crecimiento profesional de cada colaborador, lo cual logrará que éste se sienta agradecido con la empresa y así pueda utilizar su nuevo conocimiento en el desarrollo de su trabajo.

Aunque la presente investigación no busca el determinar el porqué del problema de comunicación en la empresa, se recomienda el diseñar estrategias para mitigar el problema en las áreas de apoyo y transversalidad, en las cuales los colaboradores manifestaron su inconformidad al no tener el apoyo de la gerencia y que, a pesar de fomentar el trabajo en equipo, este no está funcionando como se esperaba. La comunicación entre áreas de una empresa es imprescindible para lograr alcanzar los objetivos, por lo que mejorarla debe ser prioridad.

Finalmente, se recomienda establecer mecanismos de monitoreo temprano para la cultura

organizacional, logrando que de esta forma se logre identificar todo cambio significativo que altere el entorno laboral y que afecte a los colaboradores.

### **5.3. Aplicabilidad**

La siguiente propuesta describe elementos que pretenden mejorar los resultados encontrados en la investigación “*Cultura Organizacional en una Empresa de Informática: Un enfoque para la alta gerencia*” como primer acercamiento para obtener mejoras en la problemática encontrada tanto a nivel de estructura como de cultura organizacional en la empresa “Servicios Informáticos”.

#### **5.3.1. Objetivos**

Diseñar una estrategia de socialización con la que los empleados puedan conocer la misión, visión, valores y planes estratégicos de la empresa, así como su diseño organizacional.

Crear un plan de capacitación con el que se pueda satisfacer las necesidades que requieren ser cubiertas dentro de la empresa, para brindar las herramientas que los colaboradores necesitan para mejorar la calidad de su desempeño.

Sugerir la realización de periodos de evaluación sobre la estructura organizacional y la percepción que se tiene sobre la cultura de la empresa.

#### **5.3.2. Accesibilidad visual de visión, misión y valores de la empresa**

Por medio de la misión, visión y los valores de una empresa es que se puede mostrar a los colaboradores para que empresa trabajan, lo que pretende alcanzar la empresa y porque lo hacen, de esta forma, aumentando el nivel de identificación de los colaboradores hacia la empresa.

**Tabla 3. Actividades**

<b>Código</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
AV-1	Reunión con personal de Talento Humano, para finalizar detalles sobre la colocación de los carteles.	02/05/2019
AV-2	Hablar de presupuesto con la alta gerencia, para lograr alcanzar la cifra que se desea por el proveedor.	03/05/2019

Fuente: Propia

**Tabla 4. Presupuesto visualización de carteles**

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Precio Unidad(LPS)</b>	<b>Precio Descuento(LPS)</b>	<b>Sub-Total(LPS)</b>
<b>6</b>	Carteles impresos en metal con visión, misión y valores de la empresa.	700.00	650.00	3,900.00
<b>115</b>	Complemento de carnet de empleado, con visión, misión y valores de la empresa	80.00	70.00	8,050.00
<b>0</b>	Instalación de carteles	400.00	400.00	400.00
<b>TOTAL</b>				12,350.00

Fuente: Propia

**5.3.3. Plan de socialización de objetivos**

La socialización del plan y objetivos de la empresa será realizada por el gerente general de la empresa, el tiempo de duración será de una hora y se le brindará a cada área en un día específico.

**Tabla 5. Plan de actividades previas a la socialización.**

<b>Código</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
AS-1	Reunión con personal de Talento Humano, para finalizar detalles sobre la agenda de cada día (temas a hablar).	01/05/2019
AS-2	Preparación de herramientas necesarias en la sala de capacitación.	03/05/2019

Fuente: Propia

**Tabla 6. Plan de socialización de objetivos por la gerencia.**

Recurso
Salón para desarrollo de la actividad.
Proyector.
Recurso humano.

Fuente: Propia

**Tabla 7. Plan de socialización de objetivos por la gerencia.**

Código	Área	Fecha				
		06/05/2019	07/05/2019	08/04/2019	09/05/2019	10/05/2019
AS-3	Desarrollo de sistemas	X				
AS-4	Administración de sistemas		X			
AS-5	Soporte desarrollo			X		
AS-6	Soporte técnico y comunicaciones			X		
AS-7	PMO				X	
AS-8	Demás áreas no relacionadas a la informática					X

#### **5.3.4. Programa de capacitaciones a empleados**

El programa de capacitaciones buscará satisfacer las necesidades en las que el mercado avanza en materia de tecnología y gestión de proyectos.

Para esto se integrará un plan de capacitaciones orientado a cumplir las expectativas de conocimiento de la empresa; diseñando un programa de bajo costo y que el colaborador pueda desarrollar sin crear un gran impacto en su jornada laboral.

El programa de capacitaciones fue desarrollado en base a un modelo de competencias, enfocado en la capacitación de conocimiento, ya que permite profundizar los conocimientos puntuales sobre los temas que el puesto requiere.

Los temas de capacitación fueron seleccionados en base a la experiencia del autor sobre temas de tecnología y el mercado actual, tomando como punto de partida la entrevista a subgerentes y líderes.

**Tabla 8. Conocimiento esperado por área.**

<b>Área</b>	<b>Conocimiento Esperado</b>
<b>Desarrollo de sistemas</b>	Desarrollo web(jQuery, JavaScript, React Native, Angular, NodeJs), desarrollo móvil (Android, iOS).
<b>Administración de sistemas</b>	Administración de Base de Datos SyBase, administración de servidores Linux y Windows.
<b>Soporte desarrollo</b>	Consultas avanzadas SQL.
<b>Soporte técnico y comunicaciones</b>	Mantenimiento de computadoras.
<b>PMO</b>	Administración de proyectos.

Fuente: Propia

FAO (2014) Asegura que los programas de capacitación tienen por objetivo desarrollar diversos tipos de habilidades, entre las cuales se pueden encontrar: habilidades cognitivas, que traen consigo el desarrollo de mayores conocimientos y comprensión, la capacidad de seguir instrucciones y la aplicación de métodos de resolución de problemas en nuevas situaciones; habilidades interpersonales, como las que se requieren para la escucha activa, la presentación o la negociación, y habilidades psicomotoras, que requieren de la adquisición de percepciones y movimientos físicos.

El esquema propuesto se enfocará en mejorar las habilidades cognitivas, por medio de capacitaciones con un formato e-learning, empleando un enfoque dirigido y facilitado por un instructor; para lo cual se ha seleccionado la plataforma de Udemy, como medio de capacitación.

La plataforma de Udemy contiene una gran cantidad de cursos, los cuales pueden ser tomados al ritmo del estudiante y son dirigidos por los creadores de dicho curso.

Los recursos didácticos del curso son brindados por el maestro y al ser un curso que se desarrolla online, solo será requerido el uso de la computadora asignada al empleado.

Cada empleado podrá avanzar a su ritmo, pero sin sobrepasar un mes desde que comenzó el curso; en el cual podrá tomar tres horas diarias de su horario laboral.

**Tabla 9. Presupuesto de capacitación.**

Área	Número de Personas	Precio (c/u)	Sub-Total
Desarrollo de sistemas	5	\$12	\$60
Administración de sistemas	1	\$12	\$12
Soporte desarrollo	1	\$12	\$12
Soporte técnico y comunicaciones	3	\$12	\$36
PMO	1	\$12	\$12
<b>TOTAL</b>			\$132

Fuente: Propia

El desarrollo del capital humano tiene como objetivos la reducción de la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, incrementar la satisfacción laboral y reducir la tasa de rotación de personal.

Por lo cual es necesario conocer el éxito del plan de capacitación propuesto, para esto se propone el evaluar el éxito de la capacitación recibida, dicha evaluación se realizará de la siguiente manera:

1. Conocer la reacción en relación al curso recibido por parte del empleado.

Esta medición nos brindara información sobre la satisfacción del empleado en cuanto el curso recibido, así de esta forma lograr determinar si se continua a futuro con el mismo o es necesario considerar otro maestro.

2. Analizar el cambio en el comportamiento en los empleados.

Consiste en analizar los cambios en el comportamiento que se deriven después de

la capacitación, para esto se aplicara una evaluación 360 realizada por el jefe inmediato; dicha evaluación toma a consideración el comportamiento manifestado por el colaborador hacia su puesto de trabajo y como parte de un equipo.

### 3. Aplicación del conocimiento.

Se puede considerar como una medición del grado de aprendizaje que obtuvo el colaborador, esta medición será aplicada por el jefe inmediato, según a su criterio y necesidad, debido a que estará sujeta al área a la que pertenecen.

#### 5.3.5. Propuesta de mejora continua

Como en toda empresa, es necesario crear un entorno de trabajo saludable, al cual todos los empleados se sientan orgullosos de pertenecer.

Este entorno de trabajo saludable en muchas ocasiones necesita de ciertas actividades que le ayuden a formarse y que permitan al empleado sentirse parte de cada una.

**Tabla 10. Agenda a realizar**

<b>Código</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>
AM-1	Revisión de ideas propuestas en conjunto con personal de Talento Humano.	08/05/2019
AM-2	Revisión de ideas propuestas contra el código interno de la empresa.	09/05/2019
AM-3	*Socialización de actividades a desarrollar.	10/05/2019

Fuente: Propia

\*Las actividades se buscarán para que se puedan realizar sin costo alguno para la empresa.

**Tabla 11. Lista de actividades.**

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción de lo realizado</b>
Entrevista de salida	Eventual	Entrevista realizada a un empleado que está a punto de abandonar la empresa, con el objetivo de conocer su sincera opinión sobre su experiencia de trabajar en la empresa.
Viernes casuales	17/05/2019	Será permitido para todos los empleados que se puedan presentar los días viernes con ropa que no sea la de la empresa.
Competencia sana	22/05/2019	Cada empleado es libre de presentar a sus jefes inmediatos, alguna herramienta o tecnología que desea implementar para su trabajo.
Lunes de almuerzo	27/05/2019	El último lunes de cada mes, todos los empleados de la empresa comerán juntos desde el salón social de la empresa. Todos deben de llevar su propia comida.
Feedback	24/05/2019	Cada viernes, los jefes inmediatos le brindan retroalimentación a sus colaboradores, con el objetivo de que puedan mejorar.

Fuente: Propia

### **5.3.6. Cronograma general**

**El cronograma general de actividades descrito en la Tabla 12, contiene el detalle de todas las actividades a realizar durante la aplicabilidad.**

**Tabla 12. Cronograma de actividades.**

<b>Código</b>	<b>Fecha</b>
AV-1	02/05/2019
AV-2	03/05/2019
AS-1	01/05/2019
AS-2	03/05/2019
AS-3 a AS-8	06/05/2019 a 10/05/2019
AM-1	08/05/2019
AM-2	09/05/2019
AM-3	13/05/2019

Fuente: Propia

### 5.3.7. Presupuesto general

El presupuesto presentado en la Tabla 13, contiene el detalle de toda la inversión a realizar como parte del plan de capacitaciones y socialización.

**Tabla 13. Presupuesto general estimado.**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Final (LPS)</b>
6	Carteles impresos en metal con visión, misión y valores de la empresa.	3,900.00
115	Complemento de carnet de empleado, con visión, misión y valores de la empresa	8,050.00
0	Instalación de carteles	400.00
11	Compra de curso plataforma Udemy	3,248.00
<b>TOTAL</b>		15,598.00

Fuente: Propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. L. Wilkins, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, L. P., Salazar, K. O., González, L. V., & Gómez, L. G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 17-25.
- Ancín, J. M. (2004). *La misión hoy más necesaria que nunca*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Navales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2016). *El empoderamiento, una práctica emancipadora*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Barba Guzmán, F., & Cabrera Parra, J. (2003). *Diagnóstico de comunicación interna para la Universidad de las Américas, Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo*. Puebla: Universidad de las Américas.
- BBC Mundo. (6 de Febrero de 2017). ¿Cuánto tiempo debes quedarte en un mismo trabajo?
- Calpena, R. M. (Junio de 2009). *Tesis Doctorales en Xarxa*. Obtenido de [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat): <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Campbell, A., & Tawadey, K. (1992). *La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Culture's consequences*. (1980). Beverly Hills, CA: Sage.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edinburgh: Escuela de Negocios de Edimburgo .
- Design, C. f. (2015). Obtenido de <http://www.centerod.com>: <http://www.centerod.com/consulting/>
- Encalada, M. d., & Heredia, R. E. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAJE CONCEPTUAL Y DELIMITACIÓN DE VARIABLES PARA SU ESTUDIO. *ECOCIENCIA*.

- Farías, R. O. (Octubre de 2013). *Universidad SPENTA*. Obtenido de [http://www.spentamex.org/  
http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8%283%2972-91.pdf](http://www.spentamex.org/http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8%283%2972-91.pdf)
- García, P. N. (30 de Julio de 2009). *ABC*. Obtenido de [http://www.abc.com.py:  
http://www.abc.com.py/articulos/la-necesidad-de-contar-con-una-estructura-organizacional-6722.html](http://www.abc.com.py/http://www.abc.com.py/articulos/la-necesidad-de-contar-con-una-estructura-organizacional-6722.html)
- GIL-MONTE, P. R., & GARCÍA-JUESAS, J. A. (2008). EFECTOS DE LA SOBRECARGA LABORAL Y LA AUTOEFICACIA SOBRE EL SÍNDROME DE QUEMARSE POR EL TRABAJO (BURNOUT). *Revista Mexicana de Psicología*, 329-337.
- González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gualavisi, M., & Oliveri, M. L. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina*. Biblioteca Felipe Herrera del Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gutiérrez, M. V., & Vicente, Y. H. (2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de [https://www.uv.mx/:  
https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empowerment2005-1.pdf](https://www.uv.mx/https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empowerment2005-1.pdf)
- Hellriegel, D., & John W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Herrera, J. H., & Suárez, C. A. (2015). *Derecho laboral y la administración de recursos humanos (2a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hintze, J. (1999). *Administración de estructuras organizativas*. Buenos Aires: Centro de Desarrollo y asistencia Técnica en Tecnología.
- J.P. Kotter, J. H. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Jackman, J. M., & Strober, M. H. (2004). Temor al 'feedback'. *HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW*, 16.
- Jones, G. R. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Lara, I. S. (2007). *Jornada laboral, flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- LOSA, N. F. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1*, 68.
- Marchiori, M. (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *REVISTA ACADÉMICA DE LA FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE FACULTADES DE COMUNICACIÓN SOCIAL*, 3,5.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

- Moreno, C. R. (2010). *Universidad de Pamplona*. Obtenido de [www.unipamplona.edu.co](http://www.unipamplona.edu.co):  
[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/2.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf)
- Orozco, E. M., & Aldape, J. C. (2010). *La creatividad en la industria*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science*, 25, 129-141.
- Pérez, J. S., & Agustín, J. O. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Romero, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial*. México: PEARSON EDUCACION.
- Salomón, G. (2012). Incentivos laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas. *Revista Inter-Forum*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sayago, L. (2009). *Investigación en comunicación organizacional*. México: El Cid Editor | apuntes.
- Sethi, V. K. (1994). Development of measures to assess the extent to which an Information Technology application provides competitive advantage. *Management Science*, 1601-1626.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28,339-358.
- Taveras, M. A. (27 de Febrero de 2012). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de [www.eoi.es](http://www.eoi.es):  
<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Van Maanen, J. B. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Organizational Behavior*, 287-365.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Navarra: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.

Weber, S. (2007). *Organizational Behaviour Google Corporate Culture in Perspective*. United States: Grin Verlag.

## ANEXOS

### Anexo 1 Instrumento

Seleccione marcando con una (X) una respuesta de acuerdo con su opinión

#### ESTRUCTURA

1. Conozco la estructura organizacional de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

2. Conozco la existencia de un plan estratégico para lograr los objetivos de la empresa.

SI	NO

3. Considero suficiente la información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa.

SI	NO

4. Las reglas y políticas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

5. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los empleados.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

#### CALIDAD

6. Cuento con el nivel de recursos de trabajo (materiales, equipo, infraestructura) requeridos para el buen desempeño de mis funciones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

7. La empresa para la que laboro se preocupa por brindarnos capacitaciones de manera continua.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

8. Estoy seguro que la empresa ofrece productos y/o servicios de la mejor calidad.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

9. Lo más importante para la empresa es que sus clientes estén satisfechos con la atención y productos ofrecidos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

10. Mi jefe me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. Mi jefe brinda retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles en mi desempeño.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### **RESPONSABILIDAD**

12. Estoy claro en mis responsabilidades asignadas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. Cumpro a cabalidad con mis responsabilidades y horario asignado

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

14. Considero que mi carga laboral está acorde a mi puesto de trabajo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

15. Estoy claro del impacto de mis funciones para el desarrollo de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

16. Tengo claro la información que me es permitido compartir.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

17. Conozco mi descripción de puesto.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### **TRANSVERSALIDAD**

18. Conozco la misión y visión de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

19. La empresa promueve el trabajo en equipo.

SI	NO

20. Como considera la importancia del trabajo en equipo en su departamento/área.

Sin importancia	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante

21. Considero que la empresa maneja correctamente la comunicación entre áreas.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

22. Como considera los canales de comunicación en la empresa.

Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

### RECONOCIMIENTO

23. Conozco los incentivos y reconocimientos que maneja la empresa para sus colaboradores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

24. Considero justo el plan de incentivos que maneja la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

25. Considero que mi jefe reconoce mi trabajo y me siento valorado(a).

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

26. Recibo apoyo de mi jefe para optar a puestos mejores.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

27. Mi jefe me da empoderamiento para poder tomar decisiones en mis actividades.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

28. Considero que se valora mi antigüedad y fidelidad para favorecerme en ascensos y las promociones dentro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## APOYO

29. Recibo apoyo de parte de mis compañeros de trabajo, en mis funciones cuando lo requiero.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

30. Brindo apoyo a mis compañeros de trabajo cuando requieren ayuda en alguna de sus funciones.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

31. Me siento satisfecho con el equipo de trabajo al que pertenezco.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

32. Considero que en la empresa la gerencia brinda muchas opciones de apoyo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

33. Me siento emocionado(a) del crecimiento que está obteniendo la empresa.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

## IDENTIFICACIÓN

34. Comparto el reconocimiento que recibe la empresa como parte de mi esfuerzo.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

35. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

36. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa y crecer junto con ella.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

37. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### DATOS DEMOGRÁFICOS

**Edad:**

- 15-20 años
- 21-25 años
- 26-30 años
- 31-35 años
- 36-40 años
- 41 años en adelante

**Sexo:** Masculino  Femenino

**Datos de puesto:**

Departamento o área \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en la empresa \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el departamento o área \_\_\_\_\_

**Anexo 2 Entrevista**

➤ Estructura

Impresión que tienen los colaboradores de conocer bien la distribución de roles, funciones y responsabilidades de ellos y los demás miembros.

➤ Calidad

Impresión que tienen los colaboradores acerca de la calidad transmitida y requerida, que podría motivar y estimular a realizar sus labores.

¿La empresa ha buscado siempre mantener a sus colaboradores capacitados?

¿Se le brinda a los colaboradores retroalimentación para reforzar sus puntos débiles?

¿Cuenta con las herramientas (equipo, materiales, infraestructura) necesarias para que sus colaboradores realicen sus actividades de la mejor manera?

¿Considera que cuenta con un buen equipo de trabajo?

➤ Responsabilidad

Impresión que tienen los colaboradores en relación a ser responsables de lo que se les confía y asumir las consecuencias de sus decisiones.

¿Los colaboradores le han manifestado que su carga laboral es muy pesada?

¿Todos tienen claro sus responsabilidades o siempre es necesario prestar atención a su trabajo?

➤ Transversalidad

Impresión de los colaboradores referente al interés general que prevalece en la empresa.

¿Qué cree que les preocupe a los directivos?

➤ Reconocimiento

Impresión de que los aportes y los logros alcanzados son recompensados.

¿Considera que sus colaboradores se encuentran motivados para realizar su trabajo?

¿Le han manifestado que no han recibido el reconocimiento que se merecen?

➤ Apoyo

Impresión que tiene referente a la confianza y apoyo mutuo que reina dentro de la empresa.

¿Qué tienen que hacer las personas que trabajan en la empresa para sentirse integrada a su equipo?

¿Se ha sentido en algún momento no apoyado por la empresa?

¿Sus colaboradores se han sentido no apoyados?

➤ Identificación

¿Qué significa para usted trabajar aquí?

\*Visto Bueno Asesor Metodológica

Gmail - Visto Bueno Tesis

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=0b68f39f49&view=pt&search=all&...>



Luis Vallecillo Chinchilla <lvallecilloc@gmail.com>

---

## Visto Bueno Tesis

---

**RODRIGUEZ ALVAREZ ELOISA MARIA** <e.rodriguez@unitec.edu>  
Para: Luis Vallecillo Chinchilla <lvallecilloc@gmail.com>

5 de abril de 2019, 18:07

Muy bien. La tesis cuenta con los requisitos requeridos por la clase. Pueden proceder a impresión. Conseguir firmas y entregar copias a Postgrado.  
Exitos.

Get [Outlook for iOS](#)

---

**From:** Luis Vallecillo Chinchilla <lvallecilloc@gmail.com>  
**Sent:** Friday, April 5, 2019 7:13:59 PM  
**To:** RODRIGUEZ ALVAREZ ELOISA MARIA  
**Subject:** Visto Bueno Tesis

[El texto citado está oculto]

## \*Visto Bueno Asesor Temático



Luis Vallecillo <lumvach@gmail.com>

### Visto Bueno Tesis

2 mensajes

Luis Vallecillo <lumvach@gmail.com>  
Para: Alex Os <os\_alex@outlook.com>

6 de abril de 2019, 4:39

Buen día Estimado Ing. Oseguera,  
Espero se encuentre muy bien de salud.

El motivo de mi correo es para solicitar muy respetuosamente su visto bueno a mi trabajo de tesis titulado "Cultura Organizacional en una Empresa de Informática: Un enfoque para la alta gerencia".

Adjunto encontrará una versión de la tesis en formato PDF.

De antemano, agradezco su tiempo.

Cualquier consulta, estoy a la orden.

Atte: Luis Miguel Vallecillo Chinchilla

---

 Tesis-Luis Vallecillo-RevisionFinal-001.pdf  
1916K

---

Alex Os <os\_alex@outlook.com>  
Para: Luis Vallecillo <lumvach@gmail.com>

6 de abril de 2019, 9:17

Buen día,

Estimado Luis Miguel Vallecillo:

Luego de revisar su documento de tesis encuentro satisfactorio su trabajo y cuenta con mi visto bueno para proseguir con su proceso.

Saludos y éxitos,  
Alex Oseguera

Descarga [Outlook para iOS](#)