

**DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. SEDE BOGOTÁ**

**PACHECO GALINDO MARELVIS DE LAS MERCEDES
RAMOS PARRA HANER ALEXANDER
VARGAS CONTRERAS JAIRO HUMBERTO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.**

2015

**DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. SEDE BOGOTÁ**

**PACHECO GALINDO MARELVIS DE LAS MERCEDES
RAMOS PARRA HANER ALEXANDER
VARGAS CONTRERAS JAIRO HUMBERTO**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana
de las Organizaciones**

**Asesora: CLAUDIA GARCÍA
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ D.C.**

2015

RESUMEN

Este trabajo de investigación contiene los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa *Derecho & Propiedad S.A. Sede Bogotá*, por medio del cual se lograron identificar comportamientos, patrones, conductas y creencias, en torno a cinco componentes de análisis discutidos en los diferentes grupos focales. Bajo un análisis cualitativo se logró determinar el origen e historia de la organización, vínculos de los colaboradores con el trabajo y la organización, dinámicas en las relaciones interpersonales y la comunicación, percepciones acerca de la solución de los conflictos, características de los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo; que concluyeron en el diagnóstico de la cultura empresarial presente al interior de la organización.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Categorías de Análisis, Subcategorías de Análisis, Categorías Emergentes, Estudio de Caso, Enfoque Cualitativo, Grupos Focales.

ABSTRACT

This research contains the diagnostic results of the organizational culture of the *Derecho & Propiedad S.A Bogotá* company , by means of which they indentified behaviors, patterns and beliefs, around five components analyzes discussed in different focus groups. Through a qualitative analysis was possible to determine origin and history of the organization, links of the employees with the job and the company, dynamics of interpersonal relationships and communication, perceptions of conflict resolution, characteristics of leadership styles and teamwork; which resulted in the diagnosis of this corporate culture within the organization.

Key Words: Organizational Culture, Analysis categories, subcategories Analysis, Emerging categories, Case of Study, Qualitative Focus, Focus Groups.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACIÓN	2
4. OBJETIVOS	3
4.1. Objetivo General	3
4.2. Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II	4
5. MARCO TEÓRICO	4
5.1. Concepto de Cultura Organizacional.	4
5.2. Enfoques y Perspectivas Teóricas de la Cultura Organizacional.	7
5.2.1. Escuela Funcionalista-Estructuralista.	7
5.2.2. La Escuela Funcionalista.	8
5.2.3. Escuela Ecológico- Adaptacionista Ecológicos.	9
5.2.4. Escuela Cognoscitiva.	9
5.2.5. Escuela Simbólica.	10
CAPÍTULO III	11
6. MARCO METODOLÓGICO	11
6.1. Tipo de Estudio.	11
6.1.1. Definición Estudio de Caso.	11
6.1.2. Características principales:	12
6.1.3. Definición Enfoque Cualitativo.	12
6.2. Estrategias metodológicas.	14
6.2.1. Definición Grupo Focal.	14
6.3. Población.	15
6.3.1. Estructura Orgánica.	15
6.3.2. Reseña Histórica.	16
6.3.3. Misión	17
6.3.4. Visión	17
6.3.5. Valores Corporativos	17
6.3.6. Clientes	17
6.4. Muestra.	18
6.5. Componentes y/o Dimensiones de Análisis de la Cultura Organizacional.	19
6.6. Operacionalización del Trabajo Empírico.	20

7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. BOGOTÁ SEDE BOGOTÁ.	21
8. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A., SEDE BOGOTÁ	21
8.1. Categoría Emergente: Origen e historia de la Organización.	21
8.1.1. Hechos importantes en la historia y origen de la organización.	22
8.1.2. Vínculos y apoyo Jurídico de la empresa a las Fuerzas Militares.	24
8.2. Categoría Emergente: La organización como escuela.	25
8.3. Categoría Emergente: La importancia del usuario (Cliente).	27
8.4. Categoría Emergente: Factores que afectan las actividades cotidianas.	28
8.4.1. La Motivación como Factor de Crecimiento Profesional y Laboral.	29
8.4.2. Desmotivaciones que afectan las actividades cotidianas.	31
8.4.3. Estrictos horarios de trabajo Vs compensaciones de descanso.	33
8.4.4. Identificación y sentido de pertenencia con la Organización.	34
8.4.5. El reconocimiento como factor de desempeño en el trabajo.	35
8.5. Categoría Emergente: Importancia de las relaciones interpersonales.	37
8.6. Categoría Emergente: La comunicación como medio de interacción.	40
8.7. Categoría Emergente: Dinámica en la resolución de conflictos.	41
8.8. Categoría Emergente: Percepciones sobre la importancia de los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo.	44
9. CONCLUSIONES	47
10. RECOMENDACIONES	49
11. BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tamaño Muestral, Grupos Focalizados DERECHO & PROPIEDAD S.A. Sede Bogotá. No. Colaboradores.....	19
Tabla 2. Operacionalización del trabajo empírico.....	20

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1. Organigrama Derecho & Propiedad S.A., Sede Bogotá.....	16
---	----

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. GUÍA DISCURSIVA PARA LA REALIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES EN LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. SEDE BOGOTÁ.	55
Anexo B. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A., SEDE BOGOTÁ.....	56

INTRODUCCIÓN

Desde hace varias décadas la cultura organizacional, ha sido tema de marcado interés en el ambiente organizacional, pues el concepto de individuo como parte fundamental de la empresa sustituyó el antiguo pensamiento que se tenía del hombre como instrumento productivo.

La cultura se ha venido convirtiendo en un factor influyente en el desarrollo de toda organización, debido a los efectos que ésta produce en el desempeño de todas las actividades laborales y en las interacciones que se producen cotidianamente entre directivos, colaboradores, accionistas, proveedores, clientes y comunidad en general; repercutiendo directamente en sus resultados de rentabilidad, competitividad, productividad y Good Will.

Diversos aspectos de la cultura organizacional como las creencias, valores, actitudes, hábitos, comportamientos, lenguaje, regionalismos, entre otros; que interactúan con todos los sistemas organizacionales de producción de dirección, de comunicación, de liderazgo, de jerarquía, y la misma disposición y composición del recurso humano. Instituidos bajo normas, procedimientos, estrategias, políticas, por las cuales se rige y transita el conglomerado organizacional en la búsqueda de lograr sus objetivos, podrían ponerse en riesgo, teniendo en cuenta la medida en que esos patrones hayan sido aceptados, compartidos, apropiados y aplicados por todos los miembros de la organización, convirtiéndose de esta manera en factores estratégicos que estarían contribuyendo en los resultados de crecimiento de la organización, y en el desarrollo individual y colectivo de sus integrantes.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos que actualmente ha sido tema de estudio para empresarios y académicos, que afecta de manera significativa el desarrollo de las organizaciones, son las expresiones de la cultura reflejadas por los individuos en sus interacciones con los diferentes sistemas o subsistemas que conforman una organización, y que confluyen en el logro y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Patrones culturales, como los hábitos, actitudes, percepciones, comportamientos, conductas, creencias y el propio lenguaje, le otorgan identidad y personalidad a la organización, por medio de los cuales se puede identificar, caracterizar y determinar las particularidades sobre las cuales se conduce el funcionamiento de una organización.

Dichos patrones son los que empresas como Derecho & Propiedad S.A, sede Bogotá, se encuentran interesadas en conocer, identificar y entender, cuáles y como estos patrones están interactuando y produciéndose al interior de la organización en el desarrollo actual de las actividades laborales de sus trabajadores, a través de sus sistemas jerárquicos, de comunicación, de infraestructura, de recurso humano, de procedimientos y de procesos. Asimismo, es pertinente aclarar que desde su creación la Organización no registra antecedentes previos referentes a la cultura organizacional, hecho que generó en sus directivas un alto grado de interés por indagar que patrones actuales están presentes en torno a las percepciones, creencias, valores y comportamientos de sus empleados en relación con las formas de interacción en la organización.

2. PROBLEMA

¿Cuáles son los patrones de la cultura organizacional presentes en la empresa Derecho & Propiedad S.A. en su sede Bogotá, que determinan y/o caracterizan su actual quehacer organizacional; que pueden estar influyendo en el desarrollo de sus actividades laborales?

3. JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente investigación, se encuentra justificada en virtud de la necesidad expresada por los directivos y el área de Talento Humano, por conocer cuáles son las expresiones de la cultura organizacional que presenta actualmente la empresa, que dirigen y orientan su accionar organizativo, ya que desde su constitución y hasta el momento no se ha llevado a cabo estudio alguno acerca de los fenómenos culturales que predominan al interior de la organización, que inciden en el desarrollo de las actividades laborales y por tanto en el cumplimiento de sus objetivos organizativos.

Se espera que el estudio, además de contribuir a identificar los aspectos fuertes y críticos de la cultura existente en Derecho & Propiedad S.A., en su sede Bogotá sirva como insumo en la toma o implementación de acciones, tendientes ya sea a mejorar, cambiar o mantener patrones de la cultura que consoliden una identidad, logrando alcanzar las metas expresadas en su misión y su visión.

Se precisa igualmente, que este estudio, sea útil tanto como fuente de información primaria al interior de la organización, así como material de consulta en la realización de futuros estudios que programe la empresa, manteniendo referencias históricas acerca del tema investigado.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Identificar los patrones de la cultura organizacional presentes actualmente en la empresa Derecho & Propiedad S.A., en su sede Bogotá.

4.2. Objetivos Específicos

1. Conocer las percepciones de los colaboradores acerca del origen y la historia de la organización.
2. Indagar sobre los vínculos de los colaboradores de la empresa con el trabajo y con la organización.
3. Determinar las características predominantes de las relaciones interpersonales y la comunicación.
4. Conocer las dinámicas existentes en la resolución de los conflictos.
5. Identificar los estilos de liderazgo y trabajo en equipo al interior de la organización.

CAPÍTULO II

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Concepto de Cultura Organizacional.

La cultura organizacional aporta todos aquellos principios, valores y creencias que se establecen como fundamento para el sistema gerencial de una organización, adicional a esto, también existen patrones de comportamientos que refuerzan esos valores y creencias tal como lo expone Deninson (1990). La cultura de la organización genera expectativas que orientan al individuo a comportarse en relación a esa cultura. Esta relación es la base con la cual se sustenta la influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de sus colaboradores, así lo expresa Gregory, Harris, Armnakis & Shook, (2009).¹

El modelo que plantea Denison y sus asociados sobre cultura organizacional y desempeño, se asienta en el enfoque clásico de Schein (1985) en el cual la cultura es dividida en tres niveles. En un primer y más profundo nivel, los supuestos básicos yacen a la raíz de la cultura y están dados por creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones inconscientes que se dan por hecho y rara vez son cuestionados. En un segundo nivel aparecen los valores declarados formalmente que son derivaciones de los supuestos básicos y justifican estrategias, filosofías corporativas y objetivos. Finalmente al nivel más visible se encuentran las estructuras, procesos, conductas y normas. Schein (2010).²

Algunos antropólogos han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presunciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares. (Abravanel & Otros, 1992, p. 5)

Se hace una distinción fundamental entre los teóricos que consideran “la cultura como parte integral del sistema socio estructural y aquellos que la ven

¹ (Roldan & Ricardo, 2012)

² loc.cit.

como un sistema independiente de formación de ideas. La primera de estas ópticas integra el dominio cultural y el dominio social en un solo dominio sociocultural y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. La cultura se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de este sistema sociocultural". (Abravanel & Otros, 1992, p. 5)

Teniendo en cuenta este punto de vista Kroeber y Parsons propusieron una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y los sistemas culturales. "El sistema trata las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que les confieren la condición de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia; por ejemplo, los valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión" (Abravanel & Otros, 1992, p. 5)

El concepto de cultura organización define valores básicos organizacionales y comunica a los nuevos miembros la correcta manera de pensar y actuar y como las cosas deberían ser hechas (Schein. 1984). Es decir, que son todas aquellas manifestaciones básicas compartidas e inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de personas al interior de la organización, que han aprendido a enfrentar los problemas o dificultades tanto de adaptación interna como externa, que hayan ejercido la suficiente influencia para considerarlos válidos y por ende ser enseñados a los nuevos miembros, y es aquella forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Una definición práctica de cultura organizacional es la elaborada por: (Davis & Schwartz, 1981), quienes dicen que la cultura es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos.

Las organizaciones informales y formales se rigen por los valores y normas tanto convencionales como tradicionales que pueden cambiar con el

tiempo y, pueden condicionar las actuaciones de los empleados. (Fitzgerald, 2002, p. 103). La cultura en general se concibe como un sistema de significados que generan una identidad compartida, como una especie de códigos internos que orientan en gran parte las prácticas sociales de los individuos pertenecientes a diversas categorías o grupos sociales dentro de la misma sociedad (Vaitsman, 2000).

En la cultura organizacional, se establecen cuatro categorías fundamentales: 1) Cognitiva, en la que la cultura se convierte inteligible, como un estado mental general, soportando la idea de la perfección y del logro individual o de la autonomía. 2) Colectiva, cuando invoca un estado de desarrollo intelectual o moral en la sociedad, vinculando la cultura como idea de la civilización. 3) Concreta y Descriptiva, ve a la cultura como un cuerpo de destrezas y trabajos intelectuales dentro de cualquier sociedad, como lo es el campo del simbolismo producidos y sedimentados de una sociedad. 4) Social, relaciona la cultura con la forma integral de vida, en un sentido plural y democrático (Jenks, 1993, pp. 11,12).

De acuerdo a lo anterior, la cultura organizacional nace y se materializa de tal forma que se institucionaliza en conductas y acciones concretas, la cual ha sido definida como aquel conjunto de normas o mandatos aprendidos por los nuevos integrantes de la organización, debido a la conciencia que toman de lo que significa una conducta aceptable o inaceptable.

Por lo tanto, resulta difícil encontrar esas normas o conjunto de reglas, de forma escrita, en documentos, códigos o manuales, en su lugar es transmitida de forma casual. Es así como las organizaciones han experimentado que el éxito se ha visto atribuido a aquellas normas y reglas no escritas, además al entendimiento compartido por todos los empleados alrededor del balance entre autonomía y control, sin focalizarse en procedimientos formalizados o jerarquías rígidas.

5.2. Enfoques y Perspectivas Teóricas de la Cultura Organizacional.

5.2.1. Escuela Funcionalista-Estructuralista.

La escuela funcionalista y la escuela funcionalista-estructuralista, hacen referencia al estudio de la cultura en momentos históricos marcados y en lugares definidos, a cuyas escuelas se les denominan Sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan puntualmente por la dimensión temporal y los procesos específicos para el desarrollo de culturas particulares, como son las escuelas histórico difusionista y la escuela ecológico-adaptacionista. (Abravanel & Otros, 1992, p. 8)

La escuela funcional-estructuralista (Malinowski y Radcliffe-Brown.s.f), afirman que las organizaciones como sistemas socioculturales funcionales que están en armonía con el macro sistema en el plano cultural. En efecto las particularidades históricas, el carácter y los valores de sus dirigentes pueden dar a la organización una especificidad cultural a pesar de su integración con el sistema de valores más general de la sociedad en la que funciona. La escuela institucional insiste en que las organizaciones son entidades que tienen dimensiones afectivas bastante influyentes que varían de una organización a otra (Abravanel & Otros, 1992, p. 12) Lo que le permite a las personas adaptarse mejor a la vida en una sociedad dada teniendo en cuenta los valores, creencias y hábitos en los que se desenvuelvan.

March. Simon, Lévi-Strauss, afirman que *“los límites de las capacidades intelectuales del humano se traducen en procesos y comportamientos organizacionales precisos. Además, las características fundamentales de la estructura y del funcionamiento de la organización reciben las influencias de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de la solución de problemas”* (Buitrago Alba, s.f.). Lo cual se entiende como aquellos sistemas simbólicos creados por la mente humana, los cuales conllevan un conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean un sistema general necesarios para la predicción recíproca del comportamiento funcional sin tener que acudir a los

valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos por los individuos de la organización.

La cultura organizacional se compone de varios factores dominantes y sobre la estructura del sistema social que la componen y están relacionadas con:

“Los valores y características de la sociedad circundante (funcionalismo estructuralista, estudios interculturales sobre las organizaciones y los procesos de gerencia”. (Buitrago Alba, s.f.)

“El pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes (difusionismo histórico, institucionalismo)”. (Buitrago Alba, s.f.)

“Los factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, etc., (adaptacionismo ecológico, teorías de contingencia)”. (Buitrago Alba, s.f.)

En la práctica, claro está, estos tres factores actúan simultáneamente para crear la cultura específica de una organización. Estas nociones de cultura organizacional difieren también en cuanto a la importancia que dan a los elementos intrínsecos del sistema social, la cultura, la estructura, los empleados y sus interacciones. Algunos conciben la cultura como una construcción hipotética que se manifiesta en la organización a través de valores, creencias, estructuras de significados, mitos, ideologías, así como también a través de artefactos tales como los ritos, las ceremonias, el lenguaje especial, las tradiciones, las costumbres, las metáforas etc. (Abravanel & Otros, 1992, p. 24)

5.2.2. La Escuela Funcionalista.

La escuela funcionalista, según Malinowski, “si las instituciones sociales y las manifestaciones culturales no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los miembros de la sociedad, tienen que desaparecer”. La naturaleza humana es universal, la cual requiere de satisfacer

necesidades fundamentales; los mitos, las instituciones y otros productos culturales deben su perennidad a la utilidad para atender estas necesidades. (Abravanel & Otros, 1992, p. 11). Lo que quiere decir que, la cultura es un instrumento que permite a las personas de una organización afrontar mejor los problemas con los que se encuentren de manera precisa al tratar de satisfacer sus necesidades.

La tradición de las relaciones humanas y el concepto de realización de sí mismo y del hombre social, afirman que todas las organizaciones como sistemas socioculturales deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, el hecho de que el hombre tiende hacia la satisfacción de sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

5.2.3. Escuela Ecológico- Adaptacionista Ecológicos.

La escuela ecológico-adaptacionista; considera que los sistemas socioculturales y cultural están estrechamente relacionados entre sí y siempre están sincronizados. Lo que indica que según esta concepción holística, los componentes ideacionales de una sociedad como sistemas de significados y de valores colectivos, sistemas de conocimientos y de creencias, se suelen confundir con los componentes socio estructurales y no son inseparables de ellos, aun en el plano conceptual (Abravanel & Otros, 1992, pp. 102,103). Lo anterior permite reconocer la cultura como un sistema de comportamientos que son transmitidos por el medio social, que les ayudan a los individuos a integrarse con sus medios ecológicos. Entre ellos hay una interacción dialéctica y recíproca, son influenciadas en el medio donde se encuentran. En la escuela ecológico-adaptacionista, las organizaciones se adaptan al entorno donde se desarrollan, adoptando características culturales, sociales y políticas.

5.2.4. Escuela Cognoscitiva.

La escuela Cognoscitiva según (Goodenouhg), considera “*la cultura como un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimiento que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de*

comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad". (Abravanel & Otros, 1992, p. 104). Además concibe la cultura como:

"La manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal manera que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos". (Allaire, 1992)

La cultura, se concibe como un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos todo aquello que debe saber y creer el individuo con el fin de comportarse de manera aceptada en el núcleo de su sociedad.

5.2.5. Escuela Simbólica.

La escuela simbólica (Geertz, Schneider), define la cultura como el producto de la mente, como un sistema de significados y de símbolos colectivos según los seres humanos interpreta sus experiencias y orientan sus acciones cotidianas. (Abravanel & Otros, 1992, pp. 104-105). La cultura organizacional puede ser definida como aquellas manifestaciones simbólicas que pueden estar representadas en las creencias, valores, principios y actuaciones de los individuos dentro de la organización.

De esta manera la cultura organizacional permite dar sentido a la realidad y al pensamiento individual que trasciende a lo colectivo, en donde se establecen nuevas formas de actuar y ofrecen la oportunidad de pertenecer y contribuir a metas compartidas.

El sociólogo Geertz (1973) dice: *"El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido, el conjunto de lienzos es lo que se llama cultura"*, es por esto que la cultura debe ser concebida como conjunto de símbolos y significados colectivos, por medio de los cuales cada miembro de un sistema social puede orientar su comportamiento e interpretar sus interacciones y experiencias. (López, 2003)

CAPÍTULO III

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Estudio.

La concepción teórico metodológica en la que se estructura este trabajo, para el estudio de la cultura organizacional de Derecho & Propiedad S.A., en su sede Bogotá, supone un proceso dialéctico para la determinación de las variables o criterios que determinan el objeto de estudio; así como para la aplicación de técnicas y métodos de diagnóstico que permitan obtener un conocimiento más profundo del fenómeno.

El estudio corresponde al paradigma hermenéutico o interpretativo apoyado en un enfoque cualitativo. Cuya construcción del conocimiento se basa en la obtención de información con su consecuente análisis, que permite lograr un nivel de explicación y de comprensión del fenómeno de la cultura organizacional. Por tanto el análisis corresponde exclusivamente a las características del método inductivo de investigación.

Este método inductivo, depende de la recopilación de información desde diversas fuentes y diversas perspectivas del mismo objeto o problema de estudio, centrándose principalmente en un proceso dinámico de interacción directa con los involucrados, apoyado de grupos focales.

6.1.1. Definición Estudio de Caso.

“Es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas”. (Bisguerra, 2009).

Según Latorre y Muñoz y Muñoz (1996), un estudio de caso es “una manera de profundizar en un proceso de investigación a partir de unos primeros

datos analizados. Apropiado para investigaciones a pequeña escala. Método abierto a retomar condiciones personales o instituciones diferentes. Favorece el trabajo cooperativo. Lleva a la toma de decisiones, a desprenderse de prejuicios y/o preconcepciones”.³

6.1.2. Características principales:

Las características esenciales en el método de estudio están orientadas a lo siguiente:

- Investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porqué ocurren.
- Permite estudiar un tema o múltiples temas determinados.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en la que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

6.1.3. Definición Enfoque Cualitativo.

Autores como (Blasco & Pérez, 2007) sostienen que la investigación cualitativa estudia la realidad en el contexto natural y como esta sucede, interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas involucradas. Utiliza una gran variedad de instrumentos para recoger la información, como las entrevistas, las imágenes, observaciones, historias de vida, en las que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, al igual que los significados en la vida de los participantes.

Para (Taylor & R. Bodgan, 1987) citados por (Blasco & Pérez, 2007) , se refieren a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, indican en un sentido más amplio, que la investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos; es decir las palabras de las personas,

³ (Castillo, Jiménez, Moreno, Sánchez, Mohedano, & López, s.f.)

habladas o escritas y la conducta observable.⁴ De acuerdo con estos autores en el modelo de investigación cualitativa, se distinguen las siguientes características.

- i. La investigación cualitativa es inductiva.
- ii. El investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no se reducen a variables sino que se consideran como un todo.
- iii. Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto del estudio.
- iv. Los investigadores cualitativos, tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- v. El investigador cualitativo, aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- vi. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas
- vii. Los métodos cualitativos son humanistas.
- viii. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
- ix. Para el investigador cualitativo todos los escenarios y las personas son dignos de estudio.
- x. La investigación cualitativa es un arte.

Para (Hernández, 2010) y en referencia a lo anterior, identifica la investigación cualitativa, atendiendo a sus características, proceso y bondades, de la siguiente manera:

- Características: Explora los fenómenos a profundidad. Se conduce básicamente en ambientes naturales. Los significados se extraen de los datos. No se fundamenta en la estadística.
- Proceso: Es Inductivo. Recurrente. Analiza realidades subjetivas. No tiene secuencia lineal.

⁴ (Medina, Quintero, & Valdez, Revista académica de investigación, s.f.)

- Bondades: Profundidad de significados. Amplitud. Riqueza interpretativa. Contextualiza el fenómeno.

Para (LeCompte, 1995) la investigación cualitativa es entendida como: *“una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video cassette, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos”*. Para esta autora la gran mayoría de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos, centrando su indagación en aquellos contextos naturales, o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador; en la que las personas se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente. La calidad para (LeCompte, 1995) significa *“lo real, más que lo abstracto; lo global y lo concreto, más que lo disgregado y cuantificado”*.⁵

6.2. Estrategias metodológicas.

Para este estudio de caso, que toma como referencia central a los actores de la organización, al contexto, y a la historia para exponer una descripción detallada del comportamiento en general de la empresa; se desarrolla una metodología basada en conversatorios o discusiones a través de grupos focalizados; los cuales han sido conformados teniendo en cuenta la estructura orgánica sobre la cual se encuentra distribuido la plantilla del talento humano que labora en la organización.

6.2.1. Definición Grupo Focal.

Los grupos focales⁶ son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión. Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar (Mella, 2000).

⁵ (García & Sellén, s.f.)

⁶ (Mella, 2000)

Los grupos focales son básicamente una forma de escuchar lo que dice la gente y aprender a partir del análisis de lo que dijeron. En esta perspectiva los grupos focales crean líneas de comunicación, donde el primer canal de comunicación se establece al interior del grupo, con un continuo comunicativo entre el moderador y los participantes, así como entre los participantes mismos.

Los grupos focales son ante todo una técnica de investigación cualitativa, donde la discusión grupal se utiliza como un medio para generar entendimiento profundo de las experiencias y creencias de los participantes. Como lo señala (Morgan, 1998) los grupos focales se planifican en base a tres elementos constitutivos de toda investigación cualitativa: a) exploración y descubrimiento, b) contexto y profundidad, c) interpretación.

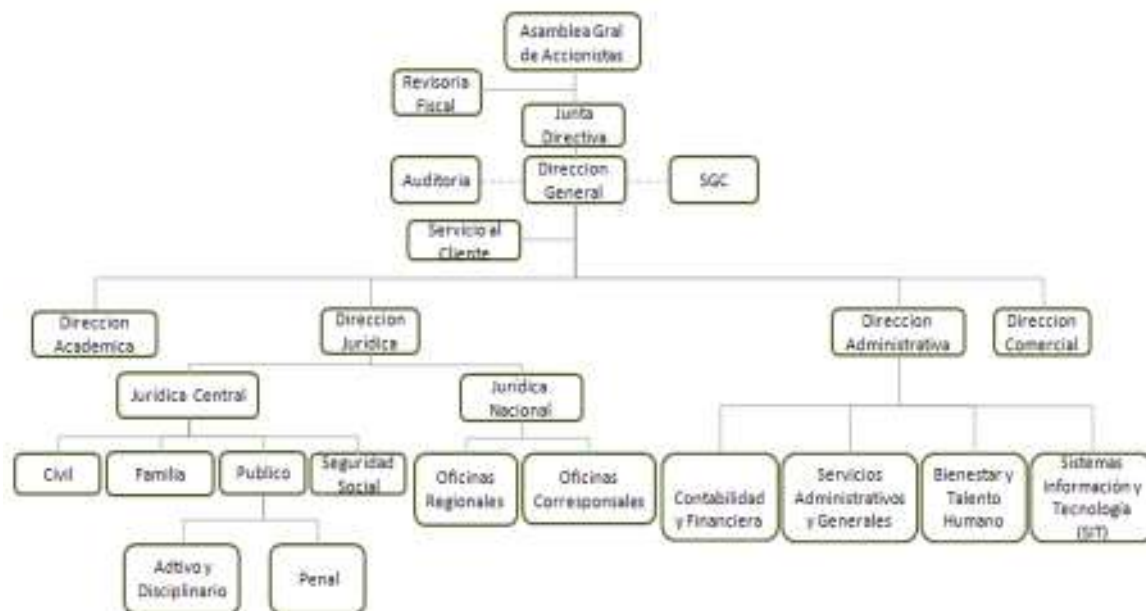
Según (Wilkinson, 2004) la investigación basada en grupos focales ha sido tradicionalmente entendida como “una forma de recolectar datos cualitativos, la cual, esencialmente, implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una(s) discusión(es) de grupo informal(es), ‘enfocada’ hacia un tema o una serie de temas específicos”.

6.3. Población.

La población objeto de este estudio, se encuentra estimada en 90 colaboradores, integrantes respectivamente de las sedes penal y civil en Bogotá; los cuales se distribuyen acorde con la estructura orgánica establecida en la organización.

6.3.1. Estructura Orgánica.

La estructura orgánica y la clasificación por áreas funcionales están determinadas a continuación:

Diagrama 1. Organigrama Derecho & Propiedad S.A., Sede Bogotá

Fuente: Elaboración propia con base a documento corporativo.

6.3.2. Reseña Histórica.

DERECHO & PROPIEDAD S.A.⁷, es una organización creada en 1990, para el manejo de negocios inmobiliarios, financieros, administración y recaudo de cartera a nivel nacional.

Desde 1999 la Empresa viene prestando capacitación, asesoría y asistencia jurídica a los integrantes activos y retirados de la Fuerza Pública (Policías), Entidades Oficiales y del sector privado.

Cuenta con la edición de textos, folletos y boletines jurídicos dirigidos a sus usuarios y/o clientes.

⁷ Documentos de DERECHO & PROPIEDAD S.A Bogotá.

6.3.3. Misión

DERECHO & PROPIEDAD S.A., es una empresa dedicada a prestar servicios académicos y jurídicos a través de profesionales altamente calificados para satisfacer los intereses es jurídicos a nuestros clientes.

6.3.4. Visión

Para El año 2015 DERECHO & PROPIEDAD S.A., será una Empresa eficiente, reconocida y rentable a través de:

- El compromiso del talento humano para con nuestros clientes
- La prestación de servicios académicos y jurídicos de reconocida calidad
- La generación de oportunidades, estabilidad, y bienestar a nuestro Talento Humano
- La diversificación de nuestro portafolio de servicios
- La incursión efectiva en nuevos mercados

6.3.5. Valores Corporativos

- Honestidad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Respeto

6.3.6. Clientes

La empresa atiende a todos los integrantes de la Fuerza Pública (Policías) en servicio activo, a sus cónyuges o compañeras permanentes legalmente reconocidas por la fuerza a la que pertenecen, a los hijos del afiliado menores de (18) años que dependen económicamente del mismo.

- A los integrantes de la Fuerza Pública en uso de retiro que se encuentren vinculados a las Cajas de Sueldos correspondientes (CASUR-CREMIL).

- A quienes hacen parte del Instituto Penitenciario y Carcelario INPEC
- A los empleados y sus beneficiarios de nuestra empresa DERECHO & PROPIEDAD S.A.
- A los clientes particulares y preferenciales que necesitan de nuestros servicios.

6.4. Muestra.

La muestra para la realización de este estudio, corresponde a una selección informal, y aleatoria, en común acuerdo con los representantes de la organización y los investigadores, teniendo en cuenta a su vez, la disposición de los colaboradores al momento del desarrollo de los grupos focalizados, sin alterar el desarrollo de las labores cotidianas de la organización.

Dicha selección, reside en la obtención de una información más real y al instante; que puede explicar de forma más concreta y veraz el fenómeno cultural actual existente en la organización.

La distribución Muestral de los grupos focalizados esta desagregada como se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 1. Tamaño Muestral, Grupos Focalizados DERECHO & PROPIEDAD S.A. Sede Bogotá. No. Colaboradores.

GRUPOS FOCALES	ÁREAS FUNCIONALES	POBLACIÓN	MUESTRA
GRUPO FOCAL 1	Servicios Administrativos y Generales	9	4
GRUPO FOCAL 2	Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	5	4
GRUPO FOCAL 3	Familia, Seguridad Social	11	7
GRUPO FOCAL 4	Civil	17	9
GRUPO FOCAL 5	Público	16	10
GRUPO FOCAL 6	Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	7	6
GRUPO FOCAL 7	Directivos y Jefes de Área	15	13
TOTAL		80	53

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos corporativos.

6.5. Componentes y/o Dimensiones de Análisis de la Cultura Organizacional.

Los componentes o dimensiones a referenciar para el análisis y explicación del estado actual de la cultura organizacional de la empresa Derecho & Propiedad S.A., Sede Bogotá, se deriva de la percepción y visión particular y compartida de los investigadores, a partir de la unicidad de funcionamiento que representa la organización en sí misma y frente a otras unidades del mismo sector económico y objeto social. De ello se desprende un buen número de criterios que pueden dar explicación de los patrones culturales que dirigen el funcionamiento de la organización en cuestión. Dichos criterios se agrupan bajo cinco dimensiones, a saber:

1. Origen e Historia de la Organización
2. Vínculos de los Colaboradores con el Trabajo y con la Organización
3. Relaciones Interpersonales y Comunicación
4. Dinámicas de la Resolución de los Conflictos
5. Liderazgo y Trabajo en Equipo

6.6. Operacionalización del Trabajo Empírico.

La Operacionalización que conduce al diagnóstico del caso en estudio, se estructura en una etapa, la cual permite una aproximación detallada y completa de los componentes a analizar, a través de la discusión en grupos focales. Los elementos característicos de esta etapa se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 2. Operacionalización del trabajo empírico.

Técnica Utilizada	Instrumento	Unidad de Análisis
Grupos focalizados (focus groups)	Guía para la producción discursiva (Anexo A.)	Directivos de la organización. Líderes, jefes de área (Funcionales). Colaboradores de la organización (operacionales).

Fuente: Elaboración propia

7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. BOGOTÁ SEDE BOGOTÁ.

La matriz de análisis, relaciona los diferentes grupos focalizados, con los correspondientes fragmentos o comentarios expresados en las respectivas transcripciones, de las diversas categorías y subcategorías encontradas en la discusión del tema al interior de estos grupos focales. Finalizando, con un análisis interpretativo general de las consideraciones resultantes en cada categoría y subcategoría por cada grupo focalizado.

La estructura detallada de este análisis puede ser vista en el Anexo B: Matriz de Análisis de la Cultura Organizacional de la Empresa Derecho & Propiedad S.A. sede Bogotá.

8. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A., SEDE BOGOTÁ

Dentro de los resultados del análisis de la cultura organizacional de la empresa Derecho & Propiedad S.A., en su sede Bogotá, se describen y evidencian, los diversos patrones de la cultura organizativa (asociados a las conductas, comportamientos, creencias, símbolos, signos) surgidos de la matriz de análisis, respecto de las diversas categorías y subcategorías emergentes resultantes de ella, acerca del tema investigado. Dichos resultados se resumen a continuación:

8.1. Categoría Emergente: Origen e historia de la Organización.

En esta categoría lo que se pretende dar a conocer son los principales eventos de adaptación externa e integración interna que ha afrontado la organización a lo largo de su vida y como la perciben los colaboradores.

Derecho & Propiedad S.A, es una organización que presta sus servicios desde hace 25 años en el campo educativo y el servicio jurídico con abogados especializados, ofreciendo alternativas y soluciones a sus clientes en las diferentes ramas del Derecho, en el ámbito Jurídico Penal, Privado Administrativo y Seguridad Social.

Desde sus inicios la organización se ha dedicado a la prestación de servicios jurídicos al personal activo y retirado de las Fuerzas Militares y de Policía, en la formación integral en cursos de ascenso según los diferentes rangos; de igual forma en el áreas del derecho privado y público ofrece servicios en derecho, Civil, Laboral, Penal Militar y Administrativo.

En esta categoría emergente se abordarán las subcategorías de *apoyo* jurídico a militares, vínculos jurídicos de la empresa con las Fuerzas Militares y de Policía, así como los hechos importantes en la historia de la organización, los cuales recogerán los fragmentos y relatos de los colaboradores en torno a las percepciones que tienen sobre el origen e historia de la organización, así como los cambios y los vínculos de la empresa con la fuerzas pública que dieron origen a su constitución.

8.1.1. Hechos importantes en la historia y origen de la organización.

Teniendo en cuenta los relatos de los colaboradores y los patrones comunes, manifiestan que la organización fue creada por la iniciativa de dos coroneles retirados de las Fuerza Pública (policías) y debido a ello se dio origen a la empresa; la cual ha tenido un crecimiento importante a nivel interno y externo; tanto así, que desde su constitución contaban solamente con seis personas de planta y las instalaciones se reducían a una oficina ubicada en un pequeño edificio inmobiliario. Es así como hoy en día, son más de 200 personas a nivel nacional quienes conforman la planta administrativa, además cuenta con más de 20 sucursales a nivel nacional.

Este crecimiento se debe a que en sus inicios la empresa solo tenía una competencia fuerte y directa llamada Conjuez, cuya organización estaba

orientaba a prestar los mismos servicios de Derecho & Propiedad S.A., hecho que fue notorio en su medio, y como estrategia de consolidación, ambas empresas decidieron fusionarse, quedando Derecho & Propiedad S.A., como líder del mercado.

En los relatos los colaboradores destacaban, que una vez fusionada la organización con su mayor competencia, Derecho & Propiedad S.A., consolidó sus productos y servicios, permitiéndole de esa forma captar nuevos clientes. Para dar cuenta de ello, veamos algunos fragmentos⁸:

“Nació como una idea de dos hermanos que pertenecían a las fuerzas militares y prestar el servicio a los miembros y pensionados de las fuerzas armadas”

“Derecho & Propiedad, recuerdo que hizo una fusión o alianza con Conjuez Alianza para el progreso, cada una fue organizando sus oficinas y así empezó a crecer la empresa a nivel nacional, al inicio éramos poquitos alrededor de unas 10 personas y hoy somos como 200 personas”

“Sucesos importantes de la organización a través de su historia, era que había una competencia fuerte llamada Conjuez, era una empresa de servicios Jurídicos también”.

“Algo importante también fue la expansión y el crecimiento que la empresa tuvo, la inauguración del edificio nuevo, cuando empezaron a abrir regionales eso fue importante también”.

“Nació como una idea de dos hermanos que pertenecían a las fuerzas militares y prestar el servicio a los miembros y pensionados de las fuerzas armadas, iniciaron en el segundo piso del primer edificio y luego fue creciendo con el pasar de los años”

“La empresa nació y fueron los capitanes quienes la iniciaron, posteriormente ya fue creciendo, empezaron a perfeccionar los servicios que prestaban, ya después como Derecho & Propiedad, se prestaban los servicios jurídicos y académicos a militares, dejó de existir la inmobiliaria”.

⁸ Tomado de los relatos de los grupos focales de las diferentes áreas la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, los colaboradores reconocen como fue concebida la organización desde sus inicios, y los hechos más importantes que han marcado su historia, trayectoria y consolidación de la empresa a nivel nacional. De igual forma se hace evidente el reconocimiento por parte de los empleados que tiene la organización, debido a su experiencia en el sector jurídico, brindando soluciones de tipo legal y formación académica a miembros activos de la Fuerza Pública (militares y de policía), al igual que usuarios particulares que requieran de sus servicios.

8.1.2. Vínculos y apoyo Jurídico de la empresa a las Fuerzas Militares.

En esta subcategoría, los colaboradores manifiestan que la empresa desde su constitución fue creada por dos coroneles, quienes decidieron dar origen a la empresa y prestar servicios especiales a miembros activos y retirados de las fuerzas militares y de policía. Además la organización cuenta con los permisos necesarios avalados por las fuerzas militares y de policía en Cabeza del Ministerio de la Defensa, autoridad que avala y otorgar las certificaciones y afiliaciones de su personal militar.

Por otra parte, los colaboradores en sus relatos, cuentan que la empresa tiene estrecha relación con la Fuerza Pública, debido a que sus fundadores fueron miembros de la Policía Nacional, y por lo tanto conocen muy bien las necesidades de los mismos, permitiendo ofrecer sus servicios tanto en el ámbito jurídico como el académico, siendo éstos sus clientes potenciales.

Cabe anotar, que los colaboradores que tienen menor tiempo de vinculación con la organización, desconocen en gran medida sus orígenes. A diferencia de los empleados con mayor antigüedad, conocen muy bien la historia, trayectoria y posición de ésta, reconociendo que sus clientes potenciales son ex retirados de las fuerzas militares y en menor cantidad personal civil.

Lo anterior se debe a que los procesos de inducción en la organización no se hacen en todos los casos, debido al volumen de ingresos, y en ocasiones los nuevos miembros se dan a conocer mediante recorridos por las diferentes áreas y oficinas. *Veamos algunos fragmentos:*

“A mí me parece que la empresa se dedica a hacer cursos de ascensos a militares de la fuerza pública cuando quieren subir de rango”.

“Yo creo que poder tener los permisos de los descuentos de las fuerzas militares para aquellos pudieran hacer las afiliaciones para los usuarios y de esa forma construir la empresa, iniciaron con menos de 10 personas”.

“Ah claro, tengo entendido que a nivel nacional existen otras oficinas donde los abogados asesoran las fuerzas militares”

“Si, lo que sé es que los dueños de la empresa son retirados de las fuerzas militares y ellos empezaron recorriendo los batallones para buscar clientes”

“Creada con dos coroneles y tienen vínculos con las fuerzas militares y quisieron vincular a todos sus compañeros a la organización y mediante los PINES, es decir por el descuento que les hacen a los miembros de las fuerzas militares se hacen clientes de la empresa”.

Lo anterior, permite evidenciar que la organización en la prestación de sus servicios, se caracteriza por brindar soluciones a las necesidades propias de los clientes y usuarios, ofreciendo garantías en términos de litigios legales en temas relacionados con la gestión judicial contenciosa administrativa, trámites ante entidades públicas y privadas, procesos administrativos y procesos disciplinarios. Cabe anotar que los servicios de la organización se han diversificado, y atienden procesos administrativos a personas particulares o civiles como los denominan en la organización.

8.2. Categoría Emergente: La organización como escuela.

En esta categoría emergente, la organización Derecho & Propiedad S.A., es concebida por los colaboradores como una gran escuela, en donde se puede aprender y a la vez aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes facultades de derecho de la ciudad.

Teniendo en cuenta los relatos de los colaboradores, éstos perciben a la empresa como una academia, ya que les permite formarse, crecer y aprender en las diferentes ramas del derecho, debido a que la mayoría de los trabajadores son estudiantes de primeros semestres de jurisprudencia.

Por lo tanto, el hecho de vincular a personas jóvenes en promedio de edad de 19 a 20 años, hace de la organización un centro de aprendizaje constante, y por ende es un gran aporte al desarrollo y crecimiento de la misma en las diferentes áreas funcionales y áreas del derecho en las que se orientan sus líneas de servicios. *Veamos algunos relatos que evidencian a la organización como una gran escuela:*

“Primero que todo, la empresa es una escuela para nosotros los jóvenes que trabajamos aquí, se aprende muchísimo, segundo, el reconocimiento de la empresa a nivel nacional”.

“Es notorio la capacidad de generación de empleos y brinda oportunidades a muchas personas y a los estudiantes de los primeros semestres y futuros abogados”.

“Más que un trabajo esto es una escuela, entonces hay casos en que uno aprende de otras actividades, entonces eso es como el crecimiento personal de uno, profesionalmente, en bien de la empresa también, pienso yo”

“A nivel Institucional interno, el escalonamiento que tienen las personas y la empresa es netamente académica es como una escuela y se aprende mucho se trabaja en equipo y nos apoyamos con los procesos es una escuela esencialmente”.

“Lo que me gusta de la empresa es que contrata a personas jóvenes estudiantes, la empresa es netamente académica es una escuela y se debe tener una formación permanente”.

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la organización no puede crear conocimiento sin empleados, y por ende este conocimiento debe ser compartido por los miembros que la conforman. Es por ello, que la empresa debe saber cómo aprovechar y conocer las capacidades de sus colaboradores y encaminarlas hacia los objetivos y estrategias organizacionales.

Es importante mencionar que una gran diferencia de la empresa Derecho & Propiedad S.A., y otras organizaciones, es que vincula jóvenes estudiantes de derecho, y a la vez, estos generan en la organización sentido de pertenencia, incrementando la confianza, la responsabilidad y respeto por los diferentes

procesos judiciales, además el poder orientar los conocimientos a la práctica, hace que el proceso de aprendizaje profesional sea enriquecedor tanto para el colaborador como para la organización.

8.3. Categoría Emergente: La importancia del usuario (Cliente).

La satisfacción del cliente es el elemento esencial de toda organización para mantenerse en el mercado. Es por ello, que las organizaciones invierten en programas de fidelización, que permitan mantener a sus empleados orientados hacia la calidad en la prestación de los servicios a sus clientes.

Para los colaboradores de la empresa Derecho & Propiedad S.A., el usuario es lo más importante, es la razón de ser que orienta su filosofía organizacional, es entender y comprender que el usuario es primero; por lo tanto su dedicación está orientada en atenderlo muy bien y satisfacer todas sus necesidades.

Los colaboradores reconocen la importancia que el usuario tiene para ellos, hecho que permite el crecimiento económico de la organización y a su vez garantiza una estabilidad laboral. Así mismo, la atención, dedicación, y fidelización que se le brinde, dará como resultado una buena proyección e imagen de la empresa a nivel nacional. *Veamos algunos fragmentos o relatos:*

“Creo que es el servicio que brindamos, el talento humano, la calidad con que atendemos a las personas”.

“Igual aquí en la empresa y todos los compañeros el usuario es la razón de ser, sin ellos no tendríamos trabajo por ejemplo, así que los recibimos con los brazos abiertos, con mucho agrado”.

“Pienso que Derecho & Propiedad, es una empresa que antes de expandirse a nivel nacional se ha enfocado mucho en las personas que tiene, es ser leal con la empresa, las personas debemos tener una calidez humana, ponernos muchas veces en los zapatos de los demás, así como en los zapatos del cliente”.

“La atención y el servicio que se presenta al cliente desde la recepción y siempre se hace énfasis en la misión que se debe tener y el servicio que se presenta a nivel nacional”.

“Efectivamente lo que mis compañeros han dicho la empresa hace mucho énfasis en el usuario y al cliente y la empresa nos enfatiza mucho por la atención y la comunicación, igualmente hacia la visión y la perfección que se den con los procesos”.

“El usuario es nuestro objetivo y se debe tener respeto por ellos”.

“Yo lo que veo en los abogados más que todo, es que ellos están muy pendientes del usuario, en darle soluciones a las inquietudes”.

La cultura organizacional es el reflejo de los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se manifiestan en sus acciones diarias, tomando como partida lo anterior, se puede decir que existen culturas orientadas al servicio como es el caso de la empresa Derecho & Propiedad S.A., ya que sus colaboradores centran sus actividades diarias en la atención y satisfacción de los usuarios garantizando la prestación de un buen servicio.

Además la organización cuenta con un software jurídico especializado que permite mantener actualizado la base general de los usuarios y sus diferentes procesos judiciales. Lo anterior, es el resultado de una filosofía organizacional orientada a la cultura del servicio como una prioridad estratégica del negocio.

8.4. Categoría Emergente: Factores que afectan las actividades cotidianas.

En esta categoría abordaremos las subcategorías de *motivación, desmotivación, alta carga laboral, remuneración laboral, falta de reconocimiento, estrictos horarios de trabajo vs compensaciones y descansos*, las cuales están estrechamente relacionadas con las interacciones y actividades cotidianas de los empleados con el entorno organizacional.

8.4.1. La Motivación como Factor de Crecimiento Profesional y Laboral.

De acuerdo con los relatos de los colaboradores, la motivación en la empresa está estrechamente relacionada con el crecimiento laboral y/o profesional, debido a que esta es vista como una escuela, en donde se pone en práctica la teoría académica con la práctica laboral, lo cual permite un desarrollo integral de las personas que hacen parte de la organización.

Por otro lado, la empresa les brinda oportunidades a los trabajadores de crecer y tener posibilidades de ascenso, ya que en su mayoría son jóvenes estudiantes en proceso de formación profesional, los cuales tienen un gran interés en que los jefes de áreas desarrollen con ellos procesos de mentoring, es decir que se les entrene para estar preparados para una posible promoción en el cargo como sucesores o jefes de áreas, lo cual refleja que existe una buena estabilidad laboral dentro de la organización.

De igual forma, las motivaciones laborales están orientadas a que la organización les brinda oportunidades de vinculación laboral, sin necesidad de contar con la suficiente experiencia, en ciertos casos, es de gran importancia la entrega, disposición y dedicación que tenga el colaborador más que la experiencia certificada, lo anterior debido a que son estudiantes de primeros semestre de jurisprudencia.

Por otra parte, los colaboradores antiguos reconocen que la organización es una entidad que les ha permitido tener una realización personal en base a las compensaciones salariales y bonificaciones de mera liberalidad, y debido a ello han podido incrementar su patrimonio familiar, dándoles incluso la oportunidad de viajar, aumentando el bienestar, mejorando su calidad de vida; hecho que ha generado inconformidad en los colaboradores que llevan menor tiempo de vinculación. *Veamos algunos relatos de los colaboradores en relación con la motivación laboral:*

“La verdad, es que la empresa brinda muchas oportunidades de crecer profesionalmente ya que como estudiante de derecho es una gran oportunidad

por las diferentes áreas que tiene (civil, penal, familia) para aplicar lo que se aprende en la universidad”.

“A mí algo que me motiva, es que sin tener experiencia la empresa me dio la oportunidad de trabajar aquí y eso es algo que yo valoro mucho”.

“Al igual que todos mis compañeros, mi motivación es personal. Yo le debo a la empresa la oportunidad de ingresar como abogada ya que llegue a Bogotá sola y sin experiencia laboral”.

“Mi motivación soy yo. La empresa es una escuela cuando ingrese no tenía ningún conocimiento legal y ahora que me desenvuelvo muy bien, puedo asumir con propiedad los procesos asignados lo cual incrementa mis conocimientos profesionales”.

“En el poco tiempo que llevo laborando en la empresa mi motivación es personal, es venir y aplicar lo aprendido en la universidad y sacar los procesos adelante”.

“He tenido muchos logros ya que he podido sacar adelante a mi familia y de terminar mis estudios como la Especialización, pero mi motivación principal es defender los interés de nuestros clientes. Siempre hago todo lo que tenga que ver en pro de nuestros clientes externos”.

“Más que un sueldo o una remuneración que se recibe para mí es crecer profesional y personalmente, adquirir experiencia”.

De acuerdo con los relatos de los colaboradores, se podría inferir que en la organización Derecho & Propiedad S.A, sede Bogotá, se logra identificar dos tipos de trabajadores. En primer lugar se encuentran los trabajadores con necesidad de logro; y un segundo grupo, colaboradores con necesidad de obtener recompensas en relación a su desempeño. Si nos remitimos a la teoría de las necesidades de McClelland, algunas personas tienen un deseo incontrolable de triunfar por este motivo luchan por las realizaciones personales más que por otro tipo de recompensas. Tienen el deseo de realizar las tareas de la mejor manera y el impulso de sobresalir para alcanzar el éxito, esto describe al primer grupo mencionado. Por otro lado, teniendo en cuenta la teoría de Victor Vroom sobre las

expectativas en la cual afirma “*que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa que proporciona cierto resultado que el individuo encuentra atractivo*”. (Velasco, Bautista, Sanchez, & Cruz, 2011). En el segundo grupo de colaboradores sus motivaciones se asocian a la necesidad de que sus metas sean comprendidas y que el vínculo entre sus esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y satisfacción sean proporcionales a los objetivos individuales y organizacionales.

En relación con algunos relatos, los colaboradores manifiestan que deberían retomarse las políticas de reconociendo, entre ellas el “Empleado del Mes” hecho que permitiría que los trabajadores se sientan motivados en la realización y asignación de las actividades inherentes a su cargo.

8.4.2. Desmotivaciones que afectan las actividades cotidianas.

Las actividades diarias dentro de la organización están dadas por los factores internos que se dan en torno al desarrollo de las tareas, la responsabilidad con el cargo o rol, las relaciones interpersonales favorables y las motivaciones básicas del trabajador como, el reconocimiento de las tareas realizadas, un buen clima laboral, un ambiente de trabajo satisfactorio, agradable, confiable y la autonomía en la toma de decisiones. Estos son factores que motivan, sin embargo cuando existen desmotivaciones en los colaboradores muchas de ellas están relacionadas en algunos casos, con un clima laboral desfavorable que conlleva a la baja productividad.

Algunos colaboradores, en sus relatos manifiestan que en la organización el trabajo realizado no es reconocido, ya que para algunos jefes es más importante centrarse en los errores y no en los aciertos que han tenido en la realización de la tarea.

Por otro lado, los colaboradores manifiestan que un factor desmotivante es la comunicación informal (comentarios de pasillo o rumores), en donde se generan malos entendidos y por ende entorpece las actividades diarias. Hecho que podría influir en las relaciones laborales y desencadenar ciertos conflictos interpersonales.

Otro factor referido por los colaboradores, es el hecho de que en la organización exista un gran porcentaje de personal femenino, hecho que genera un ambiente tenso entre ellas mismas dada, según ellos, a la condición propia de “su naturaleza” en relación a sus temperamentos, comportamientos y personalidades.

Por otro lado, las cargas laborales son un factor generalizado al interior de la organización, ya que los colaboradores manifiestan que su trabajo no es compensado con un factor salarial acorde a las cargas laborales. *Veamos algunos fragmentos:*

“Los chismes como en toda empresa es algo que me desmotiva porque igual la gente no siempre llega de buen ánimo y eso es por la personalidad de cada quien”.

“Lo que no me gusta es como tratan a los empleados, no se valora el esfuerzo ni el trabajo que se realizan pocas palabras, es decirle al empleado que es un “desechable”, tener un trabajo pesado no es malo pero sería bueno que se reconociera”.

“Esta empresa es de solo mujeres y los temperamentos son variados y eso se presta para generar mal ambiente, la envidia como usted sabe”.

“Realmente para mí lo que me desmotiva es que hay mucha carga laboral y particularmente es muy mal remunerado, en general he escuchado a los demás compañeros que no están satisfechos con lo que se ganan aquí”.

“El salario también es muy bajo y eso es desmotivante”.

“Lo que realmente desmotiva es que el sueldo no supe la cantidad de trabajo que se hace aquí, por ejemplo en mi caso, tengo a cargo el mantenimiento y aseo de las sedes, y eso es mucho trabajo”.

“Me desmotiva un poco es que no hay reconocimiento al trabajo que se desempeña. Los jefes no están pendientes de sus empleados”.

“Se recalcan muchos los errores, que el propio reconocimiento a las labores y eso es muy desmotivarte para mí”.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que la falta de motivación en los empleados puede conllevar a la falta de sentido de pertenencia

hacia la organización y por ende que las actividades correspondientes al rol o al cargo que sean desarrolladas simplemente, por mantener el trabajo y conservar los beneficios contractuales.

8.4.3. Estrictos horarios de trabajo Vs compensaciones de descanso.

Los horarios de trabajo son un factor determinante para las organizaciones, ya que estos permiten mantener la productividad y rendimiento de los empleados en función de las actividades cotidianas.

Es así, como un patrón generalizado en los relatos de los colaboradores fue el estricto cumplimiento en los horarios de ingreso, al igual que las desigualdades en los turnos de descanso; los cuales no son asignados de manera equitativa, teniendo acceso a este privilegio solo algunas áreas, mientras que otras deben hacer el mérito suficiente para calificar a este beneficio.

Por otro lado, los colaboradores manifiestan que en varias ocasiones la jornada laboral excede la legal permitida y en estos casos las horas adicionales de trabajo no son remuneradas, ni se consideran como “extras”. *Veamos algunas percepciones de los colaboradores al respecto:*

“El tema de los descansos me ha desmotivado bastante, ya que siento que estamos en desventaja con las áreas jurídicas de la organización. Y la verdad debería existir más igualdad entre las áreas respecto a los descansos y también el tema del reconocimiento a las labores, pues no hay reconocimiento, lo admito yo también he caído en esa situación con mis colaboradores”.

“Siempre hay que cumplir con el horario de ingreso, si uno llega un minuto tarde hay que reponer el tiempo los días sábados, la verdad me parece injusto que sea así, ya que siempre salimos después de las 5 de la tarde y eso si no lo ven”.

“En el tema del horario por ejemplo, era más flexible, luego vinieron las sanciones por la llegada tarde y se deben reponer las horas, pero no pagan las horas adicionales que nos quedamos fuera del horario habitual”.

“También que es injusto que para tener un descanso a la semana hay que hacer méritos, los únicos que no trabajan los sábados son los del área de jurídica

y eso es una preferencia, las reglas deberían ser para todos y no favorecer a unos cuantos”.

“Cumplir horarios siempre me ha parecido complicado por eso. A veces los horarios son muy extensos casi una eternidad en una oficina de 7:00 a 5:00 de la tarde y no todas las veces se sale a esa hora, sabes que entras a las 7 pero no sabes a qué horas sales, y la verdad no pagan horas extras”.

“A veces creo que deberían valorar más a las personas por lo que hacen en su trabajo y no mirar tanto porque llegaron tarde”.

Lo anterior, evidencia una baja motivación en los colaboradores frente al cumplimiento de los horarios de trabajo. Además frente a los retardos acumulados durante la semana los colaboradores deben reponerlo en tiempos extra laborales. De igual forma la acumulación de retardos al incumplimiento del horario de trabajo es una consecuencia que limita el merecimiento al día de descanso (sábado), día en el que además deben reponer el tiempo de retraso acumulados. Algo que acentúa el malestar, es el hecho de que el incumplimiento de una sola persona del área, afecta el merecimiento de descanso de todo el grupo. La exigencia en el estricto cumplimiento del horario es asumida por los colaboradores como consecuencia de la formación militar de la que proceden sus directivos.

8.4.4. Identificación y sentido de pertenencia con la Organización.

En esta categoría se darán a conocer las percepciones de los colaboradores en torno a la identificación que sienten hacia y con la empresa.

La ventaja competitiva de las organizaciones está representada por el talento humano y se caracteriza por el grado de identificación, el compromiso, la responsabilidad y sentido de lealtad que estos tienen con su filosofía.

Los colaboradores de Derecho & Propiedad S.A., sede Bogotá, sienten que están identificados con la organización y en especial con las tareas individuales que se reflejan en los compromisos colectivos de equipo. Estas manifestaciones son generalizadas, ya que en su mayoría para los colaboradores la empresa significa crecimiento profesional y laboral, lo que genera en ellos una necesidad de retribución a la organización basado en un buen desempeño de sus

actividades laborales, permitiendo cumplir con las metas y objetivos trazados. *Veamos algunos fragmentos donde se evidencia el sentido de pertenencia de los colaboradores por la organización:*

“Veo en común el cariño que se le tiene a la empresa, a cualquier persona que le pregunte en Derecho & Propiedad le dirá que se sienten orgullosos de trabajar aquí, siente pertenencia por la organización”.

“Todos aquí, nos sentimos orgullosos de decir que trabajamos para Derecho & Propiedad, es muy buena empresa, es reconocida a nivel nacional”.

“Yo lo que he visto en muchos compañeros y en mi caso propio, la empresa no lo deja ir a uno, si usted es una persona que ha salido adelante que ha terminado su carrera es una empresa que le da una oportunidad de seguir adelante”.

“Lo que nos identifica aquí a todos es la atención y el servicio que se presenta al cliente desde la recepción y siempre se hace énfasis en la misión que se debe tener y el servicio que se presenta a nivel nacional”.

“Soy muy feliz porque hago lo que realmente me gusta y tengo un excelente grupo de abogados y estudiantes que contribuyen a mejorar el desempeño”.

“El gusto por lo que se hace ya que venir a trabajar no es una obligación para mí. Es enriquecedora la experiencia profesional que he adquirido en Derecho & Propiedad al desempeñar mi cargo”.

El hecho de que los colaboradores tengan un sentido de pertenencia, esto hace que se sientan identificados con el direccionamiento estratégico, el cual está enmarcado dentro de su visión y misión, sienten compartida y asumida por todos sus miembros.

8.4.5. El reconocimiento como factor de desempeño en el trabajo.

Lo que se evidencia en cada uno de los fragmentos es que los empleados manifiestan que las actividades no son percibidas como estímulo de desempeño, solo se focalizan en el cumplimiento de las tareas sin que haya motivantes cuando se hacen las tareas, lo que reciben con comentarios que tienen que ver con la obligación de hacerlas por la función que representa el cargo. *Veamos*

algunos fragmentos relacionados con el reconocimiento como factor de desempeño del trabajo:

“La verdad aquí, siento que el trabajo no se reconoce ya que no me dicen que estoy haciendo bien las cosas, al contrario siempre me dicen que estoy haciendo mal, pero no lo que hago bien”

“A mí por ejemplo no me han dado ninguna felicitación por hacer bien mi trabajo, especialmente los jefes de otras áreas e incluso el jefe directo”

“Aquí lo único que importa para los jefes es el trabajo, no hay un reconocimiento cuando se hace bien el trabajo, eso nos haría sentir muy bien”

“A veces creo que deberían valorar más a las personas por lo que hacen en su trabajo y no mirar tanto porque llegaron tarde”.

“Deberían valorar más mi actividad laboral y no los errores, Y bajo el principio de igualdad todos los trabajadores deberían tener las mismas condiciones no es justo que algunos trabajadores descansen los sábados y otros no y los jefes no soy totalmente justos con los descansos y eso debería cambiar eso haría que estuviera más motivado yo quiero a la empresa pero me parece que no es justo la modalidad de los descansos los días sábados”.

“De palabra se valora el trabajo, pero deberían premiar el desempeño laboral con permisos o con algún ascenso.

“Aquí no se reconoce el desempeño ni las labores de los trabajadores”.

“No solo basta que nos paguen por lo que se hace.... Deben resaltar y hacer un reconocimiento a las labores que se desempeñan, me desmotiva que a los estudiantes dependientes me ha tocado educarlos y enseñarles las normas básicas de urbanidad”.

“A veces no se solucionan los problemas desde sus raíces ya que esos inconvenientes se van a servir presentando si no se toman medidas para las correcciones y deberían reconocer el trabajo y el desempeño de sus funciones ya que muchas veces solo ven los errores”.

Con respecto a los relatos, los colaboradores manifiestan que sus actividades no son reconocidas en su totalidad, en virtud de lo anterior, las motivaciones de los trabajadores van ligadas a la ejecución de las tareas

realizadas y en el mismo sentido las motivaciones están alineadas en gran medida a los aspectos económicos, pues los mismos, afirman que sus actividades no son compensadas proporcionalmente con la remuneración salarial.

En síntesis, algunos trabajadores, afirman que es importante el saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa. Como se puede inferir, es necesario reconocer el desempeño actual, tanto a nivel de los colaboradores como de la organización, sin duda, el reconocimiento es uno de los factores más importantes en la motivación de los empleados ya que el mismo dignifica al trabajador como ser humano, lo que genera un sentido de pertenecía, permitiéndole alcanzar los más altos niveles de eficacia y consigo su propio desarrollo.

El reconocimiento por el logro de las metas alcanzadas es importante para los empleados de Derecho & Propiedad S.A. sede Bogotá, ya que existe una estrecha relación entre los factores motivacionales de autorrealización personal y profesional. Así mismo el sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores debe reflejar el cumplimiento de los objetivos corporativos y ser proporcional con la política de remuneración.

8.5. Categoría Emergente: Importancia de las relaciones interpersonales.

En esta categoría se abordarán los estados de ánimo y las percepciones sobre las relaciones interpersonales que se generan al interior de la organización y las formas de comunicarse, los cuales son aspectos esenciales el mejoramiento del rendimiento de las actividades laborales. Además el lograr buenas relaciones interpersonales es una habilidad social que se ha convertido en un tema fundamental para las organizaciones, ya que los colaboradores son seres humanos que viven todo el tiempo en interacciones con otros.

Es por ello que la inteligencia relacional hoy en día se constituye como una competencia primordial que no debe descuidarse, ya que forma parte esencial en el rendimiento laboral y organizacional. Por lo cual las relaciones interpersonales

deben basarse en el respeto, buen trato, cooperación entre los compañeros orientados al logro de objetivos y metas institucionales.

En la organización Derecho & Propiedad S.A., sede Bogotá, las relaciones interpersonales son aspectos importantes encontrados en los relatos de los colaboradores y que en gran medida están determinadas por la estrecha relación entre los jefes colaboradores y compañeros de trabajo.

Lo que se evidencia en los relatos y patrones comunes, es que las relaciones interpersonales dentro de la organización son satisfactorias, en especial las que dan al interior de las áreas, lo que conllevan a tener un clima de respeto, confianza y buen trato a la hora de las interacciones personales con los compañeros. Sin embargo las relaciones con las demás áreas de la organización son casi nulas, debido a que no se encuentran espacios de interacción que permitan mantener contactos frecuentes con los compañeros.

Veamos algunos fragmentos encontrados en torno a las relaciones interpersonales:

“Bueno las relaciones son buenas eso creo, lo único que yo veo, es que los jefes muy poco se involucran con las personas de cargos inferiores, eso afecta a veces las relaciones el que no puedas conversar con ellos sin las jerarquías”

“Todos en el área nos apoyamos, nos ayudamos cuando hay algo que se necesita, el trato entre las personas acá es bien, son agradables”

“Dentro del área uno tiene más afinidad con sus compañeros que con los de compañeros de las demás áreas, existen subgrupos en la empresa Como en cualquier empresa o grupo social”.

“Me acuerdo una vez que estábamos en una reunión, una jefe dijo si me saludan bien y si no también me da igual, entonces yo decía no eso puede ser así, se supone que usted llega y saludo y si se va se despide”

“El gran problema que tiene la organización es que no tiene espacios para compartir con las demás áreas lo que hace que uno siga en su grupo, no hay una integración con los demás compañeros, no existen jornadas de integración solamente la de fin de año, en las inducciones solamente se presentan a los

nuevos trabajadores con los jefes pero no hay en sí jornadas que permitan la integración con los demás compañeros”.

“Hay personas que no saludan a veces, en ocasiones siento que hay que mendigar el saludo, son malgeniadas, nos tratan a veces mal, no piden el favor”

“Las relaciones son un poco complicadas, en nuestra área manejamos los temas de la mejor manera y los conflictos que se suelen presentar, en varias ocasiones he visto cómo se faltan al respeto con las diferentes áreas y los jefes no toman medidas y correctivos y esas situaciones tienden a salirse de control”

“Yo creo que por el hecho de que todos estudiamos derecho por ser abogados, todos creemos tener la razón, entonces no respetamos ni toleramos la posición del otro, no nos ponemos en los zapatos del otro. Y si uno pide un favor entonces piensan que se les están dando órdenes y no necesariamente es eso. Y por eso ya se puede generar un conflicto y perjudicar las relaciones personales, a mi modo de ver aquí lo que hace falta es mucha tolerancia”.

“Tal vez se presentan roces entre las jefes mujeres, pero ahora tratamos de manejar una relación de respeto y armónicas y confío mucho en mi grupo de trabajo y si tenemos un error llega a un acuerdo todos para corregirlo”.

“Trato de manejar las relaciones cordiales con todas las personales pero si he visto que en algunas áreas no son las mejores y deberían mejorar esas situaciones”.

Los colaboradores manifiestan que algunos jefes son los generadores de casos aislados de roces y rupturas en las relaciones interpersonales debido a la falta de respeto, falta de tolerancia, ausencia de comunicación, lo que afecta retrasos en las labores, lo que intensifica aún más el deterioro de las relaciones interpersonales.

Además algunos colaboradores, manifiestan que las relaciones deberían ser prioridad para la organización, ya que son escasos los espacios de interacción, y esto hace que los colaboradores no compartan lugares comunes de relacionamiento.

8.6. Categoría Emergente: La comunicación como medio de interacción.

En esta categoría se abordara la comunicación como medio de interacción para la empresa, la cual es clave para mantenerse informados y tener buenas relaciones laborales, y en la misma medida evitar algunos conflictos, debido a que la principal función de una buena comunicación es unificar las diferentes actividades que se presentan al interior de la empresa y apoyar la estrategia organizacional.

Ahora bien, es importante destacar que al interior de la empresa Derecho & Propiedad S.A., sede Bogotá, la comunicación parece ser un factor determinante en las áreas funcionales, ya que cada una en sus actividades son autónomas e independientes, las cuales establecen parámetros de comunicación que tienen que ver con la informalidad y a su vez con los medios y canales que han generado para el cumplimiento de las labores diarias y que hasta el momento han funcionado muy bien.

Sin embargo la comunicación entre las diferentes áreas, es casi nula, se da estrictamente en lo necesario y los colaboradores aducen que esto se debe a que en cada área se desarrollan actividades distintas debido a los diferentes enfoques del servicio y responsabilidades, además, manifiestan que una limitante en la comunicación e interacción entre ellas se debe a las barreras de infraestructura, ya que deben desplazarse de un lugar a otro. *Veamos algunos fragmentos:*

“Yo he visto que dentro de las áreas la comunicación es poca ya que no se comunica y si lo hacen es cuando necesitan algo, cada quien se dedica a lo que tiene que hacer”

“Bueno, con los directivos, por ejemplo el capitán se preocupa mucho por saber cómo estamos, siempre pregunta”

“Pues, nosotros como grupo no tenemos comunicación con los abogados ni con los otros jefes ya que somos de servicios generales”

“Los espacios de interacción para comunicarnos, la verdad no ha, cada área se comunica con las personas que allí están, muy poco nos vemos con los compañeros de las demás dependencias”

Los dependientes no vemos esa situación ya que nosotros estamos más afuera que adentro de la empresa y no se ven esos lazos fuertes entre los compañeros ya que solo en la mañana estamos una hora y luego salimos para los juzgados.

“Solamente en ocasiones cuando se hacen actividades para compartir con las demás áreas de la empresa, pero no se suele compartir”.

“Yo creo que la comunicación es muy poca, ya que no todas las áreas nos relacionamos, tenemos más relación con las mismas personas de nuestra área que con otras”.

“Por lo general se envía el correo y luego se llama el funcionario para acordar lo solicitado, ya que se debe trabajar en la misma línea de comunicación y posteriormente tenemos reuniones de trabajo en equipo con las demás áreas”.

De acuerdo a lo anterior, los únicos espacios de comunicación que existen en la organización solo se dan en cumplimiento y en función con actividades propias de cada una de las diferentes áreas en relación con el requerimiento estratégico y misional para determinar los objetivos organizacionales.

8.7. Categoría Emergente: Dinámica en la resolución de conflictos.

En esta categoría se abordara la importancia de los conflictos y como estos se solucionan al interior de la organización. Si bien son ciertos, los conflictos son percepciones imaginarias o reales que tienen las personas o grupos de trabajo debido a las diferencias que se susciten de acuerdo a los intereses individuales o colectivos.

En términos generales tanto a nivel organizacional como al interior de las diferentes áreas que está conformada la empresa, no se perciben ni evidencian grandes conflictos.

En su mayoría los conflictos están relacionados, en algunas ocasiones por las cargas laborales y el estado de ánimo de las personas se ve afectado, y otras tienen relación estrecha con el hecho de ser una organización en su mayoría por mujeres, suscitando los colaboradores en sus relatos que son más sensibles que

los hombres, y que se generan actitudes desfavorables y por ende enfrentamientos y roces, que surgen de comentarios y malos entendidos personales y que suelen ser de momento; que no trascienden ni en el contexto personal, ni tampoco en lo laboral.

Por otro lado, los patrones generalizados encontrados en los colaboradores, que cuando se presentan conflictos entre compañeros, su resolución reside en un dialogo inicialmente, o en ocasiones, simplemente de acuerdo a la subjetividad de cada persona es no darle trascendencia, para no llegar a instancias más profundas que puedan llegar a oídos del Comité de Convivencia que la empresa tiene establecido para tal fin.

En este sentido cada área y su jefe, de cierta forma dan gestión a los conflictos de manera independiente, y de acuerdo con la intensidad y/o profundidad, se resuelven acertadamente dándole una adecuada solución a cada situación presentada.

Se resalta, que a lo largo de toda la historia de la organización, solo llego a saberse de un caso en particular que hubiera llegado a instancias del Comité de Convivencia, caso que fue investigado, pero al final no se determinó la culpabilidad del implicado en dicha situación; caso que hacía referencia a un acoso laboral. *Veamos algunos relatos frente a la conveniencia en la gestión de los conflictos:*

“Aquí cuando hay problemas con algún compañero, lo primero que he visto es que hablan entre ellos mismos, sino se arregla el problema allí si hablan con los jefes”

A mí una vez me paso con una compañera que siempre tenía excusas para entregar los trabajos y decía que se le dañaba el computador y siempre sacaba excusas, eso generaba muchas molestias”

“Básicamente procuro hablar con mis compañeros directamente antes de llevar el proceso hasta las instancias del comité de convivencia y las directivas”.

“yo nunca he tenido conflictos con nadie en la empresa, hago lo que tengo que hacer y soy muy cordial con todos”

“Sí sé que hay mecanismos de solución de conflictos en la empresa se procura dialogar antes de llegar a una instancia mayor y cuando se vuelve muy tedioso entonces se toman otras medidas, se pasa al comité de convivencia”.

“Las personas cuando tienen una dificultad lo primero que hacen es confrontarse ellas mismas, en ocasiones los compañeros ni se enteran, si el problema sigue, bueno se acogen al conducto regular y se habla con los jefes inmediatos y se hace una reunión para escuchar las personas”

“Yo he tenido conflicto y eso radica en que si bien es cierto aquí somos mujeres la mayoría, somos compañeras, mi percepción es que no hay objetividad en las relaciones, no hay objetividad profesional y entonces se empieza mezclar las relaciones personales con las relaciones profesionales”.

“Mi jefe si se centra en el rol de llamar a las personas que estén en conflicto para poder solucionarlo y no llevarlo a una instancia mayor y que no trascienda esa situación”.

“Sí sé que existe un comité de convivencia cuando hay un conflicto, problemas entre compañeros y problemas de acoso laboral, pero sé que ese comité de convivencia está integrado por jefes y a mi parecer no hay objetividad con las decisiones que se toman al interior de este comité, debería mejorarse y ser más equitativo donde estén los miembros de cada una de las áreas”

“Cuando se sale de las manos de la jefatura, se acude al comité de convivencia, ya que cada jefe tiene su propia autonomía para redimir esos conflictos”.

Lo que se evidencia en lo anterior, es que los colaboradores manifiestan que al interior de la organización los conflictos que se presentan se solución dialogando, aspecto que favorece las interacciones cotidianas y las relaciones interpersonales.

De igual forma cuando estos no se solucionan con el dialogo entre las partes involucradas, el proceso que se acoge es direccionarlo a los jefes inmediatos o en su defecto se traslada al comité de convivencia.

8.8. Categoría Emergente: Percepciones sobre la importancia de los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo.

En esta categoría emergente se abordarán la importancia del trabajo en equipo y los estilos de liderazgo que se desarrollan al interior de la organización, y como éstos favorecen las relaciones interpersonales, el desempeño y el rendimiento en las tareas diarias.

Teniendo en cuenta los relatos de algunos grupos focales, manifiestan que el trabajar en equipo conlleva a mantener un liderazgo que vincula a los miembros del mismo a la consecución de logros, metas y objetivos. Además se generan actitudes sociales más provechosas, reconocimiento de las fortalezas y áreas de mejora, mayor riqueza de las relaciones interpersonales, mayor compromiso con las tareas, lo que permite tener una mayor identificación tanto con el jefe o líder como con la filosofía organizacional.

Así mismo, los colaboradores manifiestan que al interior de la organización predomina el rol de un jefe transaccional (liderazgo transaccional) orientado al control y a la ejecución de la tarea y no un liderazgo transformador basado en los resultados. Dicho autor afirma que si un líder es una persona correcta, las ideas que de él surjan impregnaran la cultura corporativa, si el líder es una persona mundana, ni sus creencias, ni su imagen serán fuente de inspiración. Creencias fuertes crean culturas fuertes. Entre más sea transparente sea un líder en cuanto a lo que cree y piensa, más evidente y clara será la cultura de la compañía.

La empresa Derecho & Propiedad S.A. sede Bogotá, está dividida en diferentes áreas con sus respectivos jefes y sus correspondientes equipos de trabajo. Es aquí donde la percepción del liderazgo a nivel de la organización es poco favorable, ya que los jefes se comportan como jefes y no como líderes, Sin embargo, en las áreas de familia y civil, el rol del líder es más evidente, se perciben un acentuado liderazgo, a un líder carismático y humano, que se preocupa más por las condiciones de sus colaboradores.

A nivel del Trabajo en equipo, se evidencia en algunas áreas, en donde estas percepciones se dan desde el interior de las mismas, y no trascienden

como modelo o para las otras áreas que carecen de un adecuado trabajo en equipo

Este trabajo en equipo está caracterizado por la ayuda mutua, la respuesta a las necesidades de las actividades laborales y la vida personal en cada una de las áreas. *Veamos algunos relatos:*

“A mí me parece que aquí hay buen liderazgo, sobre todo en el coronel y capitán ya que son muy cercanos a nosotros y están pendiente de uno, se preocupan por saber cómo estamos”

“Entre nosotros con los compañeros nos apóyanos, si hay alguien que necesita ayuda estamos dispuestos a colaborarle, la verdad se siente un buen ambiente de trabajo y de compenetración”

“El ingeniero más que un jefe es un líder y es muy humano, siempre nos orienta y nos dice cosas buenas, está allí para decirnos que hacemos mal y como mejorar cada día”

“Nosotros a nivel del área de familia contamos antes que nada con un líder, porque la diferencia entre un líder y un jefe es completamente diferente, pues igual nosotros hemos sido premiados en eso, tenemos un buen líder, obviamente en otras áreas puede que no exista, yo pase por dos áreas, que de repente por eso puedo hacer la descripción, y de repente creo que en las jefaturas existen jefes y no existen líderes”.

“Aquí en el grupo cuando alguien falta hay alguien que siempre se encarga de apoyar las tareas, eso cuando hay calamidades familiares”

“En mi caso sé que puedo aprender de todos los jefes, hablo de los capitanes, del coronel y mi jefe es el compromiso y liderazgo que ellos nos transmite, sobre todo a los más jóvenes como alguien a seguir a nivel de la empresa y a nivel personal”.

“Los jefes deberían ser más abiertos ante las dudas que surgen en cada uno de los procesos que se manejan”.

“Lo que pasa es que las relaciones son muy directas y si uno pudiera tener más contacto con las demás personas deberían ser mejor, que también pudiera existir cierta autonomía al tomar una decisión sin consultar a los jefes”.

“Pero no se puede centrar todo el trabajo en nosotros los jefes, ya que todos trabajamos en equipo y en conjunto si no fuese así no cumpliríamos con nuestros objetivos”.

“Siempre procuro de no ser jefe, pero usualmente les recalco los resultados que deben tener mis colaboradores ya que entre todos cumplimos nuestras metas”.

“La verdad los líderes acompañan a todo su grupo de trabajo y debe procurarse manejar el término de líder y no de jefe”.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia en los relatos de los diferentes grupos focales, que al interior de la organización los estilos y líneas de mando son percibidos por los colaboradores más a la tendencia de jefes y no como líderes. Aduciendo que sería más enriquecedor el trabajo si se adoptará una filosofía de liderazgo transformador que invite a los colaboradores a desarrollarse teniendo en cuenta las competencias individuales que favorezcan a las actividades colectivas.

Por otro lado, el trabajo en equipo se sustenta en el apoyo que se genera al interior de cada área, aspecto que favorece el rendimiento y la productividad en las actividades cotidianas de los colaboradores. Sin embargo, dentro de los relatos de los colaboradores, manifiestan que el trabajo en equipo entre áreas no se percibe ya que cada una de ellas, por la misma ubicación de infraestructura, por las dinámicas propias de cada grupo y por los estilos propios de las jefaturas, el trabajo en equipo no se suele evidenciar, aspecto que podría desfavorecer el logro de objetivos y metas organizacionales.

9. CONCLUSIONES

- i. Una de las características de la cultura organizacional de Derecho & Propiedad S.A, sede Bogotá, es la estructuración de los equipos o áreas de trabajo, los cuales tienen un alto grado de autonomía e independencia en la organización de su trabajo, sin desprenderse de la estructura general de la empresa en las labores que esporádicamente obligan a la coordinación con las demás áreas de la organización.
- ii. Cada área posee un jefe, quien es el que autónomamente dirige, organiza, a su equipo de trabajo, sin extralimitarse de los parámetros establecidos por las directivas en el ejercicio de su trabajo.
- iii. Existen criterios marcados en algunas áreas sobre lo que consideran un liderazgo y una jefatura dentro de la organización, suscitando diferencias en el ejercicio de dicha directriz al interior de los distintos equipos o áreas de trabajo, en donde no son reconocidos los directores de áreas como líderes sino como jefes, de acuerdo a la dinámica cotidiana en las interacciones laborales.
- iv. Por otro lado, los colaboradores de la organización son personas orientadas a la prestación y atención al cliente, buscando satisfacer y favorecer su bienestar en razón de que el usuario es lo más importante.
- v. La organización como tal, se constituye en una escuela, en donde todos los colaboradores son partícipes de un aprendizaje continuo de las diferentes áreas y ramas del derecho, promoviendo y coadyuvando en la profesionalización del talento humano, en beneficio bien de cada uno de los colaboradores y de la organización.
- vi. Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, es evidente que los rasgos culturales sobresalientes en lo concerniente al modo de ser en el trabajo, están dados por la importancia que tiene para los

trabajadores las relaciones interpersonales, la necesidad de sentirse reconocido, escuchado por los jefes y que se denote que son parte fundamental de las actividades laborales, además de la búsqueda incansable del equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, reconociendo que la empresa es fuente fundamental de crecimiento y desarrollo profesional.

- vii. Se percibe una ausencia generalizada de conflictos al interior de la organización, donde los pocos casos que se presentan, más bien se calificarían como problemas en las relaciones interpersonales, y resultado del ejercicio propio del trabajo, y la misma carga laboral; liderazgo autoritario solucionándose estos de forma personal entre sus integrantes o involucrados, sin llegar a alterar de manera significativa las labores cotidianas o las mismas relaciones interpersonales.
- viii. En cierta medida los conflictos y problemas existentes en la organización, según algunos colaboradores se atribuye a que estos se dan de acuerdo a la condición de género femenino mayoritario en la que se sustenta el talento humano de la organización; generando situaciones de controversias en torno a las relaciones interpersonales de sus miembros.
- ix. A pesar de que la organización está fundamentada y dirigida por ex miembros de la Fuerza Pública, lo cual supondría un liderazgo rígido como característica de funcionamiento, este patrón por el contrario no se percibe al interior de la organización, ya que los colaboradores y jefes argumentan un trato amable, tolerante, de respeto, de apoyo.
- x. Las áreas estructurales de la organización funcionan de una forma coordinada al interior de cada una de ellas, lo que es beneficioso para el desarrollo de las actividades. Sin embargo, en los hallazgos encontrados, se evidencia que entre áreas las interacciones son muy pocas, debido a la especificidad de sus actividades, hecho que generó entre los grupos focales inquietudes en torno al

relacionamiento, al trabajo conjunto y a los estilos de comunicación formal vertical y horizontal.

10. RECOMENDACIONES

- i. Se recomienda desarrollar programas o jornadas de integración en general, medida que les permitirá a los colaboradores tener espacios de relacionamiento con todas las áreas, efecto que favorecería en gran medida la cultura organizacional, generando de esta forma incrementar los lazos de amistad, solidaridad y respeto.
- ii. Se recomienda a la organización una revisión de los horarios de trabajo, en especial los incentivos de descanso los días sábados, de acuerdo a lo manifestado por algunos colaboradores. Ya que asumen esta posición no como un estímulo, sino por el contrario como una política interna no equitativa.
- iii. Fortalecer los procesos de inducción y re inducción con los colaboradores, ya que esto permitirá mayor sentido de pertenencia e identificación con la organización y con el direccionamiento estratégico.
- iv. Seguir potencializando las buenas prácticas en la resolución y gestión de los conflictos, aspecto que favorece en gran medida la cultura organizacional y por ende las relaciones interpersonales al igual que la comunicación y el trabajo en equipo.
- v. Se recomienda crear y desarrollar un sistema que permita el reconocimiento de las actividades y estimular el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que generará en ellos, mayor identidad, mayor compromiso, dedicación por las labores al igual el crecimiento y desempeño de la organización.
- vi. Por otro lado, es importante seguir aumentando en los colaboradores el sentido de pertenencia por la organización, lo que

permitirá una mayor retención del talento humano, y por ende el fortalecimiento de las áreas y la productividad organizacional.

- vii. Por otro lado, se recomienda fortalecer los procesos comunicativos al interior de toda la organización, ya que se puede decir que la comunicación organizacional, no son solo los intercambios de mensajes expertos, programados y diseñados especialmente, sería la totalidad de las significaciones denotadas y connotadas, verbales o no verbales que remiten a la identidad de la organización; ya que la comunicación tanto organizacional como corporativa se enmarca en el conjunto de actividades (entre ellas los medios publicitarios) que se combinan entre sí con el único fin de proyectar hacia dentro y hacia fuera la imagen de la empresa, por lo que habrá se desarrolla una comunicación interna y externa.
- viii. Por lo tanto, la comunicación es un factor fundamental a intervenir en Derecho & Propiedad S.A. sede Bogotá, ya que la comunicación tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que configuran la cultura de la organización porque los valores son esenciales, son la identidad de su gente como elemento formador de la personalidad y la cultura de la organización la comunicación ocupa un lugar muy importante debido a su rapidez y largo alcance en el tiempo.
- ix. Es importante revisar y tener en cuenta el aspecto al direccionamiento de los equipos de trabajo, debido a las manifestaciones generalizadas por los colaboradores, en donde se recomienda implementar nuevas formas de gestionar las personas en torno a un liderazgo transformacional que se oriente hacia el fortalecimiento de las competencias de las personas, al desarrollo intelectual individual y reconocimiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores.
- x. Es de gran importancia seguir potencializando en los colaboradores la vocación de servicio hacia los usuarios y/o clientes, ya que se

evidencia en ellos la pasión por hacerlos sentir parte indispensable de la empresa, hecho que genera identidad por la labor de mantenerlos y fidelizarlos, lo cual es fundamental para desarrollo, crecimiento y proyección de la organización.

- xi. Se recomienda en general a la organización dar a conocer los resultados de la investigación sobre el diagnóstico de la cultura organizacional actual a todos los colaboradores, con el fin de establecer programas que le permitan mantener, establecer y mejorar los patrones comunes encontrados.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Abravanel, & Otros. (1992). *Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. En: *Cultura Organizacional*. Bogotá: Ed. Legis.
- Allaire, A. F. (1992). *La escuela Cognoscitiva según (Goodenouhg), considera "la cultura como un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimiento que contiene todo lo que es necesario creer o saber, a fin de comportarse de una manera aceptable para .* Legis.
- Bisguerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2 ed.). Ed. La Muralla S.A.
- Blasco, J. E., & Pérez, J. A. (2007). *METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y EL DEPORTE: AMPLIANDO HORIZONTES*. Recuperado el Febrero de 2015, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Buitrago Alba, J. (s.f.). *Virtual, Antropología - UN*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4050006/CURSO/leccion_6/07.htm
- Castillo, I. B., Jiménez, J. G., Moreno, L. P., Sánchez, P. P., Mohedano, I. S., & López, E. T. (s.f.). *Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de EL ESTUDIO DE CASOS: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Davis, & Schwartz. (1981). *Organizational Studies. Critical Perspectives on Business and Management*. (W. O. Staff, Ed.) Roulledge.
- Fitzgerald, S. P. (2002). *Organizational Models*. Oxford: Capstone Publishing.
- García, Y. B., & Sellén, C. R. (s.f.). Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de UNA APROXIMACIÓN AL CONOCIMIENTO ARQUEOLÓGICO EN LA CUENCA DEL DAMUJÍ: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1060/naturaleza_investigacion.html
- Herbert, G. (2000). *Corporate culture. Great businesses turn on a little pin en Mitchell Charles*. World Trade Press.
- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Ed. Mc Graw Hill.

Jenks, C. (1993). *Culture*. London: Routledge.

LeCompte, M. D. (1995). Un Matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa* , 1.

López, C. J. (2003). *Trabajo de grado: Los aspectos de la cultura organizacional y su influencia sobre el desempeño de la Organización*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/9397.pdf

Medina, M. I. (Marzo de 2011). *Tesis Doctoral: POLITICAS PÚBLICAS EN SALUD Y SU IMPACTO EN EL SEGURO POPULAR EN CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO*. Recuperado el Febrero de 2015, de Enciclopedia Virtual: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html

Medina, M. I., Quintero, M. d., & Valdez, J. C. (s.f.). *Revista académica de investigación*. Obtenido de EL ENFOQUE MIXTO DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS FISCALES : <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/13/estudios-fiscales.html>

Mella, O. (Julio de 2000). *Técnicas de investigación cualitativa*. (CIDE, Ed.) Recuperado el Febrero de 2015, de <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txt105091.pdf>

Morgan, D. L. (1998). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc , 16.

Rodríguez, G., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (Málaga 1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.albertomayol.cl/wp-content/uploads/2014/03/Rodriguez-Gil-y-Garcia-Metodologia-Investigacion-Cualitativa-Caps-1-y-2.pdf>

Roldan, I. G., & Ricardo, R. G. (Julio de 2012). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de CULTURA ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN SECTORIAL EN BOGOTÁ: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052012000200002&script=sci_arttext

Taylor, & R. Bodgan. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Editorial Paidós.

Vaitsman, J. (2000). *Cultura de organizaciones públicas de saúde: notas sobre la construcción de un objeto*. Rio de Janeiro.

Velasco, E. M., Bautista, H., Sanchez, F., & Cruz, L. (2011). *La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html

Wilkinson, S. (2004). *A Quatitative Framework for collecting and Analyzing Data in focus Group Research*. London: SAGE.

ANEXOS

Anexo A. GUÍA DISCURSIVA PARA LA REALIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES EN LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A. SEDE BOGOTÁ.

<p>Origen e Historia de la Organización</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el propósito u objeto principal de Derecho & Propiedad S.A.? 2. ¿Cuál es el origen y fundación de Derecho & Propiedad S.A.? 3. ¿Qué cambios, acontecimientos importantes, conoce o ha percibido a través del tiempo que lleva en funcionamiento la organización.
<p>Vínculos de los Colaboradores con el Trabajo y con la Organización</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Que lo motiva a trabajar para Derecho & Propiedad S.A.? 2. ¿Qué factores, aspectos o situaciones, mencionaría que lo desmotiven del trabajo en Derecho & Propiedad S.A.? 3. ¿Qué significa o representa para Ud., estar trabajando en Derecho & Propiedad S.A.? 4. ¿Cuáles son sus expectativas laborales, personales y organizacionales para seguir laborando en Derecho & Propiedad S.A.? 5. ¿Cuáles diría que son las cualidades que distinguen a Derecho & Propiedad S.A., a la hora de ejecutar sus actividades laborales? 6. ¿Cuál es su percepción o concepto en general acerca de Derecho & Propiedad como organización? 7. ¿Cuáles son las percepciones que tiene Ud., acerca del clima laboral que se vive internamente en Derecho & Propiedad S.A.?
<p>Relaciones Interpersonales, Comunicación e Integración</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son sus percepciones acerca de las relaciones interpersonales entre los colaboradores y/o miembros de Derecho & Propiedad S.A.? 2. ¿Cuáles son las características fundamentales de la comunicación entre los colaboradores de Derecho & Propiedad S.A.? 3. ¿Cuáles son los canales de comunicación establecidos y/o adoptados por la organización y los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales? 4. ¿Cuáles son las características en general de las relaciones interpersonales y de comunicación con los líderes o jefes, y directivos de la organización?

5. ¿Cuáles son los escenarios y expresiones de integración y participación que la organización ha adoptado entre sus integrantes?

Dinámicas de la Resolución de los Conflictos

1. ¿Cuál es su percepción acerca de los desacuerdos, diferencias, problemas o conflictos que se presentan al interior de la organización?

2. ¿Cuáles son los mecanismos, posturas y/o actitudes adoptadas por los miembros, líderes y directivos de la organización, a la hora de enfrentar problemas o conflictos entre sus integrantes?

3. ¿Cuáles diría Ud., que son las causas o factores que generan diferencias entre los distintos miembros de la organización?

Liderazgo y Trabajo en Equipo

1. ¿Cuáles considera Ud., que son las características que identifican a sus líderes y directivos de la organización?

2. ¿Qué opinión le merece, la base de la estructura jerárquica y de liderazgo sobre la cual se asienta el funcionamiento de la organización?

3. ¿De acuerdo con su opinión, cuales son las características que prevalecen en la ejecución de las actividades laborales en Derecho & Propiedad S.A.?

4. ¿Cuáles según Ud., serían los criterios por los que se podría decir que en Derecho & Propiedad S.A., se trabaja en equipo?

Anexo B. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CULTURA

ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DERECHO & PROPIEDAD S.A., SEDE BOGOTÁ.

CATEGORÍA EMERGENTE: ORIGEN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE	FRAGMENTOS	ANÁLISIS

Apoyo Jurídico a militares		
RUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ "A mí me parece que la empresa se dedica a hacer cursos de ascensos a militares de la fuerza pública cuando quieren subir de rango".	<p>Se evidencia que los colaboradores más antiguos tienen referentes claros de los orígenes e inicios de la organización, a diferencia de los nuevos, los procesos de inducción solo se hacen pasados 6 meses de estar vinculados a la empresa, la única forma de darlos a conocer es presentándolos a cada área en un recorrido por las oficinas e instalaciones.</p> <p>Es un hecho notorio para los colaboradores que la organización. Fue creada por miembros retirados de las fuerzas militares de policía, y la cual se enfatiza en prestar servicios jurídicos como académicos, para dicho colectivo.</p> <p>Es claro para dichos colaboradores la naturaleza y el reconocimiento que tiene Derecho y Propiedad, tanto en la prestación de sus servicios, como la solución jurídica que brinda a sus clientes-usuarios.</p>
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ "Los dueños primero se enfocaron en brindarle los servicios a los militares y después a los particulares"	
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ "Inicialmente nació como una sociedad inmobiliaria, fue creada por el Capitán Chacón, posteriormente comenzaron como asesores comerciales el Capitán Chacón y el Capitán Arévalo quien era el que manejaba las oficinas, empezaron en el edificio que todavía existe, en el primer piso funcionaba un restaurante y el segundo pisos eran para las oficinas.	
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ "Nació como una idea de dos hermanos que pertenecían a las fuerzas militares y prestar el servicio a los miembros y pensionados de las fuerzas armadas, iniciaron en el segundo piso del primer edificio y luego fue creciendo con el pasar de los años"	
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ "la empresa nació y fueron los capitanes quienes la iniciaron, posteriormente ya fue creciendo, empezaron a perfeccionar los servicios que prestaban, ya después como Derecho y Propiedad, se prestaban los servicios jurídicos y académicos a militares, dejó de existir la inmobiliaria".	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ "Que no solo le brindamos servicios jurídicos a los miembros de la fuerza pública, sino también a particulares"	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	✓ "En el año 2001 derecho y propiedades solamente era un edificio. Y sólo hacíamos parte siete abogados y fue tanto el crecimiento que comenzaron a contratar varios abogados en menos de 6 meses ya habían 30 abogados Y se comenzaron a asignar jefes a cada una de las áreas del derecho".	

CATEGORÍA EMERGENTE: ORIGEN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

SUBCATEGORIA EMERGENTE Vínculo Jurídico de la empresa con las fuerzas militares	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ “Si, lo que sé es que los dueños de la empresa son retirados de las fuerzas militares y ellos empezaron recorriendo los batallones para buscar clientes”	La mayoría de los colaboradores reconocen a que se dedica y cuál es la naturaleza de la organización, además existe una claridad frente a los servicios ofertados por la empresa.
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “Ah claro, tengo entendido que a nivel nacional existen otras oficinas donde los abogados asesoran las fuerzas militares”	Puede observarse, entonces, que los integrantes conocen el origen de la organización y es claro para ellos, los cambios al referirse a los hechos históricos que han dejado con el pasar de los años.
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ “Nace en 1991, nació como una empresa de apoyo jurídico y luego se expandió al tema educativo eventualmente a través de los años ha crecido.	Los colaboradores más antiguos ha visto la transformación, el crecimiento y la evolución de la organización con el pasar del tiempo, además con su interacción conocen de ante mano el origen de la empresa.
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ “También se puede decir que a pesar de que había gran mercado la gran mayoría de usuarios son militares y la empresa se ha enfocado a eso, a tener personal capacitado para atender las necesidades de su gestión en el área militar, penal”	
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ “Nació como una idea de los hermanos que pertenecían a las fuerzas militares y prestar el servicio a los miembros y pensionados de las fuerzas armadas”	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Creada con dos coroneles y tienen vínculos con las fuerzas armadas y quisieron vincular a todos sus compañeros a la organización y mediante los PINES, es decir por el descuento que les hacen a los miembros de las fuerzas militares se hacen clientes de la empresa”.	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	✓ “Lo que diferencia a la organización es que está consolidada como una organización y no como un simple bufete de abogados, y maneja todas las áreas del derecho y la gran mayoría de abogados son especializados, otra característica es que nuestros usuarios son miembros retirados de las fuerzas militares y tenemos un estatus ya que manejamos muy bien ese régimen especial ”.	

CATEGORÍA EMERGENTE: ORIGEN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Hechos importantes en la historia de la organización	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ “Algo importante también fue la expansión y el crecimiento que la empresa tuvo, la inauguración del edificio nuevo, cuando empezaron a abrir regionales eso fue importante también”.	Los colaboradores reconocen que la empresa ha tenido un crecimiento importante desde su origen hasta hoy en día, debido a que hubo una expansión de sedes a nivel nacional y se fusionaron con su competencia más fuerte.
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “Derecho & Propiedad, recuerdo que hizo una alianza con Alianza para el progreso Conjuez, cada una fue organizando sus oficinas y así empezó a crecer la empresa a nivel nacional, al inicio éramos poquitos alrededor de unas 15 personas y hoy somos como 200 personas”	Es evidente que los momentos más significativos de la empresa tuvieron que ver con la fusión que hizo con Conjuez, quien era su mayor competencia al inicio de la organización.
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ “El crecimiento de la organización que inicio con 3 oficinas y ya tiene hoy 19 sedes a nivel nacional”.	Por otro lado, el crecimiento de la organización fue sustancial, ya que iniciaron con una oficina y con menos de 5 empleados y fueron creciendo cada año hasta abrir dos sedes en Bogotá y sedes a nivel nacional.
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ “Sucesos importantes de la organización a través de su historia era que había una competencia fuerte llamada Conjuez, era una empresa de servicios Jurídicos también”. ✓ “La competencia fue declinando y quebró y Derecho y Propiedad, la compro”.	Al parecer y predomina el sentir de los colaboradores, cuando enfatizan que uno de los hechos más importantes que ha tenido la organización, al describir con detalle: “Lograr el permiso concedido por las fuerzas militares para la afiliación de sus miembros.
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ “Yo creo que poder tener los permisos de los descuentos de las fuerzas militares para aquellos pudieran hacer las afiliaciones para los usuarios y de esa forma construir la empresa, iniciaron con menos de 10 personas”.	Para los trabajadores es importante destacar, que una vez fusionada la organización con su competencia, Derecho y propiedad, consolido sus productos y servicios lo que le permitió captar nuevos clientes.
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Terminaron de alguna manera con la competencia que era la empresa de CONJUEZ. Y se fueron expandiendo a nivel nacional”.	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	✓ “Hoy en día se ve el crecimiento que derecho y propiedad ya cuenta con 2 edificios y es notorio la capacidad de generación de empleos y brindadas oportunidades a muchas personas y a los estudiantes de los primeros semestres y futuros abogados”.	

CATEGORÍA EMERGENTE: LA ORGANIZACIÓN COMO ESCUELA		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE: Personas jóvenes en proceso de aprendizaje.	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ “Las oportunidades de aprender, ya que es una empresa de abogados y tiene áreas especializadas así que tenemos el área penal, familia, civil, todo el tiempo se aprenden cosas nuevas, es más podemos decirle a nuestros amigos y familiares cuando tengan dudas en estos temas, por ejemplo una separación o divorcios .	Para los colaboradores la empresa en una gran academia ya que les permite formarse, crecer y aprender en las diferentes ramas del derecho, ya que muchos de ellos son estudiantes de primeros semestres de jurisprudencia. Además el hecho de vincular a personas jóvenes es una garantía para ellos de un aprendizaje constante, debido a las diferentes áreas funcionales en las que se divide la empresa.
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “Si, se aprende todo el tiempo, a mí me gusta el derecho si tuviera la oportunidad de estudiar sería una escuela, eso le digo a los jóvenes que aprovechen la empresa para coger experiencia”	Bajo esta visión, es importante acotar que los trabajadores incrementan su productividad y conocimientos ya que la organización les permite un proceso de aprendizaje y capacitación al tener acceso a los Expedientes (legales) más complejos, y generando en ellos una confianza para resolver dichos problemas.
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ Primero que todo, la empresa es una escuela para nosotros los jóvenes que trabajamos aquí, se aprende muchísimo, segundo, el reconocimiento de la empresa a nivel nacional”.	Una de las características específicas que la hacen diferenciarse de los demás tipos de organizaciones, es la vinculación de personas muy jóvenes y sin un largo recorrido laboral, generando en los colaboradores confianza, estabilidad y nuevas unas oportunidades de crecimiento profesional.
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ “Más que un trabajo esto es una escuela, entonces hay casos en que uno aprende de otras actividades, entonces eso es como el crecimiento personal de uno, profesionalmente, en bien de la empresa también, pienso yo”	
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ A nivel Institucional interno, el escalonamiento que tienen las personas y la empresa es netamente académica es como una escuela y se aprende mucho se trabaja en equipo y nos apoyamos con los procesos es una escuela esencialmente.	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Lo que me gusta de la empresa es que contrata a personas jóvenes estudiantes”. ✓ “La empresa es netamente académica es una escuela y se debe tener una formación permanente”.	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	✓ “Es notorio la capacidad de generación de empleos y brinda oportunidades a muchas personas y a los estudiantes de los primeros semestres y futuros abogados”. ✓ “Me motiva ver que mucha juventud ingresa a la organización y el clima laboral es muy agradable, también me motiva mucho aprender. ✓ “Me siento feliz al contribuir mi experiencia a las personas jóvenes que trabajan en la empresa”.	

GRUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ "Yo lo que veo en los abogados más que todo, es que ellos están muy pendientes del usuario, en darle soluciones a las inquietudes"	<p>Para los colaboradores el usuario representa una gran importancia, por lo tanto su dedicación está orientada en atenderlo muy bien, ya que es garantía de seguir trabajando. Además la atención que se le brinde es el resultado de brindar una buena imagen.</p> <p>La atención al cliente para los empleados es muy importante, debido a que manifiestan que gracias a sus clientes ellos pueden tener trabajo, así que el cliente es considerado el activo más preciado para todos.</p> <p>Los Trabajadores reconocer la importancia que es el usuario "Clientes" como la prioridad en la gestión de la organización.</p> <p>La organización orienta a sus colaboradores en pro de visionar el "compromiso del talento humano para con sus clientes."</p> <p>Por otro lado la organización está estructurada a nivel tecnológico con software jurídico, que permite mantener la vigilancia constante de todos los procesos a nivel nacional</p>
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ "Igual aquí para la empresa y todos los compañeros el usuario es la razón de ser, sin ellos no tendríamos trabajo por ejemplo, así que los recibimos con los brazos abiertos, con mucho agrado"	
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ "Pienso que Derecho y Propiedad es una empresa que antes de expandirse a nivel nacional se ha enfocado mucho en la persona que tienen, es ser leal con la empresa, cierto, las personas debemos tener una calidez humana, debemos ponernos muchas veces en los zapatos de los demás, en los zapatos del cliente"	
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ "También las personas que nosotros mismos atendemos, el servicio al cliente que maneja Derecho y Propiedad, le da mucha seguridad a las personas que llegan a nosotros"	
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ "La atención y el servicio que se presenta al cliente desde la recepción y siempre se hace énfasis en la misión que se debe tener y el servicio que se presenta a nivel nacional".	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ "Efectivamente lo que mis compañeros han dicho la empresa hace mucho énfasis en el usuario y al cliente y la empresa nos enfatiza mucho por la atención y la comunicación, igualmente hacia la visión y la perfección que se den con los procesos. El usuario es el nuestro objetivo y se debe tener respeto por ellos".	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	✓ "Creo que es el servicio que brindamos, el talento humano, la calidad con que atendemos a las personas". ✓ "Sin temor a equivocarme, lo que nos diferencia de las otras empresas que se dedican a lo mismo, es la única empresa que maneja tecnología, el software jurídico y la vigilancia de los procesos a nivel nacional. Se invierte y se está a la vanguardia en la tecnología para contribuir a la satisfacción del cliente".	

CATEGORÍA EMERGENTE: LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE El usuario es muy importante	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Servicios Administrativos y Generales	✓ “Yo lo que veo en los abogados más que todo, es que ellos están muy pendientes del usuario, en darle soluciones a las inquietudes”	Para los colaboradores el usuario representa una gran importancia, por lo tanto su dedicación está orientada en atenderlo muy bien, ya que es garantía de seguir trabajando. Además la atención que se le brinde es el resultado de brindar una buena imagen.
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “Igual aquí para la empresa y todos los compañeros el usuario es la razón de ser, sin ellos no tendríamos trabajo por ejemplo, así que los recibimos con los brazos abiertos, con mucho agrado”	La atención al cliente para los empleados es muy importante, debido a que manifiestan que gracias a sus clientes ellos pueden tener trabajo, así que el cliente es considerado el activo más preciado para todos.
GRUPO FOCAL 3: Familia, Seguridad Social	✓ “Pienso que Derecho y Propiedad es una empresa que antes de expandirse a nivel nacional se ha enfocado mucho en la persona que tienen, es ser leal con la empresa, cierto, las personas debemos tener una calidez humana, debemos ponerse muchas veces en los zapatos de los demás, en los zapatos del cliente”	Los Trabajadores reconocer la importancia que es el usuario “Clientes” como la prioridad en la gestión de la organización.
GRUPO FOCAL 4: Civil	✓ “También las personas que nosotros mismos atendemos, el servicio al cliente que maneja Derecho y Propiedad, le da mucha seguridad a las personas que llegan a nosotros”	La organización orienta a sus colaboradores en pro de visionar el “compromiso del talento humano para con sus clientes.”
GRUPO FOCAL 5: Público	✓ “La atención y el servicio que se presenta al cliente desde la recepción y siempre se hace énfasis en la misión que se debe tener y el servicio que se presenta a nivel nacional”.	Por otro lado la organización está estructurada a nivel tecnológico con software jurídico, que permite mantener la vigilancia constante de todos los procesos a nivel nacional.
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Efectivamente lo que mis compañeros han dicho la empresa hace mucho énfasis en el usuario y al cliente y la empresa nos enfatiza mucho por la atención y la comunicación, igualmente hacia la visión y la perfección que se den con los procesos. El usuario es el nuestro objetivo y se debe tener respeto por ellos”.	
GRUPO FOCAL:7 Directivos y Jefes de Área	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Creo que es el servicio que brindamos, el talento humano, la calidad con que atendemos a las personas”. ✓ “Sin temor a equivocarme, lo que nos diferencia de las otras empresas que se dedican a lo mismo, es la única empresa que maneja tecnología, el software jurídico y la vigilancia de los procesos a nivel nacional. Se invierte y se está a la vanguardia en la tecnología para contribuir a la satisfacción del cliente”. 	

CATEGORÍA EMERGENTE: VÍNCULOS CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE La motivación como factor de crecimiento	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	✓ “La verdad, es que la empresa brinda muchas oportunidades de crecer profesionalmente ya que como estudiante de derecho es una gran oportunidad por las diferentes áreas que tiene (civil, penal, familia) para aplicar lo que se aprende en la universidad”	<p>Los factores motivacionales existentes en la organización están orientados a la posibilidad de crecimiento profesional y laboral.</p> <p>Lo que podemos evidenciar de cada uno de los grupos focales, es que existe una gran motivación por la empresa en términos de verla como una empresa que permite crecer profesionalmente en especial por el área académica que, permite vincular la academia con la práctica.</p> <p>Por otro lado, la empresa les brinda oportunidades a los trabajadores de hacer carrera tanto profesional como laboral, ya que existen un alto porcentaje de jóvenes vinculados.</p>
GRUPO FOCAL 2: Sistemas de Información y Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “A mi algo que me motiva, es que sin tener experiencia la empresa me dio la oportunidad de trabajar aquí y eso es algo que yo valoro mucho” ✓ Mi motivación personal es mi hijo, y de la empresa solo he recibido felicitaciones, pero me motiva es darle solución a los procesos que se presentan”.	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	✓ “Al igual que todos mis compañeros, mi motivación es personal yo si le debo a la empresa la oportunidad de ingresar como abogada ya que llegue a Bogotá sola y sin experiencia laboral”	
GRUPO FOCAL 4 Civil	✓ “Mi motivación soy yo. La empresa es una escuela cuando ingrese no tenía ningún conocimiento legal y ahora que me desenvuelvo y que llevo procesos en contribuido para el crecimiento personal”.	
GRUPO FOCAL 5 Público	✓ “En el poco tiempo que llevo laborando en la empresa mi motivación es personal, es venir y aplicar lo aprendido en la universidad y sacar los procesos adelante”. ✓ Mis motivaciones son venir y aprender, cumplir con las obligaciones, aprendizaje y proyección profesional	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Más que un sueldo o una remuneración que se recibe para mí es crecer profesional y personalmente, adquirir experiencia”.	

<p>GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Área</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Lo que me motiva es contribuir a la satisfacción del cliente desde mi área ya que primordialmente estamos enfocados a una atención integral y es muy valioso que los clientes llamen a felicitar me por la atención que les brindamos”. ✓ “He tenido muchos logros ya que he podido sacar adelante a mi familia y de terminar mis estudios como la Especialización, pero mi motivación principal es defender los interés de nuestros clientes. Siempre hago todo lo que tenga que ver en pro de nuestros clientes externos”. 	
---	--	--

CATEGORÍA EMERGENTE: VÍNCULOS CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Desmotivaciones que afectan las actividades cotidianas	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
<p>GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Los chismes como en toda empresa es algo que me desmotiva porque igual la gente no siempre llega de buen ánimo y eso es por la personalidad de cada quien” ✓ “Lo que no me gusta es como tratan a los empleados, no se valora el esfuerzo ni el trabajo que se realizan pocas palabras, es decirle al empleado que es un "desechable", tener un trabajo pesado no es malo pero sería bueno que se reconociera. Uno se siente mal como empleado y como persona, sólo con un gracias bastaría”. ✓ No es lógico que uno llegue y le griten " estas no son las horas de llegar" esos no son los términos en los cuales se le debe hablar a un empleado. 	<p>El análisis que sustenta que para los colaboradores la comunicación informal (chismes) o comunicación de pasillos afectan considerablemente las labores diarias, debido a que si existe buen trato entre las personas las posibilidades de apoyo en el trabajo es alto, y si son deficientes se obstaculizan los procesos.</p> <p>Se podría decir que las cargas laborales son un factor generalizado al interior de la organización, y el trabajo realizado no es remunerado y no compensan las actividades realizadas.</p>
<p>GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Esta empresa es de solo mujeres y los temperamentos son variados y eso se presta para generar mal ambiente, la envidia como usted sabe” ✓ “Algo que se acabo fue la fiesta de los niños, se tenían en cuenta a los hijos de los empleados, en cuanto a los jefes hay algo que sí es muy notorio y es como nos tratan a nosotros los empleados, ellos son militares y son muy fuertes en al decir las cosas, uno se 	

	siente agredido por la agresión verbal en muchas ocasiones”.	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realmente para mí lo que me desmotiva es que hay mucha carga laboral y particularmente es muy mal remunerado, en general he escuchado a mis demás compañeros que no están satisfecho con lo que se ganan aquí” ✓ El salario también es muy bajo y eso es des motivante. 	
GRUPO FOCAL 4 Civil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Lo que realmente desmotiva es que el sueldo no supe la cantidad de trabajo que se hace aquí, por ejemplo en mi caso, tengo a cargo el mantenimiento y aseo de las sedes, y eso es mucho trabajo” ✓ “La verdad lo que te obliga a quedarte en la empresa es la necesidad de tener un ingreso mensual, en las reuniones dicen “afuera la situación está peor”, creo yo que es una presión psicológica que se le hace al trabajador”. 	
GRUPO FOCAL 5 Publico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Me desmotiva un poco es que no es reconocimiento al trabajo que se desempeña. Los jefes no están pendientes de sus empleados”. ✓ “El tener un celular, es estar 24 horas con disponibilidad de los siete días de la semana, no es justo para un solo trabajador, se debe contestar el celular o si no se inicia un proceso disciplinario”. ✓ Básicamente mi desmotivación es el salario como lo habían dicho mis compañeros, no por ser dependiente se amerita que gane un sueldo bajo, es un cargo igual que el de un abogado o un sustanciador cada uno tiene sus funciones asignadas y los abogados también depende de las funciones de nosotros, y es una responsabilidad muy grande. 	

<p>GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Que me desmotiva, que para pedir un permiso prácticamente es imposible si va estudiar es muy complicado y difícil y saber que es beneficioso para la empresa que sus empleados tengan buenos conocimientos y su formación sus hojas de vida hay gente que se ha ido por esas causas”. ✓ La verdad no, no existe ninguna motivación y más para uno como dependiente judicial que se la pasa en los juzgados no se tiene en cuenta el desempeño lo único que me motiva es el aprendizaje que he adquirido al pertenecer a derecho y propiedad”. ✓ Lo que más desmotiva es el maltrato y de manera general en la empresa, y lo que más desmotiva son los jefes, no hay líderes aquí simplemente hay mandones y solo se debe cumplir las órdenes”. ✓ “Cuando inicié si era bueno las motivaciones que nos daban, comisiones por cada proceso, había menos carga laboral para cada uno, habían más abogados y menos funciones” 	
<p>GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Me desmotivaciones mucho los errores que puedan surgir de nuestra gestión y la atención al cliente, sobre todo en temas de los que puedo ser responsable. Y en lo personal puede ser que el trabajo y las labores que se desempeñan no son reconocidos”. ✓ “Se recalcan muchos los errores, que el propio reconociendo a las labores y eso es muy desmotivarte para mí”. ✓ “El tema de los descansos me ha desmotivado bastante, ya que siento que estamos en desventaja con las áreas jurídicas De la organización y la verdad debería más igual entre las Áreas respecto a los descansos y también el tema del reconocimiento a las labores no es reconocido, lo admito yo también he caído en esa situación con mis colaboradores”. 	

CATEGORÍA EMERGENTE: VÍNCULOS CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Estrictos horarios de trabajo vs compensaciones de descansos	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Que no me gusta y me desmotiva, que antes cuando teníamos una dificultad familiar salíamos y ya sin ningún problema, ahora hay que reponer el tiempo y no siempre nos dan permiso, sabiendo que a veces son nuestros hijos los que se enferman” 	Los colaboradores manifiestan la existencia de rigurosidad entorno al cumplimiento de los horarios de trabajo, que no hay un orden generalizado en los descansos y compensaciones para todos, sino que estos son exclusivos solo para algunas áreas de la empresa.
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Siempre hay que cumplir con el horario de ingreso, si uno llega un minuto tarde hay que reponer el tiempo los días sábados, la verdad me parece injusto que sea así, ya que siempre salimos después de las 5 de la tarde y eso si no lo ven” ✓ En el tema del horario por ejemplo, era más flexible, luego vinieron las sanciones por la llegada tarde y se deben reponer las horas, pero no pagan las horas adicionales que nos quedamos fuera del horario habitual” 	Además se evidencia en las conversaciones de los colaboradores que existen favoritismos frente a las decisiones de brindar los descansos a personas que no cumplen con las condiciones para hacerlo de acuerdo a las políticas internas. Por otro lado, lo que se manifiesta es que los horarios son muy escritos debido a que se sabe a qué horas ingresas pero no sabes a qué horas sales, además si se llegan unos minutos tardes se debe reponer el tiempo quedándose horas extras. Lo mismo sucede cuando se sale fuera del horario normal, las horas extras no se pagan, así que la carga laboral es alta y no se toman medidas al respecto.
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Me parece que no deberíamos trabajar los días sábados, ya que podríamos estar más tiempo con nuestras familias y hacer otras cosas, por ejemplo terminar el bachillerato o hacer un técnico” ✓ Por lo menos para pedir un permiso prácticamente es imposible si va estudiar es muy complicado y difícil y saber que es beneficioso para la empresa que sus empleados tengan buenos conocimientos y su formación sus hojas de vida hay gente que se ha ido por esas causas. 	
GRUPO FOCAL 4 Civil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “También que es injusto que para tener un descanso a la semana hay que hacer méritos, los únicos que no trabajan los sábados son los del área de jurídica y eso es una preferencia, las reglas deberían ser para todos y no favorecer a unos cuantos” ✓ “Cumplir horarios siempre me ha parecido complicado por eso. A veces los horarios son muy extensos casi una eternidad en una oficina de 7:00 a 5:00 de la tarde y no todas las veces se sale a esa 	

	<p>hora, sabes que entras a las 7 pero no sabes a qué horas sales, y la verdad no pagan horas extras”.</p>	
<p>GRUPO FOCAL 5 Público</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Dan Prioridad a los horarios si llegas un minuto tarde de una vez descargos, le dan prioridades a cosas que no son realmente importantes para el objetivo para el cual fuimos contratados”. ✓ “A veces creo que deberían valorar más a las personas por lo que hacen en su trabajo y no mirar tanto porque llegaron tarde”. 	
<p>GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales</p>	<p>“Las políticas internas deberían ser más justas y equitativas en cuanto a los horarios y las remuneraciones. No se reconocen las horas extras”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El tema del horario es un régimen militar. A pesar de que han ocurridos mucho cambio sigue persistiendo esa estrictez, también en los llamados de atención y en las formas de decir que uno hizo las cosas mal, si bien es cierto todos somos humanos y tendemos a cometer errores. 	
<p>GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “La empresa lo llama un estímulo laboral, el descanso de los sábados, los sábados se dictan conferencias jurídicas de capacitación, veo que mi grupo sufre mucho con ese tema, pero si se pide un permiso para ese día, por ejemplo a los que somos padres y nos toca ir a las reuniones de colegio, se pide un permiso la empresa lo da pero se debe recuperar ese tiempo”. ✓ “Básicamente los sábados está estipulado como día laborar y se debe estimular a los empleados con ese día. A esas áreas que cumplen a cabalidad con su trabajo. Pero no se debe sentir como una obligación el venir a trabajar los sábados”. ✓ “La verdad el tema del horario me desmotiva, ya que si se llega 2 minutos tarde, viene las represarías y deberían ser más líderes que jefes ese término seréis cambiar en la empresa”. 	

CATEGORÍA EMERGENTE: VÍNCULOS CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Identificación, sentido de pertenencia con la organización	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	✓ “A pesar de que la empresa me brinda oportunidad para trabajar y aprender, yo me siento con el compromiso de hacer las tareas porque me siento a gusto y me apoyo con mis compañeros cuando necesito que me ayuden”	Los colaboradores manifiestan sentirse muy identificados con la organización, se sienten orgullosos de decir que trabajan para Derecho y Propiedad, ya que es esta brinda muchas oportunidades de crecimiento y bienestar no solo para ellos como trabajadores sino a sus familiares. Además la organización es muy reconocida a nivel nacional, y eso permite que tengan muchas garantías laborales, además es una empresa que contrata a jóvenes estudiantes de Derecho que pueden hacer su proceso de aprendizaje y carrera profesional.
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ “Veo en común el cariño que se le tiene a la empresa, a cualquier persona que le pregunte en Derecho y Propiedad le dirá que se sienten orgullosos de trabajar aquí, siente pertenencia por la organización”	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	✓ “Todos aquí, nos sentimos orgullosos de decir que trabajamos para Derecho y Propiedad, es muy buena empresa, es reconocida a nivel nacional”	
GRUPO FOCAL 4 Civil	✓ Cuando yo llegue a Derecho y Propiedad estaba llamada de pronto a estar en esta empresa, pues me llamo la atención que era una empresa a nivel nacional y poco a poco al ir compenetrándome en ella me di cuenta que Derecho y Propiedad también le permite a uno escalar, ascender”.	
GRUPO FOCAL 5 Público	✓ “Yo lo que he visto en muchos compañeros y en mi caso propio, la empresa no lo deja ir a uno, si usted es una persona que ha salido adelante que ha terminado su carrera es una empresa que le da una oportunidad de seguir adelante”.	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Lo que nos identifica aquí a todos es la a atención y el servicio que se presenta al cliente desde la recepción y siempre se hace énfasis en la misión que se debe tener Y el servicio que se presenta a nivel nacional”.	
GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas	✓ “Soy muy feliz porque hago lo que realmente me gusta y tengo un excelente grupo de abogados y estudiantes que contribuyen a mejorar el desempeño”. ✓ “El gusto por lo que se hace ya que venir a trabajar no es una obligación para mí. Es	

	enriquecedora la experiencia que he adquirido en derecho y propiedad para desempeñar mi cargo"	
--	--	--

CATEGORÍA EMERGENTE: VÍNCULOS CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE El reconocimiento como factor de desempeño en el trabajo	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	✓ "La verdad aquí, siento que el trabajo no se reconoce ya que no me dicen que estoy haciendo bien las cosas, al contrario siempre me dicen que estoy haciendo mal, pero no lo que hago bien"	<p>Lo que se evidencia en cada uno de los fragmentos es que los empleados manifiestan que las actividades no son recodidas como estímulo de desempeño, solo se focalizan en el cumplimiento de las tareas sin que haya motivantes cuando se hacen las tareas, lo que reciben con comentarios que tienen que ver con la obligación de hacerlas por la función que representa el cargo.</p> <p>Las personas manifiestan que se deberían hacer nuevamente los reconocimientos del empleado del mes, ya que eso los motivaría más a realizar con empeño las actividades y no hacer por cumplir con la obligación del contrato.</p>
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ "A mí por ejemplo no me han dado ninguna felicitación por hacer bien mi trabajo, especialmente los jefes de otras áreas e incluso el jefe directo"	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	✓ Aquí lo único que importa para los jefes es el trabajo, no hay un reconocimiento cuando se hace bien el trabajo, eso nos haría sentir muy bien"	
GRUPO FOCAL 4 Civil	✓ A veces creo que deberían valorar más a las personas por lo que hacen en su trabajo y no mirar tanto porque llegaron tarde.	
GRUPO FOCAL 5 Público	✓ "Deberían valorar más mi actividad laboral y no los errores, Y bajo el principio de igualdad todos los trabajadores deberían tener las mismas condiciones no es justo que algunos trabajadores descansen los sábados y otros no y los jefes no soy totalmente justos con los descansos y eso debería cambiar eso haría que estuviera más motivado yo quiero a la empresa pero me parece que no es justo la modalidad de los descansos los días sábados".	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	<p>✓ "De palabra se valora el trabajo, pero deberían premiar el desempeño laboral con permisos o con algún ascenso.</p> <p>✓ "Aquí no se reconoce el desempeño ni las labores de los trabajadores".</p>	
GRUPO FOCAL 7:	✓ "No solo basta que nos paguen por lo que se hace... Deben resaltan y hacer un	

Directivos y Jefes de Área	<p>reconocimiento a las labores que se desempeñan, me desmotiva que a los estudiantes dependientes me ha tocado educarlos y enseñarles las normas básicas de urbanidad”.</p> <p>✓ “A veces no se solucionan los problemas desde sus raíces ya que esos inconvenientes se van a servir presentando si no se toman medidas para las correcciones y deberían reconocer el trabajo y el desempeño de sus funciones ya que muchas veces solo ven los errores”.</p>	
----------------------------	---	--

CATEGORÍA EMERGENTE: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Estados de ánimo y percepciones de las relaciones con los compañeros y los jefes	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	<p>✓ “Bueno las relaciones son buenas eso creo, lo único que yo veo es que los jefes muy poco se involucran con las personas de cargo más bajos, eso afecta a veces las relaciones el que no puedas conversar con ellos sin las jerarquías”</p>	<p>En el contexto de las relaciones interpersonales, puede evidenciarse una compenetración al interior de los colaboradores en cada área; mas no es el patrón que se pueda percibir en toda la organización.</p> <p>Este carácter relacional esta dado precisamente tanto por la afinidad de las labores realizadas, como también por la afinidad de la personalidad existente entre las diversas áreas y personas que las conforman.</p>
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	<p>✓ “Todos en el área nos apoyamos, nos ayudamos cuando hay algo que se necesita, el trato entre las personas acá es bien, son agradables”</p> <p>✓ “Dentro del área uno tiene más afinidad con sus compañeros que con los de compañeros de las demás áreas, existen subgrupos en la empresa Como en cualquier empresa o grupo social”.</p>	<p>Se resalta que el buen trato, el respeto, la tolerancia, el compañerismo, parten desde el ejemplo de los directivos seguido al interior por algunos líderes de algunas áreas que transmiten esas mismas calidades a sus colaboradores.</p>
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	<p>✓ “Me acuerdo una vez que estábamos en una reunión, una jefe dijo si me saludan bien y si no también me da igual, entonces yo decía no eso puede ser así, se supone que usted llega y saludo y si se va se despide”</p> <p>✓ “El gran problema que tiene la organización es que no tiene espacios para compartir con las demás áreas lo que hace que uno siga en su grupo, no hay una integración con los demás compañeros, no existen</p>	<p>No deja existir, sin embargo, aislados casos entre colaboradores y jefes y colaboradores, de resquicios en las relaciones interpersonales debidas a la falta de respeto, falta de tolerancia, ausencia de comunicación e incluso hasta retrasos en las labores, que intensifica aún más el deterioro de esas pocas interrelaciones que se perciben no muy buenas dentro de la organización.</p>

	<p>jornadas de integración solamente la de fin de año, en las inducciones solamente se presentan a los nuevos trabajadores con los jefes pero no hay en sí jornadas que permitan la integración con los demás compañeros”.</p>	<p>Por otro lado, lo que se evidencia es que la mayoría de los empleados son mujeres, y lo que se manifiesta que por este hecho siempre hay roces, por envidias, rumores o chismes que propician al conflicto y al deterioro de las relaciones interpersonales.</p>
<p>GRUPO FOCAL 4 Civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Hay personas que no saludan a veces, en ocasiones siento que hay que mendigar el saludo, son malgeniadas, nos tratan a veces mal, no piden el favor” ✓ “Las relaciones son un poco complicadas, en nuestra área manejamos los temas de la mejor manera y los conflictos que se suelen presentar, en varias ocasiones he visto cómo se faltan al respeto con las diferentes áreas y los jefes no toman medidas y correctivos y esas situaciones tienden a salirse de control” ✓ “Yo creo que por el hecho de que todos estudiamos derecho por ser abogados, todos creemos tener la razón, entonces no respetamos ni toleramos la posición del otro, no nos ponemos en los zapatos del otro. Y si uno pide un favor entonces piensan que se les están dando órdenes y no necesariamente es eso. Y por eso ya se puede generar un conflicto y perjudicar las relaciones personales, a mi modo de ver aquí lo que hace falta es mucha tolerancia”. 	
<p>GRUPO FOCAL 5 Público</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Los coroneles y los capitanes son muy humanos, hay doctoras que son muy fuertes en su trato y tienen a ser muy agresivas en su forma de decir las cosas y los gestos que hacen” ✓ “En la organización lo bueno es que los jefes no son los que tienen la última palabra entonces hay conductos en cada uno de las áreas, pero hay otra instancia superior y lo bueno es que no se depende de una sola persona, existe un debido procedimiento para estas situaciones”. 	
<p>GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Los favoritismos están acabando con las relaciones interpersonales y esas situaciones desmejoran el trabajo y las actividades, las políticas internas deberían ser más justas y equitativas en cuanto a los horarios y las remuneraciones. No se reconocen las horas extras”. 	

<p>GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Tal vez aparento ser una persona muy fuerte, yo digo las cosas de frente, ya que pienso que corregir los errores es muy constructivo. Y si hago una observación es con el mayor respeto, pero hay muchas personas que son muy sensibles y tal vez eso las afecta”. ✓ “Tal vez se presentan roces entre las jefes mujeres, pero ahora tratamos de manejar una relación de respeto y armónicas y confío mucho en mi grupo de trabajo y si tenemos un error llega a un acuerdo todos para corregirlo”. ✓ “Trato de manejar las relaciones cordiales con todas las personales pero si he visto que en algunas áreas no son las mejores y deberían mejorar esas situaciones”. 	
--	---	--

CATEGORÍA EMERGENTE: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE Conveniencia en la solución de conflictos	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
<p>GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Aquí cuando hay problemas con algún compañero, lo primero que he visto es que hablan entre ellos mismos, sino se arregla el problema allí si hablan con los jefes” 	<p>En términos generales tanto a nivel organizacional como al interior de las diferentes áreas que está conformada la empresa, no se perciben ni evidencian grandes conflictos. La mayoría de los posibles conflictos están relacionados unas veces con la carga laboral y el estado de ánimo de las personas, y otras tienen relación exclusivamente con la particularidad de que la mayoría de sus empleados son mujeres y existe una tendencia a comentarios o actitudes que son más bien personales y e momento; que no trascienden ni en el contexto personal, ni tampoco en lo laboral.</p>
<p>GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A mí una vez me paso con una compañera que siempre tenía excusas para entregar los trabajos y decía que se le dañaba el computador y siempre sacaba excusas, eso generaba muchas molestias” ✓ “Básicamente procuro hablar con mis compañeros directamente antes de llevar el proceso hasta las instancias del comité de convivencia y las directivas”. 	<p>De otro lado la tendencia, en general cuando se presentan dichos conflictos, su resolución reside en un dialogo frente a frente, o simplemente de acuerdo a la subjetividad de cada persona es no darle trascendencia, para no llegar a instancias más profundas que puedan llegar a oídos del Comité de Convivencia que la empresa tiene establecido para ello.</p>
<p>GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “yo nunca he tenido conflictos con nadie en la empresa, hago lo que tengo que hacer y soy muy cordial con todos” ✓ “Sí sé que hay mecanismos de solución de conflictos en la empresa se procura dialogar antes de llegar a una instancia mayor y cuando se vuelve muy tedioso entonces se toman otras medidas, se pasa al comité de convivencia”. 	<p>En este sentido cada área y su jefe o líder en particular es independiente en cierto grado de manejar los conflictos que se presentan al interior</p>
<p>GRUPO FOCAL 4 Civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ “Las personas cuando tienen una dificultad lo primero que hacen es confrontarse ellas 	

	<p>mismas, en ocasiones los compañeros ni se enteran, si el problema sigue, bueno se acogen al conducto regular y se habla con los jefes inmediatos y se hace una reunión para escuchar las personas”</p> <p>✓ “Yo he tenido conflicto y eso radica en que si bien es cierto aquí somos mujeres la mayoría, somos compañeras, mi percepción es que no hay objetividad en las relaciones, no hay objetividad profesional y entonces se empieza mezclar las relaciones personales con las relaciones profesionales”.</p>	<p>de su área de acuerdo a su percepción y directriz en el manejo de estas situaciones.</p> <p>Se resalta, que a lo largo de toda la historia de la organización, solo llego a saberse de un caso en particular que hubiera legado a instancias del Comité de Convivencia, caso que fue investigado, pero al final no se determinó la culpabilidad del implicado en dicha situación; caso que hacía referencia a un acoso laboral.</p>
<p>GRUPO FOCAL 5 Público</p>	<p>✓ “Mi jefe si se centra en el rol de llamar a las personas que estén en conflicto para poder solucionarlo y no llevarlo a una instancia mayor y que no trascienda esa situación”.</p> <p>✓ “Sí sé que existe un comité de convivencia cuando hay un conflicto, problemas entre compañeros y problemas de acoso laboral, pero sé que ese comité de convivencia está integrado por jefes y a mi parecer no hay objetividad con las decisiones que se toman al interior de este comité, debería mejorarse y ser más equitativo donde estén los miembros de cada una de las áreas”</p>	
<p>GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales</p>	<p>✓ “Existe un comité convivencia, está compuesto por dos funcionarios que representan a los trabajadores y dos que representan empleadores, ellos simplemente dar razones para solucionar el conflicto y simplemente se dan recomendaciones, pero no existe imparcialidad en ese comité ya que hay favoritismos”.</p>	
<p>GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas</p>	<p>✓ “Cuando se sale de las manos de la jefatura, se acude al comité de convivencia, ya que cada jefe tiene su propia autonomía para redimir esos conflictos”.</p>	

CATEGORÍA EMERGENTE: IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES		
SUBCATEGORÍA EMERGENTE La comunicación como medio de interacción	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	✓ "Yo he visto que dentro de las áreas la comunicación es poca ya que no se no se comunicación y si lo hacen es cuando necesitan algo, cada quien se dedica a lo que tiene que hacer"	<p>La Comunicación como medio de interacción entre colaboradores no parece ser un patrón común al interior de la organización, debido a la misma característica expuesta antes en la que se divide la organización por áreas. En la cual cada una de ellas de manera autónoma e independiente establece unos parámetros de comunicación que tienen que ver con la informalidad y a su vez con los mismos canales establecidos para la comunicación en el desempeño de sus labores.</p> <p>La tendencia al interior de las áreas es realizar reuniones semanal o mensualmente con sus colaboradores dependiendo de la carga laboral para determinar los objetivos a seguir.</p> <p>Dada las características de la misma empresa se evidencia que la comunicación entre áreas es lo estrictamente necesario y con la claridad de atención que exige el ejercicio en el que en determinado proceso o tarea requiere la participación de las otras áreas.</p> <p>Inclúyase dentro de la Comunicación, la escasa integración entre áreas cuando se trata de reuniones a nivel organizacional ya sea para celebrar algún acontecimiento o incentivar convenientemente una mayor interacción entre los distintos colaboradores y áreas que posee la empresa.</p>
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ "Bueno, con los directivos, por ejemplo el capitán se preocupa mucho por saber cómo estamos, siempre pregunta"	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	✓ "Pues, nosotros como grupo no tenemos comunicación con los abogados ni con los otros jefes ya que somos de servicios generales"	
GRUPO FOCAL 4 Civil	✓ "Los espacios de interacción para comunicarnos, la verdad no ha, cada área se comunica con las personas que allí están, muy poco nos vemos con los compañeros de las demás dependencias"	
GRUPO FOCAL 5 Público	<p>✓ Los dependientes no vemos esa situación ya que nosotros estamos más afuera que adentro de la empresa y no se ven esos lazos fuertes entre los compañeros ya que solo en la mañana estamos una hora y luego salimos para los juzgados.</p> <p>✓ "Solamente en ocasiones cuando se hacen actividades para compartir con las demás áreas de la empresa, pero no se suele compartir".</p>	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ "Yo creo que la comunicación es muy poca, ya que no todas las áreas nos relacionamos, tenemos más relación con las mismas personas de nuestra área que con otras"	
GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas	<p>✓ "Si existen los cumpleaños, todos los meses, e, día de las madres, pero en ocasiones los grupos no son muy abiertos pero la empresa si proponen mecanismos para la integración de todos nosotros, en la cafetería se suele compartir cuando se toma un café con los demás compañeros".</p> <p>✓ "Por lo general se envía el correo y luego se llama el funcionario para acordar lo solicitado, ya que se debe trabajar en la misma línea de comunicación y posteriormente tenemos reuniones de trabajo en equipo con las demás áreas".</p>	

CATEGORIA EMERGENTE: LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO GARANTÍA DE ÉXITO EN LA ORGANIZACIÓN		
SUBCATEGORIA EMERGENTE Percepciones sobre los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo	FRAGMENTOS	ANÁLISIS
GRUPO FOCAL 1: Administrativos y Servicios Generales	✓ “ A mí me parece que aquí hay buen liderazgo, sobre todo en el coronel y capitán ya que son muy cercanos a nosotros y están pendiente de uno, se preocupan por saber cómo estamos”	<p>Dado que la empresa está dividida en diferentes áreas con sus respectivos jefes o líderes y sus correspondientes equipos de trabajo, la percepción del liderazgo a nivel de la organización parece evidenciarse desde sus directivos, transmitiéndose a sus mandos medios, sin embargo se perciben un acentuado rol del liderazgo en algunas áreas como Familia y Civil donde los comentarios son acerca de un líder más humano, más preocupado por la condición de sus colaboradores; diferenciado a su vez estos mismos rasgos en otros líderes a quienes califican más como jefes que como líderes.</p> <p>A nivel del Trabajo en equipo, puede evidenciarse un trabajo en equipo a nivel de cada área; mas no se percibe tal patrón a nivel organizacional, ya que cada área es en cierta medida independiente en la realización de sus actividades; pudiendo solo existir una integración o cooperación entre áreas, cuando es estrictamente necesario.</p> <p>Este trabajo en equipo está caracterizado por la ayuda mutua, la respuesta a las necesidades de las actividades laborales y la vida personal en cada una de las áreas.</p>
GRUPO FOCAL 2: Tecnología, Talento Humano, Contabilidad y Financiera	✓ Entre nosotros con los compañeros nos apoyamos, si hay alguien que necesita ayuda estamos dispuestos a colaborarle, la verdad se siente un buen ambiente de trabajo y de compenetración”	
GRUPO FOCAL 3 Familia, Seguridad Social	<p>✓ El ingeniero más que un jefe es un líder y es muy humano, siempre nos orienta y nos dice cosas buenas, está allí para decirnos que hacemos mal y como mejorar cada día”</p> <p>✓ “Nosotros a nivel del área de familia contamos antes que nada con un líder, porque la diferencia entre un líder y un jefe es completamente diferente, pues igual nosotros hemos sido premiados en eso, tenemos un buen líder, obviamente en otras áreas puede que no exista, yo pase por dos áreas, que de repente por eso puedo hacer la descripción, y de repente creo que en las jefaturas existen jefes y no existen líderes”.</p>	
GRUPO FOCAL 4 Civil	<p>✓ Aquí en el grupo cuando alguien falta hay alguien que siempre se encarga de apoyar las tareas, eso cuando hay calamidades familiares”</p> <p>✓ “En mi caso sé que puedo aprender de todos los jefes, hablo de los capitanes, del coronel y mi jefe es el compromiso y liderazgo que ellos nos transmite, sobre todo a los más jóvenes como alguien a seguir a nivel de la empresa y a nivel personal”.</p>	
GRUPO FOCAL 5 Público	✓ “Los jefes deberían ser más abiertos ante las dudas que surgen en cada uno de los procesos que se manejan”.	
GRUPO FOCAL 6: Servicio al Cliente y Asistentes Comerciales	✓ “Lo que pasa es que las relaciones son muy directas y si uno pudiera tener más contacto con las demás personas deberían ser mejor, que también pudiera existir cierta autonomía al tomar una decisión sin	

	consultar a los jefes".	
GRUPO FOCAL 7: Directivos y Jefes de Áreas	<ul style="list-style-type: none">✓ "Pero no se puede centrar todo el trabajo en nosotros los jefes, ya que todos trabajamos en equipo y en conjunto si no fuese así no cumpliríamos con nuestros objetivos".✓ "Siempre procuro de no ser jefe, pero usualmente les recalco los resultados que deben tener mis colaboradores ya que entre todos cumplimos nuestras metas".✓ "La verdad los líderes acompañan a todo su grupo de trabajo y debe procurarse manejar el término de líder y no de jefe".	