

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

ANALIZAR CÓMO AFECTA LA CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN  
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA M.R. PINTORES S.A., PARA EL  
DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN SU CULTURA Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO  
2024.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Elaborado Por:

Fiorella Aguilar Muñoz 4-0226-0480  
Jefferson Arias Calvo 1-1793-0383  
Francela Piedra Benavides 1-1729-0183  
Alfredo Rodríguez Rojas 1-1696-0363  
Francini Vindas Vega 1-1635-0953

“Campus Omar Dengo” Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL FACULTAD DE  
CIENCIAS SOCIALES ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN

ANALIZAR CÓMO AFECTA LA CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN  
EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA M.R. PINTORES S.A., PARA EL  
DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EN SU CULTURA Y  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO  
2024.

Memoria de Seminario de Graduación

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado de  
Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos

Elaborado Por:

Fiorella Aguilar Muñoz 4-0226-0480  
Jefferson Arias Calvo 1-1793-0383  
Francela Piedra Benavides 1-1729-0183  
Alfredo Rodríguez Rojas 1-1696-0363  
Francini Vindas Vega 1-1635-0953

Responsable Académica:

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

“Campus Omar Dengo” Heredia, 2024

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a mi familia, mi novio, amigos y compañeros de trabajo por su apoyo en todo este proceso para lograr esta meta personal y profesional.

-Fiorella Aguilar Muñoz

Dedico este trabajo a mis padres, hermanas y familia. Su amor y apoyo incondicional han sido mi fuerza en cada paso durante este proceso. También, a mi abuela, mi amor eterno, que me cuida desde el cielo.

-Jefferson Arias Calvo

Para mis padres, mis hermanas y mis sobrinas, Elena y Ariana. Quienes fueron mi motivación, apoyo y fuente de amor para enfrentar este proceso. También al equipo de trabajo que no se rindió a pesar de los obstáculos.

-Francela Piedra Benavides

Este trabajo quiero dedicarlo a mis padres, ya que siempre han procurado que no me falte nada y me han dado su apoyo y guía en todo momento. Y también a mis hermanas, quienes han sido un ejemplo a seguir durante toda mi vida.

-Alfredo Rodríguez Rojas

Esta tesis es dedicada a mi familia, amigos y mi novio, quienes fueron un pilar muy importante durante el desarrollo de este trabajo, quienes me brindaron siempre un apoyo incondicional, su cariño y su comprensión.

-Francini Vindas Vega

## **Agradecimientos**

A Dios por permitirme llegar a la conclusión de este trabajo con éxito. A mi familia, mi novio, mis amistades y compañeros de trabajo por darme apoyo constante y palabras de aliento en este proceso, a mis compañeros por dar lo mejor de cada uno, acompañarnos y comunicarnos en todo momento.

Agradezco además a la tutora y lectores por el tiempo invertido, consejos brindados y acompañamiento para culminar este reto.

-Fiorella Aguilar Muñoz

Agradezco primero a Dios por permitirme llegar hasta aquí. A mis padres, hermanas y familia, por ser siempre mi apoyo incondicional, por demostrarme que no estoy solo y que puedo lograr cada una de las metas que me propongo. A mis compañeros, por su apoyo en este camino. Y especialmente a mi motor de vida, mi abuela, quien siempre creyó en mí y me enseñó que todo se puede lograr con humildad, amor y perseverancia.

-Jefferson Arias Calvo

A M.R. Pintores S.A por abrir las puertas de su organización, a los lectores que dedicaron su tiempo y energía en su retroalimentación. A mis padres que nunca dudaron que lograríamos conseguir nuestra meta, mi familia, amigos y compañeros. Por último, agradezco a Dios por nunca soltar nuestra mano en el proceso.

-Francela Piedra Benavides

Agradezco a mi familia, principalmente a mis padres y hermanas, porque siempre han sido el pilar, la guía y el apoyo incondicional, con el cual me he desarrollado como persona y profesional. A la empresa M.R. Pintores S.A. por permitirnos llevar a cabo este trabajo. A los lectores y tutora, por su ayuda durante todo este proceso. A mis compañeros, ya que fue un esfuerzo en conjunto para finalizar de forma correcta el trabajo. Y también agradezco a Dios, por permitirme finalizar este largo camino, ya que de su mano las cosas siempre salen de la mejor forma posible.

-Alfredo Rodríguez Rojas

Agradezco a Dios y al espíritu santo por ser fuente de luz e inspiración. A mi familia, amigos y novio, quienes fueron mi soporte a lo largo de este camino; brindándome siempre una palabra de aliento y de apoyo.

A nuestros tutores, lectores y el personal de la empresa de M.R Pintores S.A, quienes formaron parte importante también de este proceso, y que de alguna u otra manera, nos brindaron apoyo con sus experiencias y amplios conocimientos.

-Francini Vindas Vega

## ***Tabla de contenido***

Dedicatoria .....	III
Agradecimientos .....	IV
Tabla de contenido .....	VI
Tabla de tablas .....	X
Tabla de gráficos .....	XI
Tabla de ilustraciones.....	XII
Resumen ejecutivo .....	XIII
Introducción .....	XVII
1.    CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	16
1.1    Planteamiento del problema y descripción del problema .....	16
1.1.2 Interrogante de la investigación .....	17
1.1.3 Justificación de la investigación .....	17
1.1.4 Delimitación temporal, espacial y empresarial .....	17
1.2    Objetivos de la investigación .....	18
1.2.1 Objetivo general .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
1.3    Modelo de análisis .....	20
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	20
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	22
1.4    Estrategia de investigación aplicada .....	23
1.4.1 Tipo de investigación .....	23
1.4.2 Fuentes de investigación .....	24
1.4.3 Población.....	24
1.4.4 Recopilación de los datos.....	25

1.4.5	Análisis e interpretación de la información .....	27
1.4.6	Alcances y limitaciones .....	28
2.	CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.....	30
2.1	Generalidades de la empresa M.R Pintores S.A. ....	30
2.2.1	Historia de la empresa.....	30
2.2.2	Actividad y servicios.....	31
2.2.3	Estructura organizacional.....	31
2.2.4	Área de investigación.....	32
2.2	Aspectos legales.....	33
3.	CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.....	44
3.1	Cultura organizacional .....	44
3.1.1	Misión, visión y valores:.....	45
3.1.2	Comunicación .....	46
3.1.3	Innovación.....	47
3.2	Compromiso organizacional .....	48
3.2.1	Sentido de pertenencia .....	48
3.2.2	Políticas y procedimientos .....	49
3.2.3	Flexibilidad laboral .....	50
3.3	Desarrollo organizacional .....	50
3.3.1	Capital Humano .....	51
3.3.2	Diagnóstico organizacional desde la mejora continua.....	52
3.3.3	Capacitación y Desarrollo.....	53
3.3.4	Trabajo en equipo.....	53
4.	CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	55
4.1	Resultados de cultura organizacional.....	55

4.1.1 Misión, visión y valores .....	55
4.1.2 Comunicación .....	56
4.1.3 Innovación.....	58
4.2 Resultados de compromiso organizacional.....	59
4.2.1 Sentido de Pertenencia .....	59
4.2.2 Políticas y procedimientos .....	61
4.2.3 Flexibilidad laboral .....	62
4.3 Resultados de desarrollo organizacional.....	63
4.3.1 Capital Humano .....	63
4.3.2 Diagnóstico Organizacional desde la Mejora Continua.....	65
4.3.3. Capacitación y desarrollo.....	66
4.3.4 Trabajo en equipo.....	67
5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA. ....	70
5.1 Conclusiones .....	70
5.1.1. Conclusiones de: Identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.....	70
5.1.2 Conclusiones de: Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023. ....	71
5.1.3 Conclusiones de: Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024. ....	72
5.1.4 Conclusión que responde al objetivo general: Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.....	74

5.2 Recomendaciones.....	75
5.2.1 Recomendaciones de: identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.....	75
5.2.2 Recomendaciones de: Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023. ....	76
5.2.3 Recomendaciones de: Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024. ....	77
5.2.4 Recomendaciones que responden al objetivo general de: Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.....	78
5.3. Propuesta.....	80
5.3.1 Justificación .....	80
5.3.2 Plan de implementación .....	81
5.3.3 Cronograma ( <i>Diagrama de Gantt</i> ).....	85
5.3.4 Presupuesto .....	85
Referencias.....	88
ANEXOS .....	95

## ***Tabla de tablas***

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	20
Tabla 2. Población.....	25
Tabla 3. Análisis e interpretación de la información .....	27
Tabla 4. Alcances y limitaciones .....	28
Tabla 5. Constitución Política de Costa Rica.....	33
Tabla 6. Código de Trabajo de Costa Rica .....	34
Tabla 7. Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social .....	37
Tabla 8. Ley de Salarios Mínimos y Creación del Consejo Nacional de Salarios.....	37
Tabla 9. Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer .....	38
Tabla 10. Ley contra Hostigamiento o Acoso sexual en el empleo y docencia.....	39
Tabla 11. Ley de Protección al Trabajador .....	39
Tabla 12. Ley de Protección al Trabajador .....	41
Tabla 13. Ley de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas. ....	41
Tabla 14. Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N.º 8968. ....	41
Tabla 15. Ley para regular el teletrabajo. ....	42
Tabla 16. Política Nacional de Salud Ocupacional.....	42
Tabla 17. Criterio Técnico Jurídico Consejo de Salud Ocupacional. ....	42
Tabla 18. Presupuesto para propuesta de mejora. ....	85
Tabla 19 Cuadro de opinión.....	95

## ***Tabla de gráficos***

Gráfico 1. Alineación de valores empresariales.....	55
Gráfico 2. Comunicación jefatura hacia colaboradores .....	56
Gráfico 3. Efectividad y transparencia en la comunicación .....	57
Gráfico 4. Frecuencia de presentación de ideas nuevas dentro de M.R. Pintores. ....	58
Gráfico 5. Condiciones de trabajo en M.R. Pintores S.A. ....	59
Gráfico 6. Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento en la organización dentro de M.R. Pintores S.A. ....	60
Gráfico 7. Claridad de las políticas y procedimientos en esta organización.....	61
Gráfico 8. Adaptación a cambios en las demandas de trabajo dentro de la organización. ....	62
Gráfico 9. Capacitación y respaldo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos que sean relevantes para su trabajo actual o futuro.....	62
Gráfico 10. Apoyo y colaboración entre los empleados en el ambiente de trabajo.....	64
Gráfico 11. Percepción del trabajo en equipo dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A. ....	67
Gráfico 12. Desafíos del trabajo en equipo dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A.....	68

### ***Tabla de ilustraciones***

Ilustración 1 Relaciones e interrelaciones.....	XIV
Ilustración 2. Relaciones e interrelaciones.....	22
Ilustración 3 Organigrama .....	32
Ilustración 4. Principios de la comunicación .....	47
Ilustración 5. Reuniones Mensuales.....	81
Ilustración 6. Reuniones Semanales.....	82
Ilustración 7. Actividades Recreativas.....	83
Ilustración 8. Talleres.....	84
Ilustración 9. Capacitaciones .....	84
Ilustración 10. Infografía.....	97

## **Resumen ejecutivo**

### Tema

Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.

### Investigadores:

Fiorella Aguilar Muñoz

Jefferson Arias Calvo

Francela Piedra Benavides

Alfredo Rodríguez Rojas

Francini Vindas Vega

### Interrogante de la investigación:

¿Cómo se ve afectada la cultura y compromiso organizacional en el personal administrativo de la empresa M.R. Pintores S.A., en el segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023?

### Problema:

La necesidad de comprender cómo el personal administrativo se siente identificado con la organización respecto a su compromiso y cultura organizacional.

### Objetivo general

Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.

### Objetivos específicos:

- Identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.

- Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.
- Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024.

Modelo de análisis

Ilustración 1 Relaciones e interrelaciones



Fuente: Objetivos de la investigación

Elaboración propia

Síntesis de análisis de resultados:

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, se aplican instrumentos con el fin de evaluar la cultura, compromiso y desarrollo organizacional en M.R. Pintores S.A., y tener una visión detallada sobre las fortalezas y debilidades que presenta la organización durante el desarrollo de sus

actividades laborales. Todo esto para, la elaboración de una propuesta de mejora y fortalecimiento que permita seguir creciendo a la organización en el mercado actual.

Para la evaluación de cultura organización se toman en cuenta la misión, visión y valores, aspectos que son percibidos de forma positiva por los colaboradores. La comunicación, la cual tiene una necesidad de ser mejorada. Y la innovación, la cual si se encuentra presente dentro de la empresa. Para evaluar el compromiso organizacional, se verifica el sentido de pertenencia, el cual existe, pero debe ser fortalecido. Las políticas y procedimientos, las cuales deben ser revisadas y actualizadas. Y la flexibilidad laboral, este aspecto está gestionado de forma correcta dentro de la empresa. Y por último para evaluar el desarrollo organización, se toman en cuenta aspectos como, capacitación y desarrollo, en donde se debe mejorar la efectividad y relevancia de los programas. El diagnostico desde la mejora continua, donde se determinan varios puntos de mejora. Y el trabajo en equipo, para el cual se debe mejorar la colaboración y eficacia en el área administrativa.

Síntesis de conclusiones, recomendaciones y propuesta:

La investigación sobre la cultura y compromiso organizacional en M.R. Pintores S.A., destaca la necesidad de fortalecer estos aspectos mediante un enfoque proactivo. Se identifican áreas de mejora en la comunicación interna y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo, lo cual mejoraría la eficiencia organizacional. La empresa muestra un alto nivel de innovación y un fuerte sentido de pertenencia entre los colaboradores, aunque las políticas y procedimientos no son completamente claros, requiriendo mayor claridad y fortalecimiento.

Es esencial mejorar la comunicación, fomentar el aprendizaje continuo, y fortalecer el liderazgo y el trabajo en equipo para el éxito sostenible de la empresa. Se recomienda cultivar un sólido sentido de identidad, promover la escucha activa y la retroalimentación, y realizar capacitaciones que impulsen el desarrollo profesional y personal. Mantener y potenciar el sentido de pertenencia y clarificar las políticas y procedimientos fomentará un ambiente laboral más saludable, proactivo y competitivo, beneficiando tanto a la empresa como a sus empleados.

En conclusión, la propuesta para fortalecer la cultura y el compromiso organizacional en M.R. Pintores S.A., incluye acciones específicas para evaluar y mejorar estos aspectos. Los objetivos son planificar reuniones mensuales y semanales para fomentar la comunicación efectiva, implementar prácticas que mejoren las relaciones laborales y el trabajo en equipo, y diseñar talleres y capacitaciones para el

desarrollo de los colaboradores. La metodología se basa en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) para la mejora continua. El plan de implementación detalla reuniones periódicas, actividades recreativas y programas de desarrollo, con un cronograma definido en un diagrama de Gantt para asegurar la ejecución y seguimiento de estas iniciativas.

## **Introducción**

La presente investigación contiene información sobre la cultura y compromiso en el área administrativa de M.R. Pintores S.A. Dentro de los aspectos en el contenido se encuentra pilares esenciales para la administración como la misión visión y valores. Lo anterior, permite destacar que, dentro de empresas de tamaño pequeño y mediano, como lo es la compañía en objeto de estudio, la administración y sus habilidades han logrado arraigar dentro de las organizaciones impactos como la promoción de la cultura de aprendizaje continuo que proyectan una mejoría de si eficacia y eficacia.

También contiene indicadores como el compromiso empresarial, la presencia del sentido de pertenencia dentro de M.R. Pintores S.A. y la flexibilidad laboral. En el ámbito del desarrollo empresarial, se aborda temas tan importantes para la administración del talento humano como las capacitaciones y la percepción del área administrativa hacia la efectividad de estas

En síntesis, la comunicación, la mejora continua, la promoción de una cultura de aprendizaje, el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo son aspectos cruciales para el éxito y crecimiento sostenible de M.R. Pintores S.A. Estos elementos requieren una atención para impulsar su adaptación y crecimiento en el entorno empresarial actual.

## 1. CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS

### *1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema*

Con el ánimo de ubicar en contexto las perspectivas del concepto de cultura organizacional según lo indica Pagani y Manuele (2020) el surgimiento del tema comienza, como una explicación a los paradigmas racionalistas surgidos en los años setenta del siglo veinte, en el área de la Administración.

La cultura organizacional es una temática que tiene gran relevancia e importancia desde los años setenta, como se indica en el párrafo anterior, por lo que es necesario que esté presente en cada organización, ya que fomenta un mayor desempeño tanto individual como colectivo de los trabajadores.

Por medio de una entrevista, el Gerente General, Robles (2023), identifica que el tema de cultura y compromiso organizacional juega un factor primordial para el éxito de su compañía, expresando consigo las problemáticas que se desarrollan en la gestión de este. Identificando consigo una necesidad en la solución de obstáculos que traen a la organización un sin fin de variables que afectan el actuar diario de la empresa.

Por ende, si la cultura y compromiso organizacional establece normas, comportamientos y reglas, con el fin de tener estrategias que evidencien la cultura de la compañía y su relación con la productividad, permitiría un vínculo o estado de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa.

En la consulta realizada al Gerente General, Robles (2023), este manifiesta que la empresa M.R. Pintores S.A., con el transcurso de los años ha ido creciendo no solamente dentro de su mercado laboral, sino también en la integración de más personal para la ejecución de sus labores. Esto ha conllevado una mayor diversidad en la percepción que tienen los colaboradores respecto a su compromiso y cultura organizacional.

De allí surge la necesidad de comprender verdaderamente cómo el personal administrativo se siente identificado con la organización desde el primer momento en que son considerados para trabajar en los proyectos. Además, se investiga la forma en que la empresa lleva a cabo sus esfuerzos para promover el sentido de pertenencia y cómo logra mantener motivado y comprometido al equipo de trabajo en sus labores. Todo ello con el propósito de mantener una línea de compromiso en el desarrollo de la productividad y los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta que la empresa persigue una sinergia entre sus empleados y considerando que M.R. Pintores S.A., es una entidad de carácter familiar, se vislumbra como imprescindible la puesta en marcha de un plan de mejoras. Dicho plan engloba una propuesta destinada a fortalecer la cultura, el compromiso y el desarrollo organizacional.

### **1.1.2 Interrogante de la investigación**

¿Cómo se ve afectada la cultura y compromiso organizacional en el personal administrativo de la empresa M.R. Pintores S.A., en el segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023?

### **1.1.3 Justificación de la investigación**

Según Ventura, (2023), párr.3 La cultura organizacional cumple un papel relevante en el desarrollo de cualquier compañía, a través de ella se establecen algunos principios, valores, normas, comportamientos, reglas y filosofía; por lo cual se deben implementar estrategias que evidencien la cultura de la compañía y su relación con el desarrollo organizacional.

Con base a la definición expuesta por Ventura, se debe analizar que la empresa M.R. Pintores S.A., tiene una trayectoria de 26 años en el mercado laboral. Sin embargo, como la misma comienza siendo un emprendimiento familiar, no se contemplan estrategias sólidas y consolidadas en su de cultura y compromiso organizacional. Por lo tanto, han surgido diferentes problemáticas como deficiencia en comunicación, poco liderazgo, deficiencia en capacitaciones y oportunidades de crecimiento. Estos factores impiden que se mantenga una ventaja competitiva y se obtenga un desarrollo organizacional.

Se decide determinar dentro de M.R. Pintores S.A., cuáles acciones o cambios pueden realizarse, con el fin de lograr un desarrollo de la cultura y compromiso organizacional dentro de la empresa. Con la finalidad de que se acoplen con los valores de esta, se cubra las necesidades del personal administrativo y se solventen las problemáticas anteriormente expuestas.

### **1.1.4 Delimitación temporal, espacial y empresarial**

- Delimitación temporal

Durante en el segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.

- Delimitación espacial

Este trabajo se desarrolla en la empresa M.R. Pintores S.A, la cual se encuentra ubicada en la provincia de San José, perteneciente al cantón de la Trinidad de Moravia, Residencial Vista Azul, primera etapa, calle 93A, casa #54.

- Delimitación empresarial

La investigación se desarrolla en una empresa del sector de servicio de pintura de edificios, especializado y de alta calidad.

- Enfoque

El enfoque de esta investigación se basa en la cultura y compromiso organizacional en el personal administrativo la empresa M.R. Pintores S.A.

- Ámbito

La investigación se desarrolla en el ámbito de la Administración, enfocado en la cultura y compromiso de los Recursos Humanos de la empresa M.R. Pintores S.A.

- Área

Se delimita al área de cultura y compromiso organizacional del personal administrativo.

- Moneda

El tipo de moneda utilizada en la empresa M.R. Pintores S.A., son el colón costarricense “Cuyo símbolo es ₡” y el dólar estadounidense “Cuyo símbolo es \$”.

## ***1.2 Objetivos de la investigación***

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar como afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.

- Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.
- Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024.

### 1.3 Modelo de análisis

#### 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentación
Cultura organizacional.	“La cultura organizacional de una empresa hace referencia a los valores, las creencias que dan forma a los comportamientos de los empleados y los líderes, en relación con las transacciones externas y también a los flujos internos.” (Fierro, 2021 párr.4)	La cultura organizacional es el estudio de las características que componen la empresa para así determinar cómo influyen en los comportamientos de los empleados y sus jefaturas. Los indicadores son: Misión, visión y valores, comunicación e innovación (Aguilar M. F. et al. 2023 s.e.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario al personal administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>
Compromiso organizacional.	“El compromiso organizacional se relaciona directamente con el sentido de pertenencia y la responsabilidad que posee cada persona con el lugar donde labora. Es trascendental tener trabajadores comprometidos y eficaces, en tanto que proporcionarían una alta eficacia y eficiencia organizacional” Estrada, E., y Mamani, H. (2020, p134).	El compromiso es la entrega del colaborador hacia sus labores diarias. Esto se determina bajo las características del sentido de pertenencia y el nivel de responsabilidad de cada empleado. Los indicadores: Sentido de pertenencia, políticas y procedimientos, flexibilidad, laboral. (Aguilar M. F. et al. 2023 s.e.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario al personal administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>

Desarrollo organizacional.	“El desarrollo de la gestión organizacional en la modernidad está fundamentado en el cambio de paradigmas adaptativos de acuerdo las circunstancias del entorno político, social y cultural, esto implica la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen la efectividad en la gestión, ya que el mundo globalizado está sujeto a acelerados y continuos cambios en los patrones de consumo, propiciando la innovación y surgencia de nuevas tecnologías e inimaginables cambios en la conducta humana” (Ordóñez, 2022, p. 446)	El desarrollo organizacional busca la mejora continua y hace que las empresas maximicen el potencial de sus servicios logrando ajustarse a los cambios que puedan presentarse de forma interna y externa con el fin de obtener una mejor continua. Los indicadores son: Capital Humano, diagnóstico organizacional desde la mejora continua, capacitación y desarrollo y trabajo en equipo. (Aguilar M. F. et al. 2023 s.e.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario al personal administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>
----------------------------	---	---	---

Fuente: Objetivos de investigación  
Elaboración propia

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Ilustración 2. Relaciones e interrelaciones



Fuente: Objetivos de la investigación

Elaboración propia.

Como se observa en la imagen uno, el foco de la investigación recae en la implementación de un plan de desarrollo empresarial para la empresa M.R. Pintores S.A.

Para ejecutar la planificación del crecimiento empresarial, es esencial abordar el análisis de varias variables. En primer lugar, se destaca la cultura organizacional, que implica la identificación de elementos como misión, visión, valores, comunicación e innovación. En segundo lugar, se considera la variable del compromiso organizacional, que proporciona perspectivas sobre el sentido de pertenencia, políticas y procedimientos y flexibilidad laboral.

Por último, resulta crucial examinar el desarrollo organizacional, enfocándose en aspectos como el capital humano, diagnóstico organizacional para la mejora continua, capacitación y desarrollo, así como trabajo en equipo.

Con base en la información recopilada a través del análisis de estas variables, se propone un plan de desarrollo organizacional a partir del año 2024, con el objetivo de impactar positivamente en el crecimiento de la empresa M.R. Pintores S.A.

## ***1.4 Estrategia de investigación aplicada***

### **1.4.1 Tipo de investigación**

Según Thomas (2023), “La investigación cuantitativa se define como una investigación ordenada de fenómenos. Se obtiene a través de la recopilación de datos cuantificables y la realización de técnicas de estadística, matemática o de computación” (párr. 3)

Arias (2022), hace referencia a que la investigación cualitativa “permite una aproximación a los fenómenos, que es el primer paso para otras como la cuantitativa. De esta forma, su análisis ofrece información detallada, y en profundidad, que ayuda a plantear las hipótesis a contrastar posteriormente. Esto hace que sea muy importante en la investigación científica” (párr. 2)

Ochoa y Yunkor (2020), mencionan que “los estudios descriptivos tratan la variable de estudio dimensionándola ya sea por sus características, propiedades, componentes para poder desarrollar un estudio profundo y que permita identificar las características que interactúan con su entorno, es decir con los factores de caracterización.” (p.6)

Por otro lado, Ortega (2023) hace mención que “ El método analítico es un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general a lo específico. También es posible concebirlo como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas. ” (párr. 3)

Para esta investigación se presenta un enfoque mixto, dado que evalúa de forma cualitativa y cuantitativa la cultura y el compromiso de los colaboradores administrativos en la empresa M.R. Pintores S.A., y con el interés de identificar el impacto en el crecimiento empresarial a partir del 2024.

Adicionalmente, se orienta hacia un enfoque de tipo descriptivo y analítico, lo que permite una mayor comprensión de las causas variables del tema en estudio, logrando consigo describir el por qué y el cómo de los fenómenos y con esto lograr la toma de decisiones que contribuyen al éxito del trabajo.

#### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Según la Editorial Etecé (2022), hace referencia a las fuentes de información como un instrumento “para referirnos al origen de una información determinada, es decir, el soporte en el cual encontramos información y el cual podemos referir a terceros para que, a su vez, la recuperen para sí mismos” (párr. 1)

Fuentes primarias:

“Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos e información original y directa sobre un tema específico. Estas fuentes son producidas por los actores directamente involucrados en los hechos, por ejemplo: documentos oficiales, diarios, cartas, grabaciones de audio, entrevistas, encuestas, entre otros” (Suárez, 2023, párr. 7)

Por otra parte, Smith (2022), define las fuentes secundarias como fuente que “contiene información ampliada de los resultados que expone la fuente primaria. En otras palabras, aquel contenido generado a partir de una fuente primaria. Puede ser un análisis, una valoración, o algún contenido que nos relacione con la fuente primaria.” (párr. 7)

Para esta investigación, se utiliza ambas fuentes de información. Siendo los resultados de aplicación de instrumentos como la fuente primaria, y su fuente secundaria la recopilación de datos por medio de libros, artículos y documentos que respaldan el tema de investigación.

#### **1.4.3 Población**

En la presente investigación se analiza el personal del área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A.; gerencia general, gerente administrativa, contabilidad, administración y bodega.

Tabla 2. Población

<b>Población</b>	<b>Numero de colaboradores</b>
Gerencia General	1
Gerente Administrativa	1
Contabilidad	2
Jefe de Bodega	1
Planillas	1
Logística y coordinación	1
Encargado de Licitaciones	1
Asistente Administrativa	1
Supervisor de proyectos	1
Encargados de proyectos	4
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fuente: M.R. Pintores S.A.

Elaboración propia

#### 1.4.4 Recopilación de los datos

- Métodos, técnicas e instrumentos utilizados

La recolección de datos permite captar la información de una forma acorde a la realidad, la cual brinda un sustento tanto teórico como práctico. Se toma en cuenta para la investigación técnicas e instrumentos aplicados para la recopilación de la información.

El primer enfoque consiste en llevar a cabo una entrevista al señor Robles Barboza, quien funge como representante legal de la empresa M.R. Pintores S.A., el día 12 de agosto de 2023. La entrevista consta de una serie de preguntas previamente analizadas para indagar acerca de la historia y el inicio de la organización.

De manera similar, se lleva a cabo un Entrevista a la señora Robles Garbanzo, quien desempeña el puesto de Gerente Administrativa en la empresa M.R. Pintores S.A., el Entrevista consta de una serie de

preguntas planteadas por el equipo investigador con el fin de conocer sobre la cultura y compromiso organizacional. El Entrevista se lleva a cabo el día 17 del mes de agosto de 2023.

Posteriormente, se aplica cuadros de opinión, cuestionarios y entrevistas a los colaboradores del área administrativa, cuyo instrumento es completar información proporcionada en un plazo de 12 de agosto del 2023 al 04 de febrero del 2024, a fin de completar información relacionada a la cultura y compromiso organizacional.

### 1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Tabla 3. Análisis e interpretación de la información

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en sus colaboradores en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.	Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario al personal administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>
Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores M.R. Pintores S.A., para la medición las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.	Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> <li>• Flexibilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario al personal administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>
Proponer un plan para el desarrollo empresarial dentro de M.R. Pintores S.A., que incluya mejoras en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024.	Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Diagnóstico organizacional desde la mejora continua</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a la gerencia de M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Cuestionario administrativo de M.R. Pintores S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>

Fuente: Objetivos de investigación

Elaboración propia

### 1.4.6 Alcances y limitaciones

Tabla 4. Alcances y limitaciones

Variable	Indicadores	Alcance	Limitaciones
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores</li> <li>• Innovación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la cultura organizacional por medio de la reevaluación y desarrollo continuo de su misión, visión y valores.</li> <li>• Promoción de una cultura de comunicación abierta y transparente a través de la escucha activa</li> <li>• Desarrollo de una cultura de innovación y aprendizaje continuo para potenciar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Por políticas internas de la empresa M.R. Pintores S.A., no hubo autorización de aplicar el cuestionario a los empleados operativos (pintores). Por lo que, el mismo solo fue aplicado a un sector del personal administrativo.</li> </ul>
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de pertenencia</li> <li>• Políticas y procedimientos</li> <li>• Flexibilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra evaluar y medir la conexión emocional y laboral de los empleados hacia la empresa M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Conocer acerca de la perspectiva de los empleados de M.R. Pintores S.A en cuanto a la motivación, satisfacción y reconocimiento.</li> <li>• Medir el nivel de satisfacción laboral y productivo de los empleados de la empresa, además conocer la aceptación de las acciones que M.R. Pintores S.A. realiza hacia con sus empleados.</li> <li>• Conocer la perspectiva del personal administrativo en cuanto al compromiso organizacional que busca brindar M.R. Pintores S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No hubo una participación de toda la población administrativa en la aplicación del cuestionario.</li> <li>➤ No se logró aplicar un tercer instrumento debido a directrices de gerencia.</li> </ul>
Desarrollo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Diagnóstico organizacional desde la mejora continua</li> <li>• Capacitación y Desarrollo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logra conocer la percepción del capital humano sobre la coordinación de tareas en M.R. Pintores S.A.</li> <li>• Se puede identificar en el Diagnóstico Organizacional desde la mejora continua la impresión del personal administrativo respecto a las</li> </ul>	

		<p>habilidades de comunicación del liderazgo de altos mandos en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación y desarrollo dentro de M.R. Pintores S.A. tiene un déficit de dentro de su contenido.</li> <li>• El trabajo en Equipo en M.R. Pintores enfrenta obstáculos comunicación accesible y transparente.</li> </ul>	
--	--	--	--

Fuente: Objetivos de investigación

Elaboración propia

## 2. CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

### *2.1 Generalidades de la empresa M.R Pintores S.A.*

#### **2.2.1 Historia de la empresa.**

La empresa M.R. Pintores S.A., se funda en el año 1997 como un emprendimiento familiar por Martín Robles Barboza, actual representante legal y dueño de la empresa.

En consulta al Gerente General, Robles (2023), dueño de la empresa, señala que ha tenido una larga trayectoria desarrollando proyectos de pintura de edificios y servicios afines desde sus 23 años.

Como parte de su experiencia laboral, es contratado por una empresa estadounidense por varias temporadas, donde adquiere un mayor conocimiento y obtiene un panorama más amplio sobre técnicas y métodos para la aplicación de pintura. Estas técnicas las aplica y perfecciona constantemente en su propia empresa.

Concluida las diferentes temporadas de trabajo en Estados Unidos, el señor Robles regresa a Costa Rica y emprende un negocio de la misma índole junto con dos personas, quienes en su momento eran amigos suyos. Sin embargo, al cabo de un tiempo, llega a la conclusión de que las intenciones de cada uno de los emprendedores no eran las mismas ni miraban hacia los mismos objetivos.

Por problemas administrativos, el señor Robles decide retirarse y emprender por su cuenta con socios familiares. De esta manera, la iniciativa nunca deja de funcionar. Dentro de las principales lecciones que aprende el señor Robles se encuentra: trabajar con transparencia, tomar decisiones en las que se involucre a todos los socios y velar por que los colaboradores sean la razón de ser de la empresa.

El compromiso para dicho emprendimiento fue total. A pesar de no haber tenido éxito en el primer intento, el señor Robles no se da por vencido y lo intenta nuevamente. Además de las ganas de superarse, el emprendimiento surge como un medio de soporte económico tanto para su familia como para la de los socios, desarrollando el trabajo alineado a la misión, la visión y los valores de la empresa. Las cuales, en consulta con la Gerente Administrativa, Robles (2023), son las siguientes:

- Misión: Brindar a nuestros clientes el servicio de pintura de edificios, especializado y de alta calidad, a un precio competitivo y en el menor plazo de ejecución, gracias a la colaboración de nuestro personal, nuestros excelentes proveedores y el uso de tecnología de punta.

- **Visión:** Ser una empresa líder en el mercado, que proporcione a nuestros clientes confianza y seguridad al contratar nuestros servicios, siempre de la mano con la conservación del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.
- **Valores:** Respeto (escuchando, valorando y reconociendo las ideas y pensamientos de los demás). La tolerancia (reconociendo que todos somos diferentes, pensamos diferente y actuando distinto, pero esto no quiere decir que unos sean más importantes que otros). La honestidad (diciendo y haciendo la verdad así sea difícil o no nos beneficie, esto fortalece la confianza). Y la responsabilidad (cumpliendo con lo contratado y acordado en el tiempo establecido).

### **2.2.2 Actividad y servicios.**

M.R. Pintores S.A., se dedica a las actividades de pintura y mantenimiento de edificios a lo largo del territorio nacional.

Según la entrevista de la Gerente Administrativa, Robles (2023), dentro de los servicios de la empresa, se encuentran los trabajos en el área de pintura; donde hay trabajos en edificios, estructuras metálicas, techos, pisos, demarcación de parqueos, zonas de seguridad, entre otros.

Además, en el área de mantenimiento se lleva a cabo servicios como, aplicación de revestimiento, lavado de edificios con sistemas de agua a presión, impermeabilización de azoteas y paredes, tratamientos de techos y estructuras metálicas, reparación de paredes de concreto, limpieza de vidrios y cambio de techos o canoas, remodelaciones, reparaciones estructurales, entre otros.

Estos servicios se ofrecen mediante contratación directa con la empresa en el sector privado y mediante el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), en el sector público.

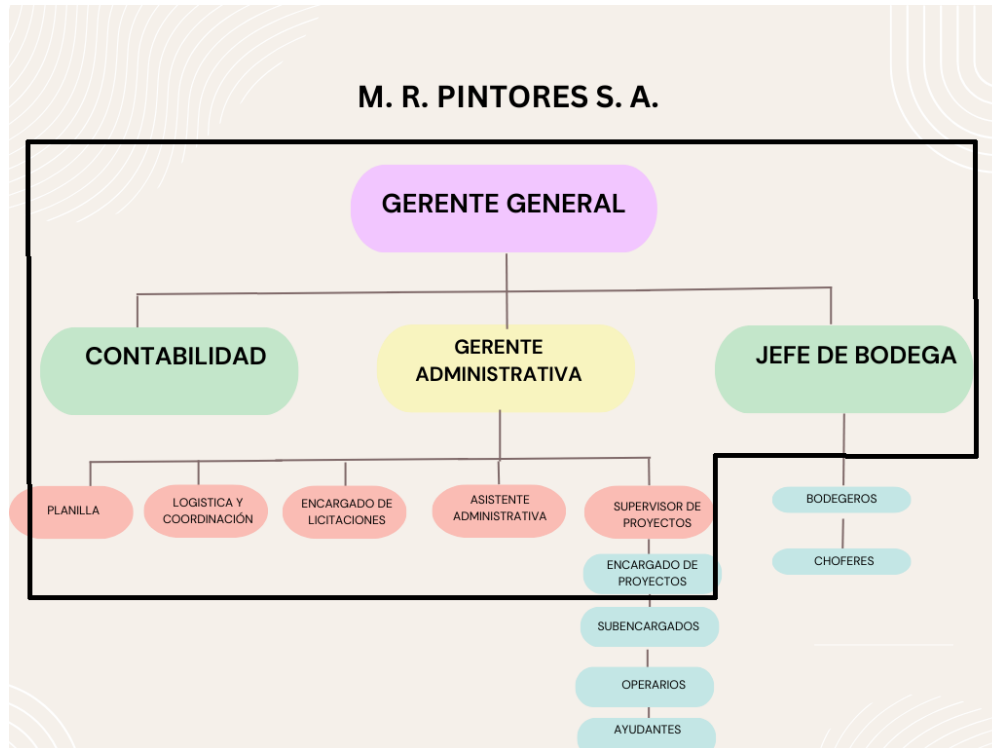
Según palabras del Gerente General en entrevista, Robles (2023), señala que parte de los proyectos se ejecuta junto al sector privado surgen gracias al respaldo y acompañamiento dado durante los años por el Grupo Sur. Este apoyo permite que amplíen su cartera de clientes de manera significativa.

### **2.2.3 Estructura organizacional.**

La compañía M.R. Pintores S.A., experimenta un período de crecimiento, lo que resulta en una estructura organizacional de naturaleza simplificada. Las responsabilidades se dividen entre diversas áreas, entre las que se incluyen la operativa; encargados de obras/superintendentes, trabajadores especializados en

pintura y asistentes de pintura. Este último grupo conforma la mayor proporción de la fuerza laboral, no mayor a 100 personas. Además, la empresa cuenta con un equipo de personal administrativo compuesto por 14 colaboradores, siendo este último grupo nuestro objeto de estudio.

Ilustración 3 Organigrama



Fuente: M.R Pintores S.A.  
Elaboración propia

### 2.2.4 Área de investigación.

El área de investigación se limita al personal administrativo de la empresa M.R. Pintores S.A.

El área administrativa, se conforma por un grupo de 14 colaboradores. Incluyendo gerente general, gerente administrativa, contabilidad, jefe de bodega, asistente administrativa, planilla, encargado de licitaciones, logística y coordinación, supervisor de proyectos y encargados de proyectos. Dicho personal es el encargado del proceso administrativo y logístico que involucra el inicio, el desarrollo y la conclusión de cada proyecto.

## 2.2 Aspectos legales

La empresa M.R Pintores S.A. está inscrita en el Registro Nacional de la Propiedad en calidad de persona jurídica, que, por indicaciones del Representante Legal no se indica el número de cédula jurídica. Por tanto, sus labores y actividades están sujetas y reguladas por las distintas leyes y obligaciones tributarias como: Impuesto sobre la Renta o Impuesto a las Utilidades (Ley N°7092), Impuesto al Valor Agregado (Ley N°6826), y del Impuesto a las Personas Jurídicas (Ley N°9425).

En relación con lo expuesto, se procede a detallar ciertos documentos de carácter legal, que tienen una influencia significativa en las operaciones propias de la empresa, así como también se abordan los aspectos analizados en la presente investigación. En lo que respecta a los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores, los mismos están regulados por la Constitución Política de Costa Rica (1949), Código de Trabajo de Costa Rica (Ley N°2), la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (Ley N.º 17), Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer ( Ley N°7142), Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada (Ley N° 2412), Ley contra Hostigamiento o Acoso sexual en el empleo y docencia ( Ley N°7476), Ley de Protección al Trabajador ( Ley N°7983), Ley de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas ( Ley N°8262), Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales (Ley N.º 8968) y Ley para regular el teletrabajo.

Asimismo, se adicionan otros documentos de carácter legal, que sustentan el accionar de mercado laboral, como el Decreto N°39321-MTSS Política Nacional de Salud Ocupacional y el Criterio Técnico Jurídico Consejo de Salud Ocupacional.

Tabla 5. Constitución Política de Costa Rica

<b>Constitución Política de Costa Rica (1949)</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Comentario</b>
Constitución Política de Costa Rica, 1949, art. 56	De acuerdo con la Constitución Política, se dice que el trabajo se considera un derecho fundamental del individuo y al mismo tiempo, una responsabilidad hacia la sociedad. Es deber del Estado asegurarse de que cada persona cuente con una ocupación honrada, provechosa, debidamente remunerada y prevenir condiciones que perjudiquen la integridad y la libertad del ser humano. Asimismo, el Estado respalda el derecho de cada individuo a elegir su empleo de manera libre.

Constitución Política de Costa Rica, 1949, art. 66	La Constitución Política, establece que todos los patronos tienen la responsabilidad de implementar en sus empresas las medidas que sean requeridas para garantizar la higiene y seguridad en el trabajo.
Constitución Política de Costa Rica, 1949, art. 68	En esta Constitución se enfatiza que está prohibida cualquier forma de discriminación en términos de salario, beneficios o condiciones laborales entre un ciudadano costarricense y un extranjero, así como entre distintos grupos de empleados. En situaciones de igualdad, se dará preferencia al trabajador costarricense.
Constitución Política de Costa Rica, 1949, art. 73	<p>Por su parte la Constitución Política instituye que los seguros sociales en beneficio de los trabajadores manuales e intelectuales, los cuales están regulados por un sistema de contribución forzosa que involucra al Estado, los empleadores y los trabajadores. Este sistema tiene como objetivo proteger a los trabajadores contra diversos riesgos como enfermedad, invalidez, maternidad, vejez, fallecimiento y otras contingencias que la legislación determine.</p> <p>Tanto la administración como la gestión de los seguros sociales serán responsabilidad de la Caja Costarricense del Seguro Social, la cual se detallará más adelante.</p> <p>De la misma manera, la Constitución señala que los seguros destinados a cubrir riesgos profesionales serán exclusivamente responsabilidad de los patronos y estarán regulados por disposiciones especiales.</p>

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 6. Código de Trabajo de Costa Rica

<b>Código de Trabajo de Costa Rica (Ley N.º 2)</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Comentario</b>
Ley 2, 1943, art. 1	El código hace referencia a las responsabilidades y derechos que tienen los empleadores y empleados durante el trabajo bajo los principios cristianos de Justicia Social.
Ley 2, 1943, art. 2	En este código se menciona que, el patrono es toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.
Ley 2, 1943, art. 4	De acuerdo con este mismo Código, el trabajador es toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.
Ley 2, 1943, art.8	Por su parte el código señala que, a ningún individuo se le coartará la libertad de trabajo, ni se le podrá impedir que se dedique a la profesión, industria o comercio que le plazca, siempre que cumpla las prescripciones de las leyes y reglamentos respectivos. Solamente cuando se ataquen los derechos de terceros o se ofendan los de la

	sociedad, podrá impedirse el trabajo y ello mediante resolución de las autoridades competentes, dictada conforme a la ley.
Ley 2, 1943, art. 21	Es relevante señalar que el Código de Trabajo hacer referencia a que, en todo contrato de trabajo deben tenerse incluidos, por lo menos, las garantías y derechos que otorgan a los trabajadores el presente Código y sus leyes supletorias o conexas.
Ley 2, 1943, art.193	Dada la naturaleza de las actividades que realiza M.R Pintores S.A, un considerable porcentaje de sus empleados se encuentra involucrado en la ejecución de labores de pintura en alturas. Por consiguiente, la compañía se encuentra obligada a acatar las regulaciones estipuladas por la Ley de Protección al Trabajador N°6727, tal y como lo señala el Código de Trabajo. Todo patrono, sea persona de Derecho Público o de Derecho Privado, está obligado a asegurar a sus trabajadores contra riesgos del trabajo, por medio del Instituto Nacional de Seguros, según los artículos 4 y 18 del Código de Trabajo. La responsabilidad del patrono, en cuanto a asegurar contra riesgos del trabajo, subsiste aun en el caso de que el trabajador esté bajo la dirección de intermediarios, de quienes el patrono se valga para la ejecución o realización de los trabajos.
Ley 2, 1943, art.195, 196, 197 y 199	De acuerdo con los artículos detallados, en ellos se define que los riesgos del trabajo corresponden aquellos accidentes o enfermedades que le ocurren a los trabajadores, como parte de desempeño de sus labores, de forma subordinada y remunerada. Y como consecuencia de ello pueda producirle la muerte, pérdida o reducción temporal o permanente de algunas de sus capacidades para ejecutar sus tareas. Asimismo, señalan que los accidentes de trabajo serán aquellos que ocurran en circunstancia como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el trayecto usual de su domicilio al trabajo y viceversa.</li> <li>○ En el cumplimiento y acatamiento de órdenes del patrono, tanto fuera de su lugar de trabajo o después de finalizada su jornada laboral.</li> <li>○ Entre otros, eventos dispuestos en el artículo 71</li> </ul> Cabe señalar que no corresponderá como riesgos de trabajo, situaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los provocados intencionalmente, o que sean el resultado o la consecuencia de un hecho doloso del trabajador.</li> <li>○ Embriaguez del trabajador o el uso de narcóticos, drogas hipógenas, tranquilizantes, excitantes; salvo casos que tengan prescripción médica o una relación de causalidad entre el estado del trabajador</li> </ul>
Ley 2, 1943, art.201	En este artículo se expone la importancia y obligatoriedad, con que deben contar los trabajadores con su seguro contra riesgos del trabajo, en todas las actividades que ejecute. Así también, detalla que el patrono que no asegure a sus trabajadores deberá responder ante sus

	trabajadores y ante el ente asegurador, con todas las prestaciones médico-sanitarias, la rehabilitación y dinero.
Ley 2, 1943, art.204, 209 y 213	Se establece que los riesgos del trabajo serán asegurados, única y exclusivamente por el Instituto Nacional de Seguros. Por lo que se podrán imponer sanciones legales aquellos patronos que no cumplan con el envío regular de la planilla al Instituto Nacional de Seguros. Cabe señalar que este tipo de seguro cubre a los trabajadores dentro del territorio nacional (geográfico, el mar territorial, espacio aéreo y plataforma continental). No obstante, se aclara que el Instituto Nacional de Seguros extenderá la cobertura fuera del país, cuando se tratare de actividades que, por su índole, deben realizarse, ocasional o permanentemente, fuera del ámbito geográfico de la República.
Ley 2, 1943, art.218	Derechos de los trabajadores que sufren un riesgo de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asistencia médico- quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación.</li> <li>○ Prótesis y aparatos médicos necesarios para cubrir sus necesidades de salud.</li> <li>○ Prestaciones en dinero (indemnización por incapacidad temporal, permanente o por la muerte, fijada por el Código de Trabajo).</li> <li>○ Gastos de traslado, de acuerdo con los términos y condiciones establecidas por el Código de Trabajo.</li> <li>○ Gastos de hospedaje y alimentación, cuando el trabajador, con motivo del suministro de las prestaciones médico-sanitarias o de rehabilitación, deba trasladarse a un lugar distinto de la residencia habitual o lugar de trabajo.</li> <li>○ Readaptación, reubicación y rehabilitación laboral que sea factible otorgar, por medio de las instituciones públicas nacionales especializadas en esta materia.</li> </ul>
Ley 2, 1943, art.220 y 221	Al momento de que ocurra un riesgo de trabajo, todo patrono tiene la obligación de brindarle a sus colaboradores, las prestaciones médico-sanitarias que su estado requiera (primeros auxilios). Por lo cual resulta de gran importancia, el contar con un botiquín de primeros auxilios en el lugar de trabajo, en donde se cuente con los artículos y medicamentos, de acuerdo con el reglamento de esta Ley. Al mismo tiempo todo patrono está obligado en notificar de la situación, que ocurra a los trabajadores bajo su dirección y dependencia al Instituto Nacional de Seguros. Dicha notificación no deberá superar los 8 días hábiles, contado a partir del momento en que ocurra el riesgo.
Ley 2, 1943, art.282	Según lo mencionado por la Gerente Administrativa Robles (2023), la empresa lleva a cabo en sus actividades la implementación de un Reglamento de Salud Ocupacional, tal como es establecido por el Código de Trabajo. Dicho reglamento dispone que, todo patrono tiene

	la obligación de adoptar, en los lugares de trabajo, las medidas para garantizar la salud ocupacional de los trabajadores, conforme a los términos de este Código, su reglamento, los reglamentos de salud ocupacional que se promulguen, y las recomendaciones que, en esta materia, formulen tanto el Consejo de Salud Ocupacional, como las autoridades de inspección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud e Instituto Nacional de Seguros.
--	---

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 7. Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social

<b>Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social (Ley N.º 17)</b>	
Ley 17, 1943, art.2	Por su parte, la ley constitutiva de la CCSS señala que, el seguro social obligatorio comprende los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y desempleo involuntario; además, comporta una participación en las cargas de maternidad, familia, viudedad y orfandad y el suministro de una cuota para entierro. Por lo que, los colaboradores de M.R. Pintores S.A., se encuentran asegurados bajo estas normas durante el tiempo que se encuentren laborando para la organización.
Ley 17, 1943, art.22	Es relevante señalar que, dentro de la ley se menciona lo siguiente: Los ingresos del Seguro Social se obtendrán, en el caso de los trabajadores dependientes o asalariados, por el sistema de triple contribución, a base de las cuotas forzosas de los asegurados, de los patronos particulares, el Estado y las otras entidades de Derecho Público cuando estos actúen como patronos. Es decir que, a los colaboradores de M.R. Pintores, se les realiza una rebaja de su salario a la hora de ser pagado, la cual se encuentra destinada a la CCSS, como se menciona en el artículo 30 de la ley.
Ley 17. 1943, art.30	Con base en lo anterior, es importante mencionar que en el artículo 30 se especifica lo siguiente: - Los patronos, al pagar el salario o sueldo a sus trabajadores, les deducirán las cuotas que estos deban satisfacer y entregarán a la Caja el monto de estas, en el tiempo y forma que determine la Junta Directiva.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 8. Ley de Salarios Mínimos y Creación del Consejo Nacional de Salarios

<b>Ley de Salarios Mínimos y Creación del Consejo Nacional de Salarios (Ley N°832)</b>	
Ley 832. 1949, art.16	Esta ley hace referencia a que los salarios mínimos se fijarán anualmente, a más tardar el primero de noviembre, mediante una resolución motivada del Consejo que debe ser respaldada por todos sus miembros, a menos que algunos de ellos decidan discrepar.

Ley 832. 1949, art.17	Según la ley el Consejo debe enviar inmediatamente la resolución de los salarios mínimos al Ministerio de Trabajo y Previsión Social. El Ministerio tiene un plazo de diez días para aprobarla en el caso de una revisión, o un mes en el caso de una fijación. Si el Ministerio tiene observaciones, debe devolver la resolución al Consejo. Sin embargo, si el Consejo reafirma su decisión, el Ministerio no puede rechazarla. Si el Ministerio no hace observaciones dentro de los plazos mencionados, la resolución del Consejo se considerará definitiva según lo establecido en los artículos 18 y 19 siguientes.
Ley 832. 1949, art.18	En esta ley hacen referencia a que los salarios mínimos se establecerán por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social a través de un Decreto Ejecutivo durante el período mencionado en el artículo 16, y entrarán en vigor el primero de enero del año correspondiente.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 9. Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer

<b>Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer (Ley N°7142)</b>	
Ley 7142. 1990, art 2.	El objetivo de la presente ley es, que los poderes e instituciones del Estado están obligados a velar porque la mujer no sufra discriminación alguna por razón de su género y que goce de iguales derechos que los hombres, cualquiera que sea su estado civil, en toda esfera política, económica, social y cultural.
Ley 7142. 1990, art 4.	La Defensoría General de los Derechos Humanos tomará las medidas necesarias y apropiadas para garantizar la igualdad de oportunidades en favor de la mujer, con el propósito de eliminar la discriminación de ella en el ejercicio de cargos públicos, en la administración centralizada o descentralizada.
Ley 7142. 1990, art 14.	Las mujeres tendrán derecho a la igualdad salarial con los hombres, tanto en el sector privado como en el sector público, por un trabajo de igual valor bajo un mismo patrono, ya sea que se trate de un mismo puesto o de puestos diferentes de igual valor, o en funciones similares o razonablemente equivalentes.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 10. Ley contra Hostigamiento o Acoso sexual en el empleo y docencia

<b>Ley contra Hostigamiento o Acoso sexual en el empleo y docencia (Ley N°7476)</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Comentario</b>
Ley 7476. 1995, art.2	Esta ley tiene como finalidad prevenir, prohibir y sancionar el hostigamiento sexual como práctica discriminatoria por razón de sexo, contra la dignidad tanto de las mujeres como de los hombres, dentro del ámbito de laboral y educativo, en el sector público y el sector privado.
Ley 7476. 1995, art.5	<p>En este se establece las responsabilidades de los patronos o superiores jerárquicos en la prevención del hostigamiento sexual en el lugar de trabajo. Para ello se menciona la importancia de implementar una política interna que desaliente y sancione este tipo de conductas. Entre las medidas que deben tomar se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a todos los colaboradores de la organización sobre la existencia de una política contra el hostigamiento sexual, tanto de manera oral como por escrito.</li> <li>• Establecer un procedimiento interno efectivo que permita la presentación de denuncias por hostigamiento sexual, en donde se garantice la confidencialidad de las denuncias y definir las sanciones para los acosadores.</li> </ul>

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 11. Ley de Protección al Trabajador

<b>Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada (Ley N°2412)</b>	
<b>Artículo</b>	<b>Comentario</b>
Ley 2412. 1959, art. 1	De acuerdo con el artículo 1, esta Ley tiene por objeto que todo patrono particular está obligado a conceder a sus trabajadores, de cualquier clase que sean y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague el salario, un beneficio económico anual equivalente a un mes de salario.
Ley 2412. 1959, art. 2	Se establece que el beneficio económico mencionado en el artículo 1, debe ser calculado con base en el promedio de los sueldos de los colaboradores durante los 12 meses anteriores a diciembre.
Ley 2412. 1959, art. 3	Aquellos colaborados cuyo contrato termine antes de un año, pero que laboraron más de un mes, tendrán derecho a que se les pague un parte del beneficio, proporcional al tiempo laborado.
Ley 2412. 1959, art. 6	La obligación que crea esta ley se tendrá por incorporada a todo contrato individual o colectivo de trabajo, y su incumplimiento se considerará, para todos los efectos legales, como una retención indebida del salario y una falta grave del patrono a las obligaciones que aquéllos le impones. La falta será sancionada además con una multa de cien a mil colones, de acuerdo con los perjuicios que cause y el número de trabajadores que el patrono ocupe. El conocimiento de estas infracciones corresponderá a las Alcaldías

	de Trabajo en aquellos lugares donde no hubiera Agencias Judiciales de Trabajo, y a éstas en su propia jurisdicción. Los juzgamientos se ajustarán al trámite legal en materia de faltas a las leyes de trabajo y previsión social.
--	---

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 12. Ley de Protección al Trabajador

<b>Ley de Protección al Trabajador (Ley N°7983)</b>	
Ley 7983. 2000	En esta Ley tiene por objeto crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores del territorio costarricense, además de universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza, así como también los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 13. Ley de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas.

<b>Ley de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N°8262)</b>	
Ley 8262. 2002	En esta Ley tiene como fin, crear y promover un sistema estratégico de desarrollo, que permita a las pequeñas y medianas empresas, desarrollarse y posicionarse en el mercado, generando nuevos empleos para el país. Para esto, se establece la organización institucional de apoyo a PYMES, se definen las funciones de la institución, los métodos de financiamiento y se especifican los requisitos para poder optar por los beneficios de la Ley.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 14. Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N.º 8968.

<b>Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N.º 8968</b>	
Ley 8968, 2011, art.1	Esta ley es de orden público y tiene como objetivo garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad con respecto al tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes.
Ley 8968, 2011, art.10	El responsable de la base de datos deberá adoptar las medidas de índole técnica y de organización necesaria para garantizar la seguridad de los datos de carácter personal y evitar su alteración, destrucción accidental o ilícita, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, así como cualquier otra acción contraria a esta ley.
Ley 8968, 2011, art.14	En cuanto a los responsables de las bases de datos, públicas o privadas, solo podrán transferir datos contenidos en ellas cuando el titular del derecho haya autorizado expresa y válidamente tal transferencia y se haga sin vulnerar los principios y derechos reconocidos en esta ley.

Ley 8968, 2011, art.15	Esta ley otorga crear un órgano de desconcentración máxima adscrito al Ministerio de Justicia y Paz denominado Agencia de Protección de Datos de los habitantes (Prodhab) la cual tendrá personalidad jurídica instrumental propia en el desempeño de las funciones que le asigna esta ley, además de la administración de sus recursos y presupuesto, así como para suscribir los contratos y convenios que requiera para el cumplimiento de sus funciones. La Agencia gozará de independencia de criterio.
Ley 8968, 2011, art.24	Cualquier persona que ostente un derecho subjetivo o un interés legítimo puede denunciar, ante la Prodhab, que una base de datos pública o privada actúa en contravención de las reglas o los principios básicos para la protección de los datos y la autodeterminación informativa establecidas en esta ley.

Fuente: Sistema Costarricense de Información jurídica.

Elaboración propia

Tabla 15. Ley para regular el teletrabajo.

<b>Ley para regular el teletrabajo (Ley N°9738)</b>	
Ley N°9738. 2019	La ley de teletrabajo tiene como objetivo regular y establecer las condiciones y derechos tanto para las jefaturas como para los trabajadores que realizan sus labores de forma remota, es decir, fuera de las instalaciones físicas de la empresa. Su finalidad es proporcionar un marco legal que garantice el ejercicio de esta modalidad laboral de manera justa y segura. Por lo que en ella se establece la necesidad de crear un documento de aceptación de ambas partes, la jornada laboral, las obligaciones de las personas empleadoras y teletrabajadoras, y los riesgos de trabajo.

Tabla 16. Política Nacional de Salud Ocupacional.

<b>Política Nacional de Salud Ocupacional (Decreto N°39321-MTSS)</b>	
Decreto N°39321-MTSS, 2015	Este decreto, tiene como objetivo, promover una cultura de salud ocupacional en el país, para proteger la vida y la salud de los colaboradores a la hora de laborar. Además, busca asegurar condiciones laborales seguras y dignas, mediante la consolidación del Sistema Nacional de Salud Ocupacional, la actualización de la normativa de Salud Ocupacional y promoviendo la investigación en este campo.

Fuente: Sistema Costarricense de Información Jurídica.

Elaboración propia

Tabla 17. Criterio Técnico Jurídico Consejo de Salud Ocupacional.

<b>Criterio Técnico Jurídico Consejo de Salud Ocupacional</b>	
Criterio Técnico Jurídico, 2010	El Consejo de Salud Ocupacional, aclara mediante este criterio, que legalmente la entrega o suministro de medicamentos a los colaboradores, solo es apropiado si existe personal autorizado dentro de la empresa. También, hace referencia a la Ley N°6727, Ley de Riesgos de Trabajo,

	donde se establece la obligación de contar con un botiquín de primeros auxilios en los lugares de trabajo, sin embargo, solo pueden incluir los medicamentos especificados en la Ley.
--	---

Fuente: Consejo de Salud Ocupacional.

Elaboración propia

De acuerdo con la terminología en el Código de Trabajo de Costa Rica, y a nivel del territorio costarricense, la nomenclatura estipulada para la relación laboral, se le denomina patrono-trabajador. Para el caso de esta investigación se aclara que la definición de “colaborador” es sinónimo de trabajador.

Con base a lo mencionado anteriormente, la empresa M.R. Pintores S.A., desarrolla sus actividades y ofrece sus servicios, cumpliendo con lo dictado por la Constitución y demás leyes que regulan el correcto funcionamiento empresarial dentro del territorio costarricense. De la misma manera que aseguran la protección de la salud y la preservación de la integridad física, moral y social del trabajador.

### 3. CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO

A continuación, se aborda los aspectos teóricos que sustentarán la investigación. Esto se logra a través de la consulta de fuentes bibliográficas, los comentarios expresados por los miembros de la empresa M.R. Pintores S.A., y el conocimiento propio del equipo de trabajo.

En el desarrollo de este capítulo, se expone los aspectos más relevantes y significativos de la temática de la investigación. El objetivo es asegurar un entendimiento más amplio del tema, bajo un hilo conductor que proporcione un mayor aporte en la búsqueda de resultados de la investigación.

#### *3.1 Cultura organizacional*

La cultura organizacional ha tomado mucha relevancia en el ámbito empresarial y laboral en las últimas décadas. Más que una simple moda o tendencia, la cultura organizacional se ha convertido en un pilar fundamental que moldea a las organizaciones e instituciones.

De acuerdo con Fajardo et al (2020) aluden que “la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)” (p. 265).

De esta manera, se puede afirmar que la cultura organizacional comprende todos aquellos valores compartidos, así como las creencias, que ejercen cierta influencia en cómo las personas interactúan dentro de sus respectivas organizaciones.

Adicionalmente, es importante reconocer cual es la influencia de la cultura organizacional dentro de una organización:

Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. El concepto de cultura organizacional es un constructo intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y conforma un importante sistema de mediaciones. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización. (Fajardo et al, 2020, p.267).

Tal como lo mencionan los autores, la cultura organizacional representa una gran fuente de estabilidad, continuidad e incluso seguridad para cada uno de los miembros de la organización. La cual también se construye con el paso del tiempo, y que a su vez son transmitidos a aquellos nuevos miembros de la organización, permitiéndoles percibir, pensar y sentir durante su proceso de adaptación e integración en la empresa.

### **3.1.1 Misión, visión y valores:**

En toda organización es crucial establecer una misión, de acuerdo con Narváez (2019) menciona que:

La misión o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos, estrategias y valores que deberán ser conocidos, comprendidos, así como compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio, es esencial para determinar objetivos y formular estrategias; además de exponer a la organización el porqué de la existencia y su deber.

De la misma manera es importante que cada trabajador de la organización, desde cualquier puesto en el cual se encuentre, tenga conocimiento de cuál es la meta que tiene la empresa a futuro:

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica donde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse a largo plazo.

Pero además de ello, establecer la visión de una empresa también posibilita los siguientes incisos:

- Inspirar y motivar a los miembros de la entidad al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la entidad
- Cimentar las bases para la cultura organizacional (Galindo y Guerrero, 2020, p. 27)

Es fundamental que cada organización tenga establecidos sus valores, y al mismo tiempo los dé a conocer e infunda dentro de su equipo de trabajo:

Otra, entre las muchas razones que justifican su importancia; es la de que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que la actividad tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad organizacional e identifican las prioridades claves para el bien colectivo (Cordero et al, 2021, p.207)

Con base a lo expuesto por los autores, se identifica que toda organización debe formar sus bases bajo tres pilares fundamentales como la misión, visión y valores. Estos pilares a su vez le permiten a la organización establecer aquellos lineamientos estratégicos que orientan el modo en que la empresa gestiona a su equipo y cómo se posiciona en el mercado.

Al mismo tiempo, estos pilares fomentan el sentimiento de pertenencia, principalmente para aquellos que forman parte de la organización, de forma tal que logran hacerlos suyos y sienten que orientan sus esfuerzos hacia un objetivo mayor que si fueran individuales.

### **3.1.2 Comunicación**

Acevedo y Vidal (2019) mencionan que “la comunicación es un proceso vinculado con la condición humana como una necesidad de las relaciones entre los hombres, que interviene en la formación de la personalidad como vía de su determinación social y se convierte en un indicador para la comprensión del funcionamiento de los grupos”. (párr.3)

Lesmes et al (2020) dan a conocer que “el asertividad en la comunicación es un pilar fundamental para el engranaje oportuno de cualquier acto comunicativo, está se desarrolla en cualquier ámbito como lo son el familiar, social, laboral, educativo y cultural”. (p.149)

De acuerdo con Molina y Espinosa (2022) aluden a que “está determinada por un correcto equilibrio entre las reacciones agresivas y las no agresivas, tomando en consideración tanto el respeto propio como por las demás personas.” (p.521)

Para complementar la cita del párrafo anterior:

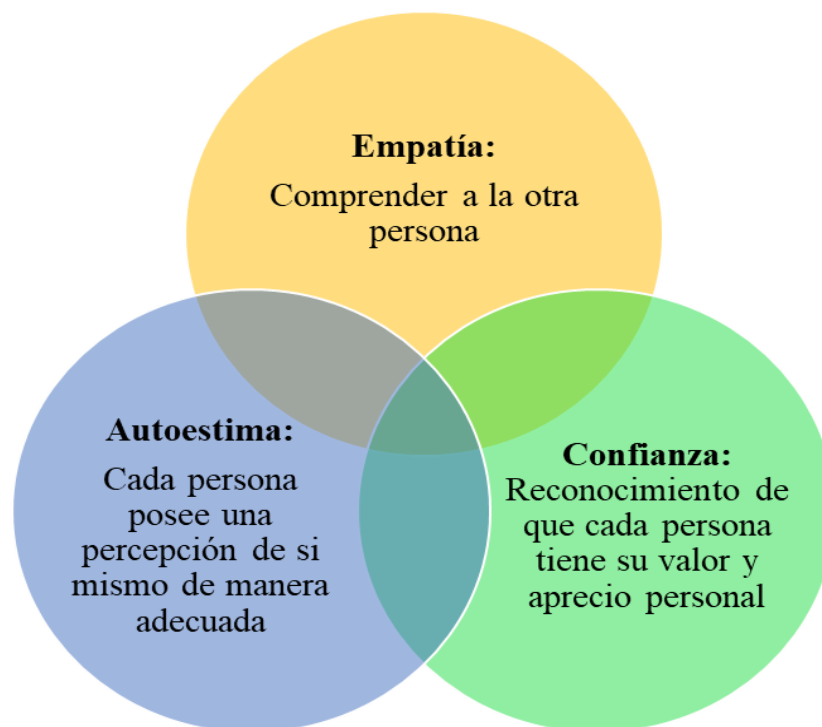
Cada persona debe desarrollar la capacidad de responder adecuadamente a los conflictos en las relaciones interpersonales, debido a que cada individuo posee sentimientos, creencias y percepción, que lo distingue de los demás, pero teniendo presente que se deben de considerar esas diferencias, para un manejo adecuado y precavido, que evite una confrontación negativa, que cause frustraciones y tensiones (Molina y Espinosa, 2022, p. 522).

La comunicación engloba un sentimiento de escucha y atención respetuosa ante cualquier diálogo que se desarrolle con los miembros de la organización, tanto fuera como dentro de ella. La comunicación

implica reconocer que las opiniones o pensamientos no siempre llegan a coincidir con los de los demás. Sin embargo, a través de ella, se puede alcanzar una habilidad que le permite manifestar sus pensamientos, emociones y sentimientos, con el respeto y la tolerancia que amerita, sin poner en riesgo el derecho de los demás.

Dentro de la comunicación existen una serie de principios que influyen dentro de ella:

Ilustración 4. Principios de la comunicación



Fuente. Datos suministrados de Molina y Espinosa, 2022.  
Elaboración propia.

### 3.1.3 Innovación

Actualmente, el tema de innovación se encuentra presente dentro de todas las organizaciones, ya que, de acuerdo con Riojas, et.al. (2019), “la innovación incide en la competitividad de la empresa dándole sostenibilidad en el tiempo y permitiéndole, como agente dinámico, administrar mejor las adversidades del ambiente empresarial, que hoy se encuentra globalizado.” (p.4)

Además, en complementación con lo anterior también comenta que:

La innovación puede llegar a incidir en la manera en que las empresas ofrecen sus servicios en beneficio del cliente, o bien en la toma de decisiones al momento de elegir los mejores canales de distribución de su producto, pensando no solo en reducir los costos de producción y de transporte, sino también en mejorar la calidad de sus productos y de sus precios en el mercado. (Riojas, et. al. 2019, p.3)

Con respecto a lo mencionado anteriormente, queda en evidencia que, la innovación consiste en la aplicación de nuevas ideas y métodos para la elaboración de procesos, dando como fruto un mejor desempeño y productividad dentro de la organización, permitiéndole mantener la competitividad dentro del mercado laboral. Sin embargo, para lograr generar ideas innovadoras dentro de una empresa, se necesita que la cultura organizacional, sea amigable con la aplicación de ideas nuevas y cambios, en los procesos y servicios que se desarrollan, es decir, que no exista una resistencia al cambio dentro de la población laboral.

### ***3.2 Compromiso organizacional***

El tema de compromiso organizacional juega un factor primordial para las compañías que buscan consigo un crecimiento tanto interno como externo, siendo así, un pilar que cualquier empresa debe priorizar. Al hablar de una cultura empresarial comprometida, lo relacionamos a su vez con equipos de trabajo desarrollados, que consigo trae resultados positivos para la empresa y su entorno.

Para esta investigación se toma en consideración la definición dada por (Rosalba Treviño Reyes, 2022) el compromiso organizacional es aquella que lo refiere como el grado con que las personas se identifican, están involucradas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas, ya que es considerada como parte fundamental de la definición clásica y que se ha estudiado con mayor detalle.

#### **3.2.1 Sentido de pertenencia**

De acuerdo con (Yufra, 2023, párr.2) el sentido de pertenencia detalla el compromiso del empleado y el reconocimiento del valor de la organización, lugar de trabajo o sistema. Los trabajadores que no estén de acuerdo con lo que están haciendo no producirán buenos resultados porque es difícil dar lo mejor de sí mismos. Incluso, la información que transmite a otros puede perjudicarlo como líder o persona a cargo de la organización empresarial.

Además, la autora anterior también indica que el sentido de pertenencia tiene que pasar por muchas actividades y cambios en las dinámicas establecidas. Sin embargo, lo más importante es que el primer paso es ser hacer parte y empezar a crear el entorno, y dar sentido a la pertenencia como valor prioritario de la empresa.

Un trabajador que se siente parte del entorno crea un vínculo emocional, se siente bien, trabaja con el equipo y habla con los demás sobre su trabajo, empresa, colega o jefe de manera positiva, además, lo harán expresando su motivación y bienestar.

### **3.2.2 Políticas y procedimientos**

Según Solano et al. (2020, párr. 3), un manual de procedimiento y políticas es un documento que describe los procedimientos y las políticas necesarias para realizar una tarea o para la operación de una organización de manera eficiente y efectiva, así como para garantizar la consistencia y la conformidad con los estándares y regulaciones relevantes.

Asimismo, señalan que un manual de procedimientos y políticas puede incluir una descripción detallada de cómo realizar una tarea, así como una guía clara y concisa para los empleados, lo que ayuda a garantizar una interpretación consistente y una implementación efectiva de los procedimientos y políticas. Esto también puede ayudar a reducir errores y mejorar la eficiencia, ya que todas las personas involucradas tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellas.

En otras palabras, las políticas establecen los principios y objetivos generales de la organización, mientras que los procedimientos detallan los pasos específicos que deben seguirse para cumplir con esas políticas. Además de promover la consistencia y la eficiencia, los procedimientos también juegan un papel vital en la reducción de errores y riesgos.

Al seguir los procedimientos establecidos, se minimizan los riesgos asociados con la realización de tareas y procesos, lo que a su vez ayuda a mejorar la calidad y precisión de los resultados. Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y sobre pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización, permiten visualizar un camino claro preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo cuando se requiere tomar una decisión.

Cuando una organización funciona de manera adecuada es porque está siendo administrada con políticas y procedimientos funcionales.

### **3.2.3 Flexibilidad laboral**

Se habla de flexibilidad laboral como herramienta para la mejora del desempeño, en donde su aplicación idóneamente trae consigo beneficios para todos. Autores de gran índole hacen referencia a este tema como una herramienta que permite el desarrollo pleno de un colaborador, la mejora de oportunidades y, además, una herramienta que facilita la ejecución del trabajo más flexible y con mejores resultados.

La Organización internacional del Trabajo (OIT), (2019) menciona que “El tiempo de trabajo, el descanso y la organización de las horas de trabajo y los periodos de descanso (la ordenación del tiempo de trabajo) son aspectos fundamentales de las relaciones laborales. La cantidad de horas trabajadas, la duración y número de periodos de descanso y la manera en que se distribuyen durante el día, la semana y el mes tienen importantes consecuencias tanto para los trabajadores como para los empleadores.” (p. 17)

Por lo que hoy en día las organizaciones tienen el gran reto de ofrecer a sus empleados flexibilidad laboral para el desarrollo esperado de la compañía. Werther et al. (2019), hacen referencia que, para que una organización sea competitiva, debe consigo ofrecer a sus empleados herramientas que beneficien de forma personal y profesional, nombrando esto como “arreglos de trabajo flexible”.

Adames (2019), cita que “una empresa flexible persigue utilizar lo mejor posible los factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y facilitar, a largo plazo, su adaptación al entorno competitivo para lograr un desarrollo organizativo permanente.” (p.3)

Con esto se puede decir que una empresa flexible, es una empresa competitiva. Al aplicar esto en las organizaciones trae consigo el desarrollo sustancial de sus empleados y su ejecución diaria que busca consigo el éxito.

### **3.3 Desarrollo organizacional**

Según Peña-Ponce (2022) p 2 “El desarrollo organizacional es indispensable para las empresas, este se asocia a temas relacionados con el cambio y el entorno de adaptación, se compromete ante un modelo de gestión de herramientas que brindan un sinnúmero de estrategias para lograr los objetivos y metas de la empresa. De esta forma, pretende alcanzar los altos niveles de eficiencia y eficacia que soportan los procesos de planificación, organización, gestión, control y evaluación.”

El desarrollo organizacional se puede visualizar como un planteamiento que permite a las empresas fomentar la mejora continua dentro de sus empleados, que aliente a sus miembros a tomar retos y asumir riesgos con el fin de permitir la introspección para determinar el estado actual de sus procesos y cómo estos pueden mejorar.

El desarrollo organizacional dentro de las empresas logra optimizar los recursos, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva en el mercado. Arrieta (2022) párr. 2 menciona sobre el propósito del desarrollo organizacional, el cual es gestionar cambios que permitan alcanzar objetivos en tiempos establecidos. Por lo tanto, aplicar cambios dentro de la organización deben implementarse con el propósito de alcanzar objetivos previamente establecidos por la gerencia.

### **3.3.1 Capital Humano**

De acuerdo con Martínez (2020), p119 “La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general”

Dentro del desarrollo organizacional una pieza clave es el capital humano, sin importar la posición que mantengan los colaboradores en la organización, el éxito en la ejecución de sus labores diarias puede definir la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía.

Según Ramírez (2022) p 3 “entre los factores del desarrollo, se definen a las personas como el activo más valioso para lograrlo”. Con ello debemos entender al capital humano como un conjunto de personas con diferentes habilidades, conocimientos y capacidades que contribuyen a la productividad, innovación, además es definido por otros autores como Quintero (2020) p 6, como impulsores del éxito de la empresa a largo plazo, fomentando consigo un entorno propicio que permite la innovación y eficiencia.

Viteri (2022) p34., expresa:

“El desarrollo organizacional es utilizado por las organizaciones con el fin de conducir a su talento humano en conjunto con sus estrategias y procesos internos a la consecución de los objetivos, adaptándolos a los distintos cambios que se presentan producto de los avances tecnológicos, así como en las técnicas administrativas, por lo cual, deben acoplarse a estos con el propósito de conseguir sus metas”

El capital humano debe ser involucrado en los procesos sobre mejora continua o transformación interna, cualquier cambio que interrumpa de forma abrupta o parcial el entorno de los colaboradores o situaciones y procesos que afecta de forma sustancial la rutina laboral del empleado. Esto puede crear una resistencia al cambio, afectar en factores como motivación o las relaciones interpersonales. Por lo anterior es importante involucrar a todo el personal que amerite, para evitar afectar la productividad.

### **3.3.2 Diagnóstico organizacional desde la mejora continua**

Según Meza, 2020 párr.1 "Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas."

De acuerdo con la cita anterior, el diagnóstico organizacional permite identificar las áreas, procesos y situaciones donde exista la oportunidad de aplicar modificaciones con el fin de obtener una mejora continua. Las empresas deben tener intención de generar un cambio y aplicar las herramientas que mejor se ajusten para que los resultados del diagnóstico tengan el impacto deseado. La aplicación de diagnósticos en empresas grandes o pequeñas detectan problemas que afectan la eficiencia y la eficacia, promueve su corrección con el fin de optimizar los recursos.

Según Antúnez S. V. et al. (2023) párr. 9 la empresa necesita estar sistemáticamente actualizada en cuanto a los problemas que pueden afectarla y realizar su monitoreo permanente. Por ello, la vía para mantener a la empresa actualizada sobre sus necesidades de cambio para la mejora resulta el diagnóstico organizacional.

También indica que la identificación de problemas mediante diagnósticos se realiza sobre la base de datos y hechos recopilados sistemáticamente y ordenados, lo que permite valorar lo que está aconteciendo en una organización. Diagnosticar una organización, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, implica estudiar lo que ocurre en la actualidad, teniendo en cuenta los resultados del pasado y con proyección al futuro deseado.

En cuanto a lo indicado en los párrafos anteriores, se necesita que las organizaciones aprendan a lograr diagnósticos integrales y rigurosos para que puedan identificar proactivamente las causas de los problemas y lograr procesos de cambio.

### **3.3.3 Capacitación y Desarrollo**

Martines 2021 párr. 3 menciona:

"La educación en general y la capacitación en particular tienen un efecto positivo en la productividad laboral en el corto y en el largo plazo. Estos efectos son directos e indirectos, aunque no siempre se miden con toda la precisión deseable. La capacitación refuerza la educación profesional, por lo que las personas requieren actualizaciones permanentemente. Así, con las innovaciones continuas en los sistemas productivos se demanda un proceso de reentrenamiento de carácter también continuo. Este es fundamental para la operación competitiva de las organizaciones, al igual que para la productividad y la permanencia de los trabajadores."

Con base a lo anterior, la capacitación dentro de las empresas promueve la eficiencia y eficacia dentro de los procesos, debido a que esta coopera al crecimiento profesional y personal de los empleados. Las capacitaciones cambian el contexto que rodea el día a día de la empresa, entregando un aprendizaje que refresque las funciones que ejecutan sus labores en sus labores diarias, al obtener información actualizada, y fomentar la propuesta de ideas y técnicas que promuevan la mejora continua.

Según Hidalgo, P. (2019) párr. 1 "El contexto empresarial actual se caracteriza por el desarrollo de la información y la gestión del conocimiento tanto para obreros como directivos. Para aprovechar esas oportunidades se debe entender que el principal valor de las organizaciones está en su capital intelectual y su gestión basada en el conocimiento, de ahí la ventaja en el desempeño cultural-empresarial, la cual permite la preparación de los recursos humanos"

De acuerdo con lo expuesto por Hidalgo, el capital intelectual es el valor principal dentro de las empresas contemporáneas. La gestión de conocimiento que tenga cada organización demuestra que tan cuantificable es su ventaja en contextos como lo son los cultural-empresariales. Es esencial fomentar el desarrollo intelectual a través de la constante capacitación y preparación de la comunidad empresarial.

### **3.3.4. Trabajo en equipo**

Sánchez, 2021 p 159 menciona: "El trabajo en equipo implica la sincronización eficaz de un grupo de personas que aportan mucho más que comportamientos directamente relacionados con la consecución de determinadas metas".

Al analizar lo expresado por Sánchez, se determina que el trabajo en equipo es todo ese esfuerzo, acciones, ideas y planteamientos realizados por un objetivo común. Este concepto permite identificar el trabajo en equipo como un pilar para el desarrollo organizacional, debido a que, sin la colaboración de todos los empleados involucrados, habría deficiencia en la aplicación de ideas para la mejora continua.

También se debe considerar el concepto de (García, 2020 p 7):

"El trabajo en equipo entrega beneficios para una organización, dada la integración que produce en sus miembros; pero cuando los equipos surgen de manera espontánea es posible que se obtengan resultados negativos y potencialmente costosos, como pérdida de tiempo, discusiones innecesarias y equipos que desaparezcan sin aportaciones útiles."

Agrupar un equipo de personas con poco tiempo de entablar una relación de convivencia, puede provocar un efecto negativo debido a que estas situaciones pueden enfrentar problemas de comunicación, disgustos entre compañeros o diferencias en cómo gestionar el trabajo diario. Por eso es importante involucrar a los empleados antes de aplicar ideas nuevas que impliquen impactos en los equipos de trabajo, para que estos sientan ser parte de las decisiones, comprendan el objetivo que busca el cambio y se enfrenten a las adversidades como un grupo de personas dispuestas a trabajar en equipo a pesar de las diferencias.

## 4. CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Resultados de cultura organizacional

La información recopilada para cada indicador permite consigo la medición de la cultura organizacional en el personal administrativo de la empresa M.R. Pintores S.A., estos se obtienen por medio de aplicación de los instrumentos indicados en el capítulo uno de la presente investigación.

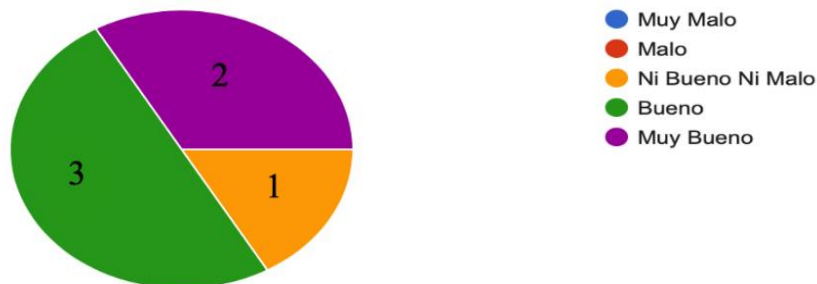
Dentro de este capítulo se encuentran descripciones de los hallazgos dentro de M.R. Pintores S.A. con base a los instrumentos aplicados, los cuales son entrevista y cuestionario. Adicionalmente se presenta información analítica bajo los indicadores previamente mencionados en el capítulo tres. Las observaciones planteadas buscan dar visibilidad, claridad y entendimiento de cómo los recursos humanos han sido impactados por la cultura y compromiso organizacional de la compañía.

#### 4.1.1 Misión, visión y valores

Una vez planteado el cuestionario al personal administrativo de la empresa, se reciben un total de seis respuestas de las catorce personas en estudio.

De estas, cinco de los participantes consideran que la visión de la empresa es "Buena", mientras que uno la califica como "Muy buena". Por otro lado, la totalidad de la muestra considera que la misión de la empresa es "Buena". Reflejando consigo una tendencia positiva hacia estos principios y objetivos que la empresa posee, respaldado por la percepción favorable que los colaboradores tienen.

Gráfico 1. Alineación de valores empresariales



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.

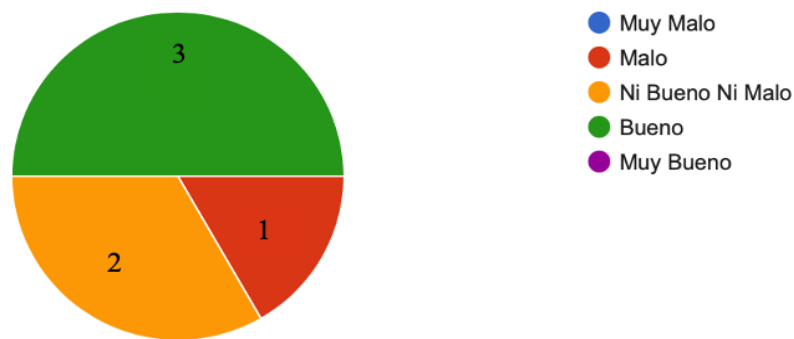
Elaboración propia.

Por otra parte, tres de los participantes consideran que los valores de la empresa son "Buenos", dos de ellos opinan que son "Muy buenos", y uno de ellos considera que son "Ni buenos, ni malos". Este resultado revela que la percepción de ellos sobre los valores empresariales fluctúa de manera positiva. Sin embargo, sigue existiendo una necesidad empresarial de llevar a cabo una evaluación continua en la revisión de sus valores y cómo cada uno de ellos se vive dentro de la cultura empresarial que la empresa busca representar a través de sus procesos productivos. Esto permite obtener resultados positivos a futuro y fomenta una mayor vinculación de los colaboradores con este factor primordial para la ejecución constante.

#### 4.1.2 Comunicación

En relación con los resultados del indicador de comunicación, se identifica los principales hallazgos en el gráfico dos.

Gráfico 2. Comunicación jefatura hacia colaboradores



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.

Elaboración propia.

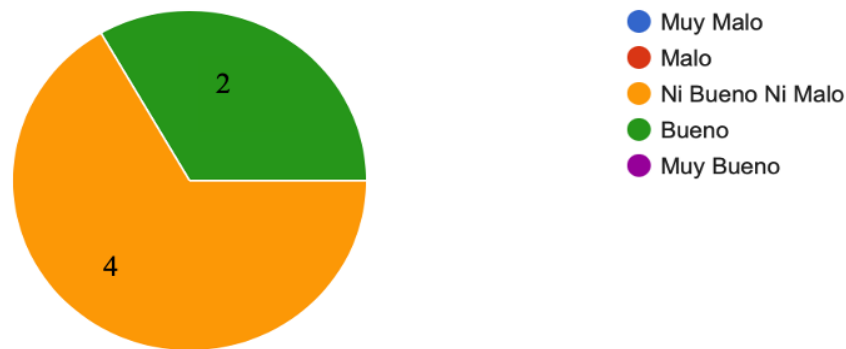
De la población, tres personas califican la comunicación de la jefatura hacia sus equipos de trabajo como "Bueno", otras dos personas la califican como "Ni bueno, ni malo", y una persona la considera "Malo". Con lo anterior, se demuestra que la mitad de los participantes en el instrumento son neutrales o están insatisfechos con el manejo de la comunicación dentro de M.R. Pintores S.A. Esto resalta una necesidad de mejora en los métodos de comunicación utilizados por la gerencia hacia sus subordinados. En la actualidad es fundamental establecer canales más claros y directos para la comunicación entre la jefatura

y los equipos de trabajo, ya que la deficiencia en la comunicación puede resultar en problemas relacionados con la efectividad de la ejecución y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En cuanto a la percepción de los empleados sobre la escucha por parte de la compañía, cuatro respuestas la califican como "Bueno" y dos como "Ni bueno, ni malo". Esto indica una oportunidad de mejora en la comunicación interna de la empresa, ya que se identifica una deficiencia en la capacidad de escucha por parte de la organización hacia sus empleados.

Por consiguiente, los resultados obtenidos del cuestionario permiten identificar la efectividad y transparencia de la comunicación dentro de la empresa M.R. Pintores S.A., como se muestra en el gráfico tres.

Gráfico 3. Efectividad y transparencia en la comunicación



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

Se observa que cuatro colaboradores consideran que la efectividad y transparencia en la comunicación es "Ni bueno, ni malo", mientras que dos de ellos la califican como "Bueno". Estos resultados muestran una postura más neutra que positiva, lo que indica la necesidad de mejorar la efectividad y transparencia en la comunicación dentro de la compañía.

M.R. Pintores S.A.; debe priorizar lo anterior para que cada miembro del equipo de trabajo perciba una comunicación más efectiva por parte de los altos mandos. Esto contribuye a crear un ambiente de confianza y transparencia en cada gestión diaria. Simultáneamente, la comunicación dentro de una

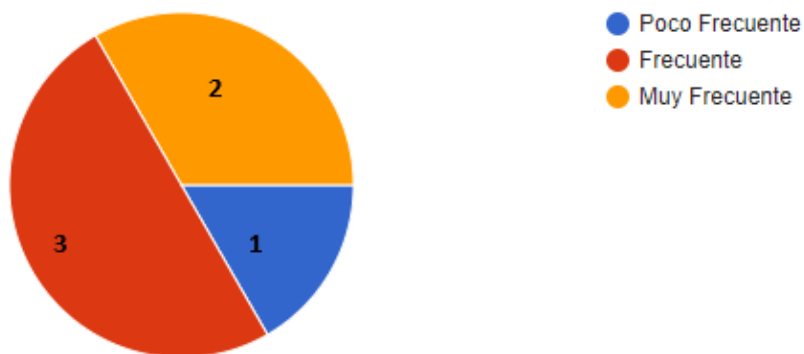
organización genera resultados positivos, ya que cada colaborador se siente más comprometido con la cultura organizacional de la empresa.

### 4.1.3 Innovación

De acuerdo con los instrumentos aplicados, los colaboradores de la empresa M.R. Pintores S.A.; han presentado propuestas innovadoras en los últimos seis meses, dejando claro que la generación de ideas nuevas es una constante dentro de la organización, además estas propuestas son presentadas de forma directa con las jefaturas de forma presencial o por canales de comunicación internos de la empresa.

Con respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, los resultados mostrados en el cuestionario, con respecto a la frecuencia con la cual los colaboradores de M.R. Pintores S.A.; presentan nuevas ideas, confirman que las presentación de propuestas innovadoras se realiza de forma frecuente, ya que, un total de tres personas de la población, opinan que se presentan nuevas ideas de forma “Frecuente”, dos de ellos que se realiza de forma “Muy Frecuente” y una persona que “Poco frecuente”, es decir, que la mayoría de los colaboradores están proponiendo ideas innovadoras constantemente en busca de la mejora continua dentro de la organización, con fin de agilizar las tareas realizadas y mejorar el desempeño actual de los colaboradores. Tal como se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Frecuencia de presentación de ideas nuevas dentro de M.R. Pintores.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.

Elaboración propia.

Además, con los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia con la que se fomenta la presentación de ideas nuevas, cuatro personas de la población opinan que la innovación se fomenta de manera “Frecuente”, y las otras dos personas restantes, opinan que de manera “Muy Frecuente”. Es decir que, dentro de M.R. Pintores S.A.; si existe una cultura de innovación en donde se busca constantemente desarrollar y aplicar ideas nuevas, que vayan a mejorar los procesos dentro de la empresa.

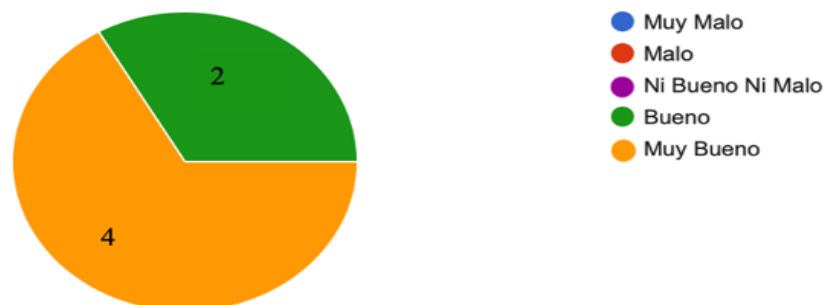
Sin embargo, aún queda una pequeña parte de la población que necesita tomar la iniciativa de buscar nuevas ideas para innovar. Por lo que, se muestra una oportunidad de mejora para la empresa y buscar nuevas formas de promover la innovación, asegurando de que esto llegue a todos sus colaboradores, con el fin de estos estén en una búsqueda constante de generar nuevas ideas que ayuden a el desarrollo de M.R. Pintores S.A.

## 4.2 Resultados de compromiso organizacional

### 4.2.1 Sentido de Pertenencia

Para evaluar el sentido de pertenencia dentro de la empresa, se toma en cuenta diferentes factores que influyen directamente en los colaboradores. Uno de estos es la salud ocupacional dentro de M.R. Pintores S.A., y de acuerdo con el cuestionario aplicado, la población califica la salud ocupacional que se desarrolla dentro de la empresa como “Buena” ya que, cinco personas seleccionan esta opción y una persona opina que es “Regular”. Por lo que, la opinión de la población con respecto a su salud ocupacional es positiva.

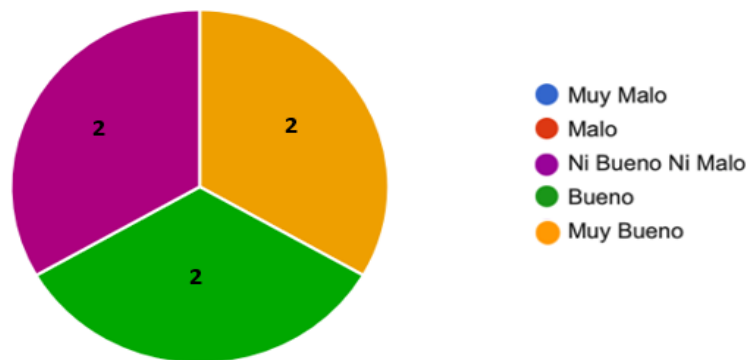
Gráfico 5. Condiciones de trabajo en M.R. Pintores S.A.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

Otro de estos factores, son las condiciones de trabajo en el centro laboral. De acuerdo con el gráfico anterior, cuatro personas de la población opinan que las condiciones de trabajo dentro de la empresa son calificadas como “Muy Bueno” y dos personas consideran que son calificadas como “Bueno”. Dejando en claro, que dentro de M.R. Pintores S.A; los colaboradores si cuentan con las condiciones necesarias para realizar un buen desarrollo de sus tareas laborales. Por lo que, al contar con buena salud ocupacional y condiciones de trabajo aptas para desempeñar sus labores diarias, los colaboradores se sienten motivados.

Gráfico 6. Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento en la organización dentro de M.R. Pintores S.A.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

Por otro lado, como parte del Sentido de Pertenencia, se puede observar que la opinión de los colaboradores con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional dentro de M.R. Pintores S.A; es la siguiente: dos personas consideran que “Muy Bueno”, otras dos personas que “Bueno” y las últimas dos “Ni Bueno Ni Malo”.

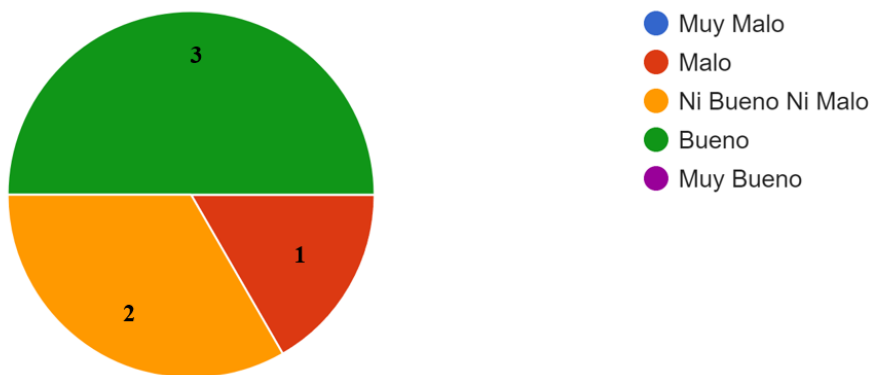
Pese a que los resultados tienen una tendencia positiva, se logra apreciar que las opiniones varían, es decir, dentro de la empresa si existen oportunidades de desarrollo ya que la empresa está en constante crecimiento, pero estas oportunidades no se ofrecen de la misma forma en todos los cargos.

#### 4.2.2 Políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos son importantes evaluarlas dentro un entorno laboral ya que garantizan consigo su conexión con la cultura y compromiso organizacional que cualquier empresa pueda poseer. Una revisión constante de estas permite establecer a su vez una relación más fuerte con los objetivos de la empresa, implicando consigo la satisfacción del entorno laboral de cada empleado.

Con la finalidad de visualizar los resultados del cuestionario, en una escala “Muy bueno” siendo este la calificación mayor a “Muy Malo” siendo la calificación menor, la percepción de los colaboradores de M.R. Pintores S.A., sobre la claridad de las políticas y procedimientos en la organización, arrojan los siguientes resultados:

Gráfico 7. Claridad de las políticas y procedimientos en esta organización.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

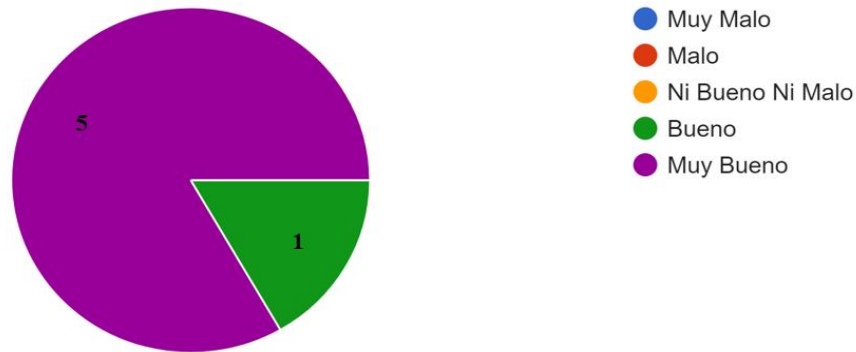
Tres personas califican como “Bueno”, dos personas como “Ni bueno ni malo” y una persona como “Malo”. Mostrando consigo que la claridad de las políticas y procedimientos en esta organización requieren ser revisadas y a su vez mejoradas, logrando con esto el fortalecimiento continuo y a su vez el éxito en la comprensión de las políticas y procedimientos.

Además de esto, tres de las personas califican como “Muy bueno” en cuanto a la capacidad que tiene la empresa de cambiar y adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos, dos de ellos lo consideran como “Bueno” y uno lo califica como “Ni bueno, ni malo”. Este resultado demuestra que las personas valoran

la capacidad del cambio, la adaptación a nuevos retos y las circunstancias que pueden afectar positiva o negativamente en las políticas y procedimientos.

### 4.2.3 Flexibilidad laboral

Gráfico 8. Adaptación a cambios en las demandas de trabajo dentro de la organización.

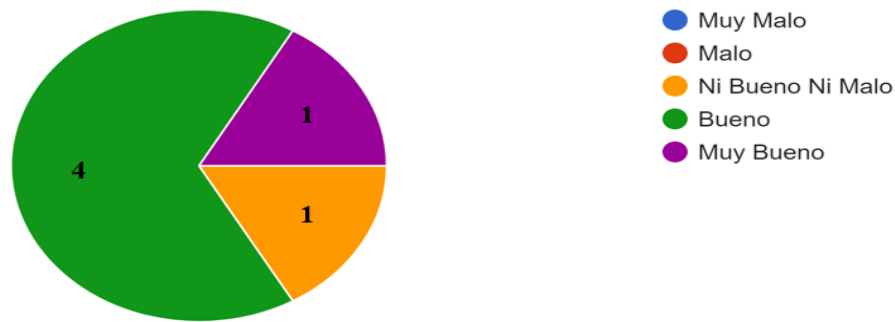


Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

Dentro del indicador de flexibilidad laboral se cuenta con cinco personas que califican “Muy bueno” la adaptación de los cambios y solo una persona lo califica como “Bueno”, lo que refleja que más de la mitad de los participantes se encuentran a gusto con la adaptación de los cambios en cuanto a las demandas de trabajo en M.R. Pintores S.A.

Dichas respuestas son favorables para la organización ya que de un total de seis personas el resultado es positivo y es aceptado por estos funcionarios. Lo que, adaptarse al cambio en demandas de trabajo se maneja de tal forma que si se compruebe la flexibilidad laboral. En este caso no se debe replantear la metodología de adaptación a cambios dado a la buena aceptación por los colaboradores.

Gráfico 9. Capacitación y respaldo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos que sean relevantes para su trabajo actual o futuro



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración propia.

Se observa en el gráfico anterior, que una persona considera “Muy bueno”, cuatro personas “Bueno” y solo una persona considera que “Ni bueno ni malo”. Lo que demuestra que la organización M.R. Pintores S.A., cuenta con buen rendimiento en cuanto a capacitación y respaldo para adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

Por lo anterior, sus colaboradores, así como también la logística organizacional, sigan creciendo a lo largo del tiempo, al mejorar su calidad en los servicios y aumentar la satisfacción de los clientes, lo que conlleva a reducir costos y a su vez mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

### ***4.3 Resultados de desarrollo organizacional***

#### **4.3.1 Capital Humano**

Con el propósito de comprender la percepción que mantiene el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., con respecto al Capital Humano, se realiza un cuestionario para conocer el apoyo y colaboración, que existe entre los empleados y el ambiente de trabajo. A lo cual, tres personas indican que es “Bueno”, mientras que dos personas expresan que es “Ni bueno ni malo”, y una última persona indica “Muy bueno”. Dado a los resultados que expresan los participantes se determina que el apoyo y colaboración entre los empleados en el ambiente de trabajo es ideal.

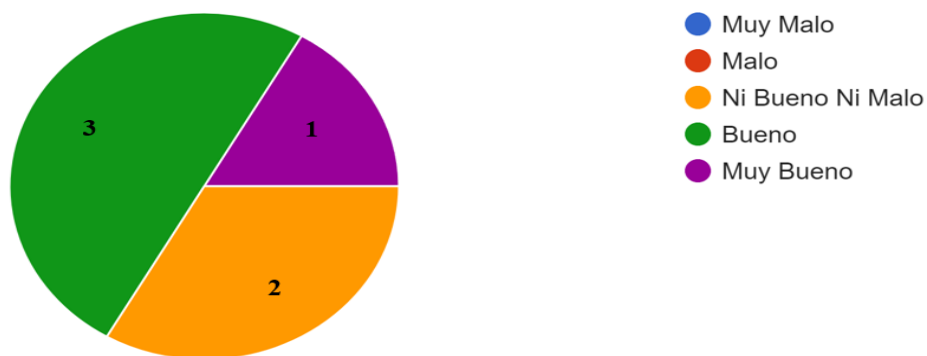
Esto demuestra que, en ocasiones, el colaborador ha sentido el apoyo y la colaboración de sus superiores y compañeros. Sin embargo, esto no siempre suele darse.

De ahí resulta la importancia de reconocerse este indicador, como un indicador a potenciar, dado a que, si los trabajadores se sienten apoyados y motivados entre sí, los resultados que estos muestran en sus tareas reflejan mayor eficiente y productiva, así como también puede facilitar su desarrollo profesional. Ya que, los empleados pueden aprender unos de otros, adquirir nuevas habilidades y crecer en sus roles, lo que beneficia tanto al personal de trabajo como a la organización.

El apoyo y colaboración entre los empleados es fundamental para aprovechar al máximo el capital humano. Un personal que no se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo, puede repercutir en la productividad y en la estabilidad de la organización, permitiendo generar rotación de personal. Una persona que no se sienta a gusto dentro de su lugar de trabajo, está en busca de una mejor opción que pueda favorecer sus intereses y metas profesionales. Generando así baja productividad, rendimiento, bajos recursos económicos y, por ende, las metas y objetivos organizacionales se verán afectados.

Estos resultados han resaltado la importancia de invertir en el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados, como medio para impulsar la productividad, la innovación y la ventaja competitiva de la organización.

Gráfico 10. Apoyo y colaboración entre los empleados en el ambiente de trabajo



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.

Elaboración propia.

Basándose en las respuestas indicadas y con el fin de profundizar el tema de Capital Humano, se aplica una consulta para determinar si el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., expresa sentirse bien informado sobre los cambios y decisiones importantes que toma la empresa. A lo cual, tres personas opinan no sentirse bien informados sobre los cambios y una persona indica si sentirse bien informada.

De acuerdo con las respuestas proporcionadas, se identifica que el Capital Humano se siente apoyado en su ambiente de trabajo. Sin embargo, se identifica que los cargos jerárquicos utilizan mecanismos por los cuales el personal administrativo no se siente informado o tomado en cuenta al realizar cambios o decisiones importantes.

Las jerarquías son quienes dirigen y conocen el camino correcto que debe tomar la organización; no pueden omitir cuáles sean las repercusiones que dichas decisiones pueden provocar en su personal de trabajo. Un cambio abrupto o precipitado dentro de los equipos de trabajo, puede provocar repercusiones en los aspectos emocionales y motivacionales del personal.

De la misma manera, la falta de información o canales claros de comunicación, pueden provocar que el personal genere rumores o desinformación con los demás miembros del equipo, lo que ocasiona un ambiente tenso y poco colaborativo.

De igual manera, al no existir canales de comunicación claros, los empleados pueden mostrarse resistentes al cambio, ya que no perciben seguridad al no comprender cómo los cambios afectan sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

#### **4.3.2 Diagnóstico Organizacional desde la Mejora Continua**

Dentro de los resultados hallados para el indicador diagnóstico organizacional desde la mejora continua se determina dentro de todos los participantes que tres personas consideran que la comunicación interna es “Buena”, dos personas la catalogan como “Ni Buena Ni Mala” y una persona la considera “Mala”. Con base a lo anterior, se puede determinar que el área administrativa dentro de M.R. Pintores S.A., tiene una percepción sobre la comunicación interna intermedia, donde se percibe la oportunidad de aplicar medidas de mejora continua.

Se debe enfatizar que dentro de las organizaciones es primordial mantener la comunicación interna lo más directa, eficaz, de fácil acceso y de fácil comprensión; para que, todos los miembros de la organización

tengan percepción de los cambios. Lo anterior, tiene un efecto positivo dentro del colaborador, esto permite el sentimiento de inclusión en el día a día de su organización y en las decisiones diarias que toma la misma.

Sin embargo, los resultados al calificar la capacidad del líder para abordar áreas de mejora en la organización, la percepción de una persona es “Muy Bueno”, cuatro personas lo clasifican como “Bueno” y una persona lo clasifica como “Ni bueno ni malo”. Con base a esto, se determina que la mayor parte de la población siente que la jefatura tiene la capacidad de abordar áreas de mejora en la organización, esto indica que el fundamento de tener una figura de liderazgo en la organización está vigente.

Se debe rescatar que dentro de las organizaciones es de suma importancia que las jefaturas tengan habilidades de liderazgo y que estas sean percibidas por la comunidad, ya que esto trae beneficios como potenciar las habilidades del personal que tiene a cargo o hacer que estos sientan que las jefaturas son capaces de manejar los retos que se presentan en la organización.

#### **4.3.3. Capacitación y desarrollo**

Los hallazgos en la empresa M.R. Pintores S.A. sobre el indicador de capacitación y desarrollo, identifica que tres personas evalúan la eficacia de un programa de capacitación como “Muy Bueno”, una persona como “Bueno” y dos personas como “Ni bueno ni malo”. Gracias a lo expuesto se determina que la mayoría de los participantes tienen una buena percepción sobre el programa de capacitaciones.

Esto se puede reflejar de forma positiva, ya que la mayoría de la población estudiada es optimista respecto a estas, lo que genera una ventaja a las jefaturas, ya que se determina que están dispuestos a ser partícipes de la constante capacitación.

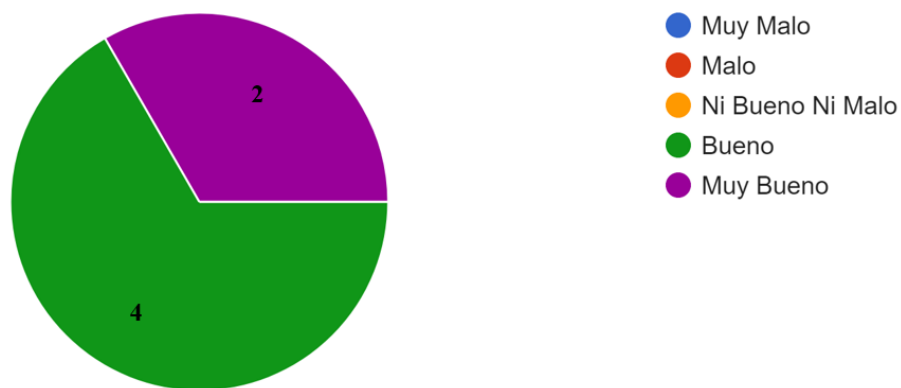
Sin embargo, la población bajo estudio en M.R. Pintores S.A., se contradice, debido a que los colaboradores catalogan la impresión sobre las capacitaciones ofrecidas por la empresa de la siguiente forma: una persona lo califica como “Muy bueno”, dos personas como “Bueno” y tres personas como “Ni Bueno Ni malo”. Con la información anterior se determina que hay una percepción, en su mayoría, de neutralidad en el tema de capacitación.

Es importante reforzar que las capacitaciones dentro de las organizaciones deben hacerse con el fin de que los empleados sientan que estas le brindan nuevas herramientas a su beneficio, ya sea por el mejoramiento del desempeño del proceso o para incrementar sus conocimientos y habilidades. Si existe la percepción que el programa de estas capacitaciones no transmite la sensación de seguridad, se debe considerar el replanteamiento de este mismo.

#### 4.3.4 Trabajo en equipo

Con la finalidad de conocer cuál es la percepción que mantiene el personal administrativo de M.R. Pintores S.A. con respecto al trabajo en equipo, se aplica un cuestionario en la cual cuatro personas consideran que el trabajo en equipo es “Bueno”, mientras que dos personas lo califican como “Muy bueno”. De la misma manera, en dicho cuestionario se consulta como perciben el trabajo desde una perspectiva individual, a lo que cinco personas lo consideran “Bueno”, mientras que una persona lo califica como “Muy bueno”.

Gráfico 11. Percepción del trabajo en equipo dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.

Elaboración Propia

De acuerdo con lo expresado por las personas, se identifica que el trabajo en equipo dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A., es favorable. Este aspecto demuestra que no se puede descuidar el trabajo en equipo y que los mecanismos empleados para fomentar el trabajo en equipo han dado resultado.

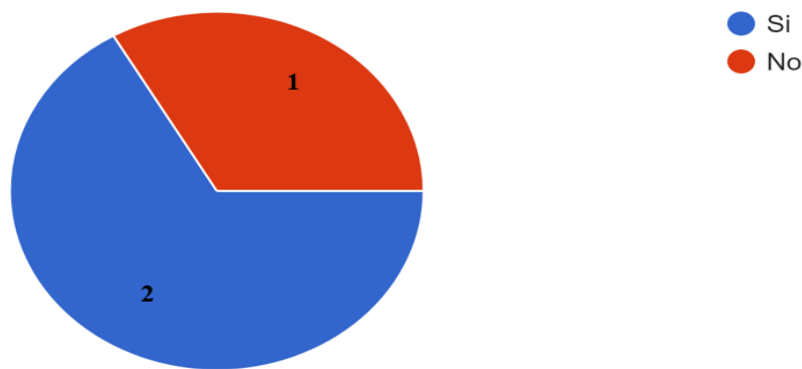
Esto refleja que el personal del área administrativa de M.R. Pintores S.A. realiza sus labores de forma organizada y tienen claro que trabajan juntos para alcanzar los mismos objetivos.

Esto demuestra que el trabajo en equipo repercute positivamente en el desarrollo de la organización, debido a que existe el respeto y la empatía entre ellos. Reconocen que, las tareas de cada uno influyen en los resultados y desempeño de los demás, y que el compromiso no solamente es de algunos, sino por el contrario les compete a todos por igual.

Basándose en las respuestas proporcionadas, se identifica que el trabajo en equipo, tanto grupal como individual, se desarrolla de una manera positiva. La mayoría del personal administrativo de M.R. Pintores S.A. percibe que el trabajo en equipo e individual, dentro en la organización, como el ideal y se sienten a gusto como se desarrolla el mismo con los años.

Para conocer los aspectos y percepciones del trabajo en equipo, se aplica una consulta que indaga la posibilidad de que exista algún desafío al colaborar en algún equipo de trabajo. A lo cual dos personas respondieron que “Si”, mientras que una persona indico que “No”.

Gráfico 12. Desafíos del trabajo en equipo dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A.



Fuente: Cuestionario para conocer la cultura, compromiso y desarrollo organizacional dentro de la empresa M.R. Pintores S.A.  
Elaboración Propia

Los resultados evidenciados en la cuestionario demuestran que este indicador se puede mejorar, ya que existen desafíos que aún son necesarios abordar dentro del área administrativa. Se reconoce que hay

oportunidades por mejorar la colaboración y la eficacia en el área administrativa de M.R. Pintores S.A. Es importante abordar dichos desafíos de manera efectiva, así como también mejorar la dinámica de trabajo dentro del área administrativa.

Estos resultados permiten identificar que, a pesar de que la mayoría el personal expresa sentirse a gusto o conforme con el trabajo en equipo, dentro del área administrativa de M.R. Pintores S.A. También se han presentado ciertas limitantes que de alguna u otra manera, no les ha permitido expresarse o desenvolverse libremente.

Esto permite reconocer que el trabajo en equipo no solamente requiere de sincronizar de manera positiva con los demás, sino también, es necesario escuchar y reconocer las perspectivas que los demás tienen ante diferentes situaciones. Reconocer la participación equitativa de todos, al igual que sus aportes, de forma tal que, cual sea su aporte o sugerencia tenga la misma validez o reconocimiento que las demás.

Es decir, resolver conflictos y superar desafíos en un equipo de trabajo es fundamental para mantener la armonía, la productividad y el logro de los objetivos comunes.

## **5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.**

### ***5.1 Conclusiones***

**5.1.1. Conclusiones de: Identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.**

#### ***5.1.1.1 Misión, Visión y Valores***

Basado en los hallazgos de este estudio, se concluye que el indicador de Misión, Visión y Valores está arraigado en la población investigada, ya que la mayoría del personal administrativo demuestra un conocimiento adecuado de estos elementos y puede expresar sus opiniones al respecto. No obstante, se identifica la necesidad de fortalecer este indicador mediante un enfoque más proactivo en su desarrollo e implementación dentro de la organización.

Es fundamental que estos principios sean comunicados de manera efectiva a todos los colaboradores, incluso a los recién llegados, para que puedan internalizarlos y sentirse verdaderamente identificados y comprometidos con ellos. Esta acción no solo consolida la cultura organizacional, sino que también contribuye significativamente al logro de los objetivos y al éxito a largo plazo de la organización.

#### ***5.1.1.2 Comunicación***

En conclusión, la evaluación del indicador de comunicación revela una discrepancia significativa entre la percepción del personal administrativo y la efectividad de la comunicación tanto de las jefaturas como de la compañía en general. Debido a lo anterior se subraya la necesidad de mejorar la comunicación en la organización.

Es fundamental que la comunicación sea apta para proporcionar orientación, establecer normativas y afectar positivamente el desempeño diario de los empleados. Abordar estas deficiencias de comunicación no solo mejora, sino que también contribuirá a la eficiencia y eficacia de la organización en su conjunto.

### ***5.1.1.3 Innovación***

Con relación al indicador de innovación, se concluye que es un factor realmente importante que permite a las organizaciones estar en constante desarrollo y actualizándose con las formas más eficaces de desempeñar las tareas laborales. En M.R. Pintores S.A., la innovación se encuentra presente y la mayoría de sus colaboradores innovan de forma frecuente, sin embargo, no es toda la población la que se identifica o promueve esta práctica.

Por lo que, existe una oportunidad de mejora al fomentar la innovación en todos los colaboradores, y con esto la empresa contaría con un mejor desarrollo, mediante ideas innovadoras presentadas por sus empleados, generando un valor importante en la gestión diaria y promoviendo el crecimiento personal de cada uno de ellos.

**5.1.2 Conclusiones de: Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.**

#### ***5.1.2.1 Sentido pertinencia***

En cuanto al indicador sentido de pertenencia, se identifica que dentro de una empresa u organización es determinante debido a su influencia directa en el desempeño de los colaboradores, ya que, si este es muy bajo, la población laboral no le dará importancia a lograr un buen desempeño en sus tareas debido a la falta de interés por ver a la empresa mejorar.

Por otro lado, si existe un alto sentido de pertenencia, los colaboradores van a dar su mejor rendimiento para ver progresar a la empresa y a ellos mismos. Dentro de M.R. Pintores S.A., los colaboradores se sienten identificados con la organización, lo cual significa que realizan sus tareas diarias pensando en el futuro de la compañía, pero este puede ser reforzado, creando un entorno laboral en el que los empleados se sienten valorados, comprometidos y motivados.

#### ***5.1.2.2. Políticas y procedimientos***

En relación con el indicador Políticas y procedimientos, se determina que es una parte esencial para el correcto desarrollo de las actividades laborales y el buen desempeño de sus colaboradores, ya que, esto

permite que las personas tengan total claridad de las tareas a realizar y el como se deben realizar dentro de la organización, buscando alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

En el caso de M.R. Pintores S.A., se identifica que las políticas y procedimientos existentes, no son totalmente claros para la población administrativa. Dejando la puerta abierta para que ocurran conflictos o malentendidos, por la falta de conocimiento a la hora de llevar a cabo una tarea. Ocasionando que existan consecuencias en el debilitamiento del compromiso organizacional por el mal desempeño obtenido, debido a la falta de claridad en las políticas y procedimientos internos de la organización.

#### ***5.1.2.3. Flexibilidad Laboral***

Se concluye sobre este indicador de que la flexibilidad laboral dentro de la empresa M.R. Pintores S.A., posee una estructura positiva y favorable para la organización, dado a que la mayoría de sus empleados se sienten cómodos con la adaptación del cambio bajo las demandas laborales que se presentan. Además, denotan una satisfacción en las políticas de flexibilidad laboral que la empresa posee.

Por otra parte, su mayoría percibe oportunidades de capacitación y crecimiento en el respaldo que la organización les brinda en cuanto al adquirir nuevas habilidades y conocimientos que permiten consigo el crecimiento personal y profesional.

Todos estos resultados hacen referencia a la respuesta eficaz que la organización toma sobre el tema de la flexibilidad laboral, el proporcionamiento de oportunidades y herramientas de apoyo para que este tema sea exitoso e impacte positivamente a los colaboradores y consigo sus labores diarias que repercutan a la organización.

**5.1.3 Conclusiones de: Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024.**

#### ***5.1.3.1 Diagnóstico organizacional desde la mejora continua***

Se determina que dentro del diagnóstico organizacional desde la mejora continua el liderazgo muestra capacidad para enfrentar retos, lo que se refleja en la percepción de la mayoría de los participantes del cuestionario. M.R. Pintores S.A., demuestra que, dentro del área administrativa, contiene líderes con

habilidades para enfrentar, identificar y abordar las áreas de mejora que se aparezcan dentro de la organización.

También se debe resaltar que la comunicación de estos líderes puede mejorar. Existe una interpretación dividida por parte del área administrativa donde, la mitad califica como positivo este apartado. Sin embargo, otra mitad calificó de forma neutral o negativo dejando en evidencia insatisfacción en como canaliza actualmente el liderazgo la comunicación.

#### ***5.1.3.2. Capacitación y desarrollo***

El indicador de capacitación y desarrollo expuso que los empleados si evaluaron de forma satisfactoria el programa utilizado por M.R. Pintores S.A. en la actualidad. Sin embargo, la percepción del contenido de estas no cumple con las expectativas de los integrantes del área administrativa. Debido a los resultados neutrales dentro del cuestionario aplicado, existe la necesidad de reforzar, dentro de los altos mandos, los beneficios de capacitaciones correctamente planteadas y elaboradas para que las mismas sean parte de la formación y desarrollo de los empleados, motive a su personal administrativo y se promueva su crecimiento profesional y personal.

#### ***5.1.3.3 Trabajo en equipo***

Dentro del indicador de trabajo en equipo resalta la colaboración efectiva y grupal dentro de M.R. Pintores S.A., evidenciando que el área administrativa tiene la percepción de este como favorable, lo que demuestra que se promueve trabajar en conjunto con los compañeros de trabajo.

La esencia del trabajo en equipo se encuentra vigente debido a que los empleados son comprometidos con el fin de llegar a un mismo objetivo. Pero M.R. Pintores S.A. enfrenta retos como la falta de comunicación oportuna, transparente y accesible, lo que dificulta la eficiencia con la que se garantiza en ambiente óptimo para nutrir el trabajo en equipo que goza en la actualidad.

#### ***5.1.3.4 Capital Humano***

Bajo el indicador de capital humano se identifica que la comunicación interna puede mejorar la conexión entre la organización y su personal. Lo anterior se puede aplicar dentro de M.R. Pintores S.A. si se trabaja en las áreas de mejora como en el proceso que se emplea para informar sobre decisiones importantes al personal administrativo.

Los altos mandos deben abordar de forma oportuna la gestión de conflictos y coordinación de tareas para que su personal administrativo tenga una percepción de apoyo por parte de sus líderes. Este indicador expone a vulnerabilidades a M.R. Pintores S.A. si no se trabaja en estrategias que mejore su ambiente de trabajo y estabilidad organizacional.

#### **5.1.4 Conclusión que responde al objetivo general: Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.**

Los resultados de la investigación sobre cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional arroja dentro de la misión, visión y valores la necesidad de fortalecer este indicador mediante un enfoque más proactivo en su desarrollo e implementación dentro de la organización. Además, se identifican áreas de mejora especialmente en la comunicación interna, la promoción de una cultura de aprendizaje continuo ayudará a la eficiencia y eficacia de la organización. Adicionalmente en M.R. Pintores S.A se encuentra presente la innovación, en donde la mayoría de sus colaboradores innovan de forma frecuente y se encuentran familiarizados con este indicador.

En relación con el compromiso empresarial, se demuestra un alto sentido de pertenencia, lo que significa que los colaboradores realizan sus tareas diarias pensando en el futuro de la compañía, a su vez se destaca la valoración positiva de la flexibilidad laboral, dado que la mayoría de sus empleados se sienten cómodos con la adaptación al cambio, oportunidades de capacitación y herramientas de apoyo brindadas por M.R. Pintones S.A. En cuanto a las políticas y procedimientos, se demuestra en base a los resultados que no son totalmente claros por la población administrativa, lo que conlleva dentro de la propuesta de mejora fortalecer este indicador.

Por otro lado, el desarrollo empresarial se reconoce el diagnóstico organizacional desde la mejora continua, la capacidad del liderazgo y la colaboración efectiva del equipo para enfrentar retos. Sin embargo, se resalta la importancia de mejorar la comunicación interna y la calidad de las capacitaciones ofrecidas para mantener un crecimiento sostenible. En cuanto al trabajo en equipo en M.R. Pintores S.A. presentan retos para un ambiente óptimo de trabajo en la actualidad, lo cual va ligado al indicador capital

humano demostrando que los altos mandos deben abordar de forma oportuna la gestión de conflictos y coordinación de tareas dentro del sector administrativo.

En conclusión, se subraya la importancia de aspectos como la mejora continua en la comunicación, el fomentar una cultura de aprendizaje, el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo en equipo, para el éxito y crecimiento sostenible de M.R Pintores S.A. Estas áreas requieren una atención minuciosa, ya que son fundamentales para cualquier organización, especialmente para aquellas de tipo familiar o pymes, para impulsar su crecimiento y adaptación en su entorno empresarial.

## ***5.2 Recomendaciones***

### **5.2.1 Recomendaciones de: identificar la cultura organizacional en la empresa M.R. Pintores. S.A., para la determinación de su influencia en los colaboradores del área administrativa en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.**

#### ***5.2.1.1 Misión, visión y valores***

Basándonos en las conclusiones extraídas de este indicador, se recomienda a M.R. Pintores S.A. que establezca un enfoque más integral de identificación por parte de su personal administrativo. Este enfoque no solo debe centrarse en comprender la misión, visión y valores de la empresa, sino también en cultivar un sentido de identidad sólido en cada colaborador. Se sugiere que este proceso sea participativo, involucrando a todos los colaboradores, para fomentar un sentido de pertenencia más arraigado y la creación de oportunidades para el crecimiento organizacional a través del trabajo en equipo.

#### ***5.2.1.2 Comunicación***

Se aconseja mejorar la comunicación interna tanto de las jefaturas hacia los colaboradores como entre los mismos colaboradores. Además, se propone promover una cultura de escucha activa y retroalimentación abierta, para que cada individuo se sienta escuchado, valorado y apreciado. Esto, a su vez, contribuye al crecimiento en otras áreas que impactan la comunicación en las gestiones diarias.

### ***5.2.1.3 Innovación***

Se sugiere fomentar una cultura innovadora mediante la implementación de programas, capacitaciones y espacios que promuevan el desarrollo profesional y personal de cada colaborador. Estimulando la generación de nuevas ideas y creando un ambiente de crecimiento constante para toda la población administrativa de M.R. Pintores S.A. y no solo un sector de esta.

## **5.2.2 Recomendaciones de: Establecer el nivel de compromiso empresarial de los colaboradores del área administrativa de M.R. Pintores S.A., para la medición de las necesidades de desarrollo empresarial en el periodo del segundo semestre del 2022 - segundo semestre del 2023.**

### ***5.2.2.1 Sentido de Pertenencia***

Con base en los hallazgos de esta investigación, se insta a M.R Pintores S.A., continuar fortaleciendo y promoviendo el sentido de pertenencia en su entorno laboral. Aunque se ha identificado una aceptación positiva por parte de los trabajadores, es fundamental mantener y potenciar este aspecto para maximizar los beneficios para la organización. Por lo que, la implementación planes de carrera y desarrollo profesional dentro de la organización es una gran forma de generar y reforzar el sentido de pertenencia, ya que, los colaboradores se sienten tomados en cuenta como una pieza clave dentro de la empresa.

### ***5.2.2.2. Políticas y procedimientos***

Se sugiere que M.R. Pintores S.A. aplique estrategias que informen a su población del área administrativa sobre las políticas y procedimientos que actualmente están presentes y vigentes dentro de la organización. Lo anterior cumplirá con el objetivo de fortalecer el desarrollo de las actividades laborales que se llevan actualmente.

También, se debe considerar la revisión periódica y actualización de estas, identificando si hay procedimientos pendientes de documentar. Adicionalmente, proveer dentro de la organización espacios donde se fomente el cumplimiento de las mismas. Además, se recomienda seguir manteniendo su flexibilidad y adaptación para fomentar el mejoramiento continuo que conllevan al éxito organizacional.

### ***5.2.2.3. Flexibilidad laboral***

Para continuar fomentando la flexibilidad laboral y su impacto positivo en el bienestar de los empleados, se insta que se implementen políticas que permitan elegir horarios flexibles, apoyar el desarrollo de habilidades de gestión del tiempo, realizar cuestionarios periódicos de satisfacción laboral y evaluar los niveles de productividad y rendimiento. Al adoptar estas recomendaciones puede maximizar los beneficios del indicador flexibilidad laboral en la organización porque promueve un ambiente de trabajo más saludable, equilibrado y proactivo.

Por último, en los resultados de esta investigación, se sugiere a la empresa M.R Pintores S.A., invertir de manera estratégica en el desarrollo y fortalecimiento del capital humano. Esto impulsa el éxito y el crecimiento sostenible de la organización en el entorno empresarial actual.

### **5.2.3 Recomendaciones de: Proponer un plan de desarrollo empresarial para el personal administrativo de M.R. Pintores S.A., para la mejora en la cultura y compromiso organizacional de la empresa a partir del segundo semestre del año 2024.**

#### ***5.2.3.1 Diagnóstico Organizacional desde la mejora continua***

M.R. Pintores S.A. debe mejorar la comunicación de sus altos mandos y del personal que, por la naturaleza de sus labores diarias, requieren ejercer liderazgo dentro de la organización sobre el área administrativa. Lo anterior se logra mediante programas de desarrollo para los líderes, jefaturas y personas que tienen personal a cargo. Estos deben realizarse bajo el enfoque de mejorar las habilidades de comunicación efectiva y gestión de conflictos.

#### ***5.2.3.2. Capacitación y Desarrollo***

Se propone que M.R. Pintores S.A. gestione una revisión del contenido del programa actual de capacitaciones y evalúe la calidad del mismo. La recomendación anterior es para asegurar que cada ocasión donde se imparta una capacitación esta cumpla con las expectativas de los empleados y los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, se sugiere la estrategia de acompañar cada capacitación con una encuesta o instrumento que permita recolectar retroalimentación por parte de los participantes. Así se puede identificar los puntos de mejora continua y aplicar los ajustes necesarios en próximas capacitaciones.

### ***5.2.3.3. Trabajo en equipo***

Para mejorar el trabajo en equipo dentro de M.R. Pintores S.A. se enfatiza la importancia de promover la colaboración efectiva entre equipos, resolviendo desafíos de comunicación mediante actividades y herramientas que fomenten la integración y el trabajo conjunto.

Por ejemplo, la compañía puede realizar actividades mensuales donde el personal administrativo pueda compartir y usar el espacio para reforzar vínculos, por medio de conversaciones, actividades grupales recreativas u eventos donde se pueda fortalecer el trabajo. Se debe promover compartir a los miembros del área administrativa los beneficios que trae consigo la labor del compañero.

### ***5.2.3.4. Capital humano***

Para el fortalecimiento del indicador capital humano, se sugiere establecer procesos eficientes para la coordinación de tareas, asegurando que cada miembro del equipo comprenda sus responsabilidades y objetivos dentro de la organización. Crear canales claros y transparentes para informar decisiones importantes de manera oportuna, así como estrategias de gestión de conflictos para mantener un ambiente laboral armonioso, empático, sano y colaborativo.

**5.2.4 Recomendaciones que responden al objetivo general de: Analizar cómo afecta la cultura y compromiso organizacional en el área administrativa de la empresa M.R. Pintores S.A., para el desarrollo de una propuesta de fortalecimiento en su cultura y compromiso organizacional a partir del segundo semestre del año 2024.**

En síntesis, se recomienda a M.R. Pintores S.A. no solo enfocarse en comprender la misión, visión y valores de la empresa, sino cultivar un sentido de identidad sólido en cada colaborador. En cuanto a la comunicación, iniciar una cultura de escucha activa y retroalimentación abierta, para que cada empleado se sienta escuchado, valorado y apreciado, a lo que se recomienda también realizar capacitaciones y espacios que promuevan el desarrollo profesional y personal de cada empleado.

En cuanto al sentido de pertenencia es fundamental mantener y potenciar este aspecto para maximizar los beneficios para la organización, se sugiere que M.R. Pintores S.A. aplique estrategias que informen a su población del área administrativa sobre las políticas y procedimientos que actualmente están

presentes y vigentes dentro de la organización, instando además la revisión de políticas que permitan flexibilidad en el ámbito laboral.

Adicionalmente, identificar los puntos de mejora continua, mediante capacitaciones, aplicación de instrumentos que permitan recolectar retroalimentación por parte de los participantes. Se insta, a crear espacios para realizar actividades donde el personal administrativo pueda compartir y usar el espacio para reforzar vínculos, por medio de conversaciones, actividades grupales recreativas u eventos.

Por último, implementar estas recomendaciones ayudan a crear un ambiente laboral más saludable, equilibrado, proactivo y competitivo, lo que se traduce en beneficios tanto para la empresa como para sus colaboradores.

### **5.3. Propuesta**

A continuación, se desarrolla la propuesta de mejora para la empresa M.R Pintores S.A., donde se detallan los objetivos, la justificación y el plan de acciones a realizar. Para esto, se contemplan los instrumentos aplicados a los colaboradores de la empresa, con el fin de que se logre fortalecer la cultura, el compromiso y el desarrollo organizacional, generando un ambiente laboral óptimo para sus colaboradores.

#### **5.3.1 Justificación**

Elaborar propuesta de la cultura y compromiso organizacional donde se defina las acciones que deben realizar, evaluar y llevar a cabo dentro de M.R Pintores S.A., para lograr un fortalecimiento de su cultura, compromiso y desarrollo organizacional.

##### **5.3.1.1 Objetivos**

- Planificar un sistema de reuniones mensuales y semanales, donde se fomente la comunicación efectiva entre los colaboradores con el fin de construir cultura organizacional sólida.
- Implementar prácticas y actividades que permitan a los colaboradores mejorar sus relaciones laborales y el trabajo en equipo, buscando fortalecer el compromiso organizacional.
- Diseñar una serie de talleres y capacitaciones enfocados en el crecimiento y desarrollo de los colaboradores con el fin de promover el desarrollo organizacional.

##### **5.3.1.2 Metodología (operativa)**

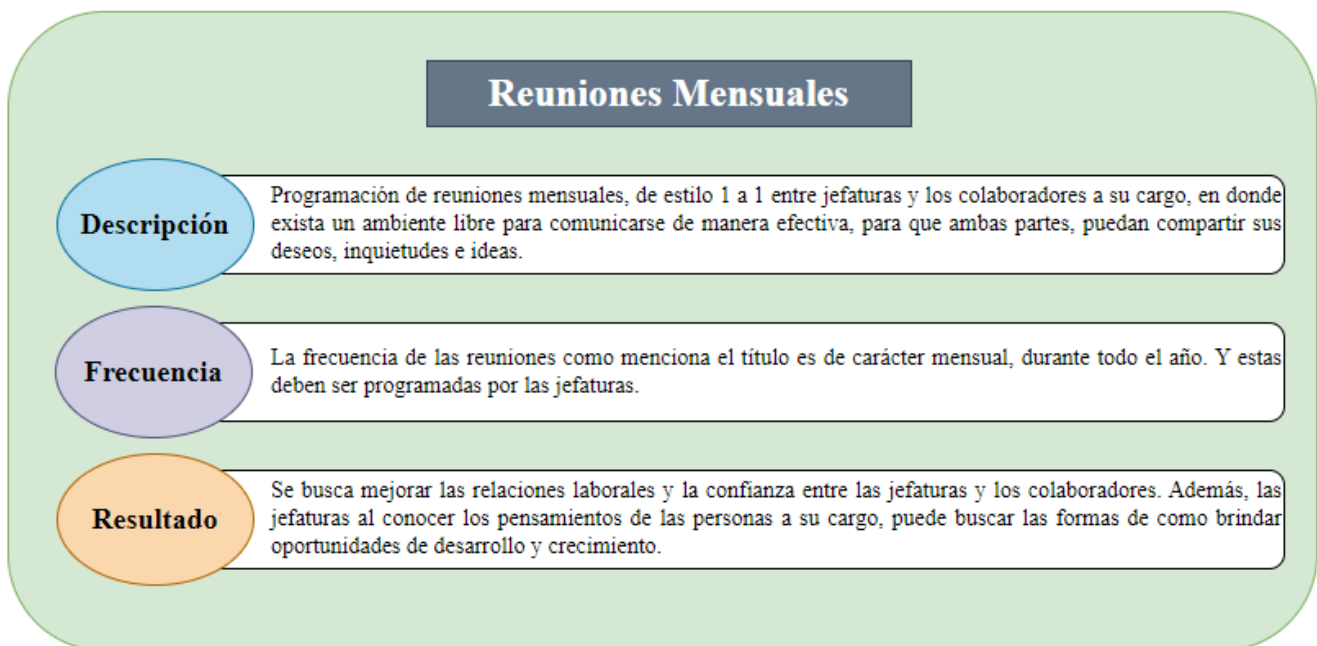
La propuesta de mejora se desarrolla bajo el método PHVA, el cual, Martins (2024, párr.1), comenta que “El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios.” Es decir, que es una estrategia para la implementación de mejoras continuas. Por lo que, la misma se encuentra dividida por objetivos y se presentan las acciones a seguir para lograr cumplir e implementar las mejoras.

## 5.3.2 Plan de implementación

### 5.3.2.1 Cultura Organizacional

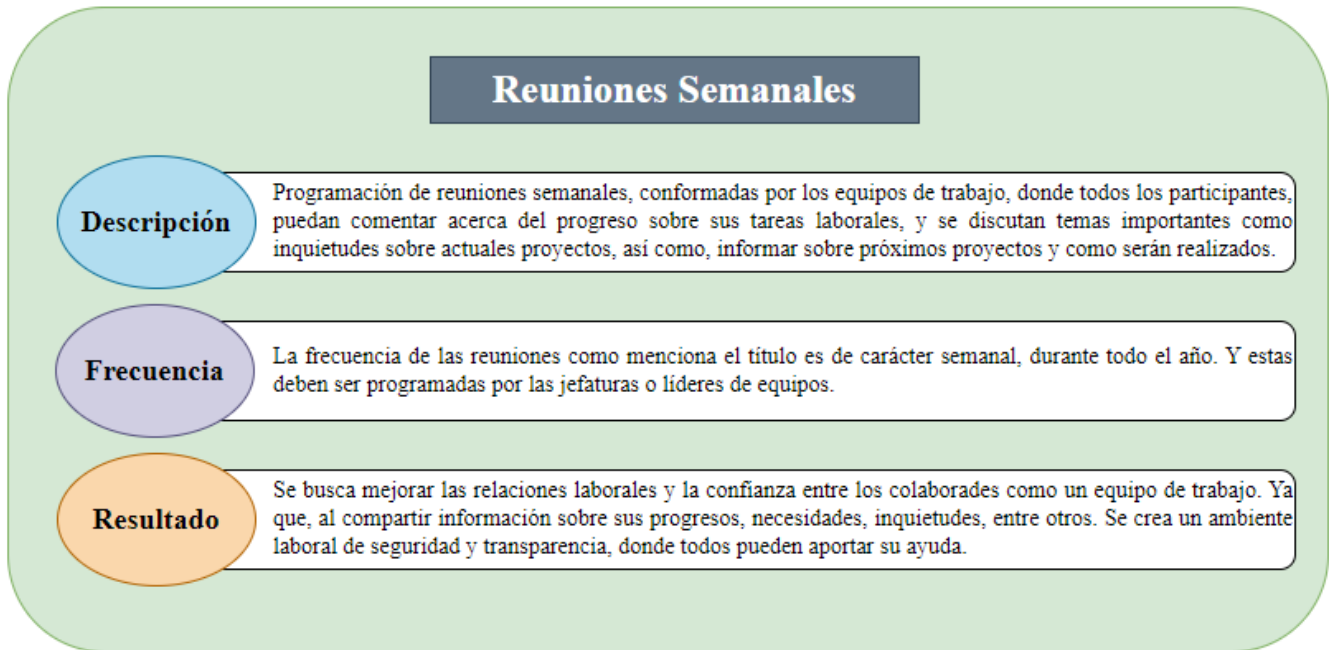
Objetivo: Planificar un sistema de reuniones mensuales y semanales, donde se fomente la comunicación efectiva entre los colaboradores con el fin de construir cultura organizacional sólida.

Ilustración 5. Reuniones Mensuales



Fuente: Información obtenida en la investigación, 2024.  
Elaboración propia.

## Ilustración 6. Reuniones Semanales

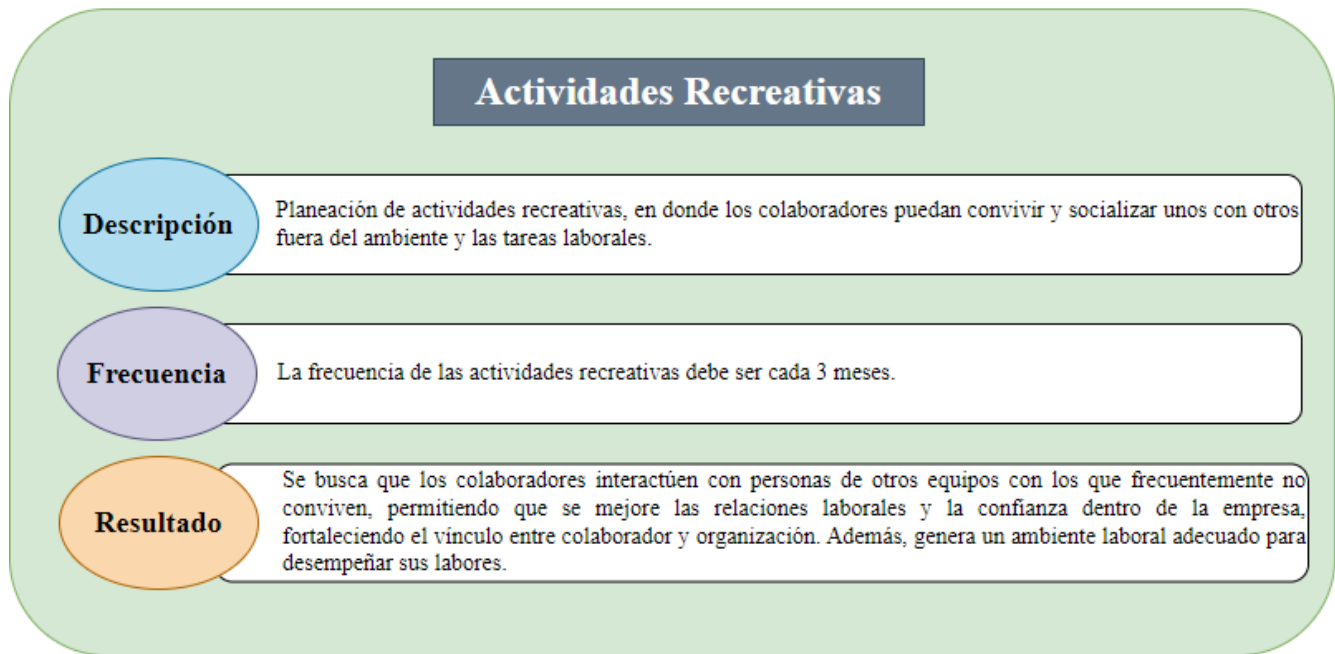


Fuente: Información obtenida en la investigación, 2024.  
Elaboración propia.

### 5.3.2.2 *Compromiso Organizacional*

Objetivo: Implementar prácticas y actividades que permitan a los colaboradores mejorar sus relaciones laborales y el trabajo en equipo, buscando fortalecer el compromiso organizacional.

Ilustración 7. Actividades Recreativas.



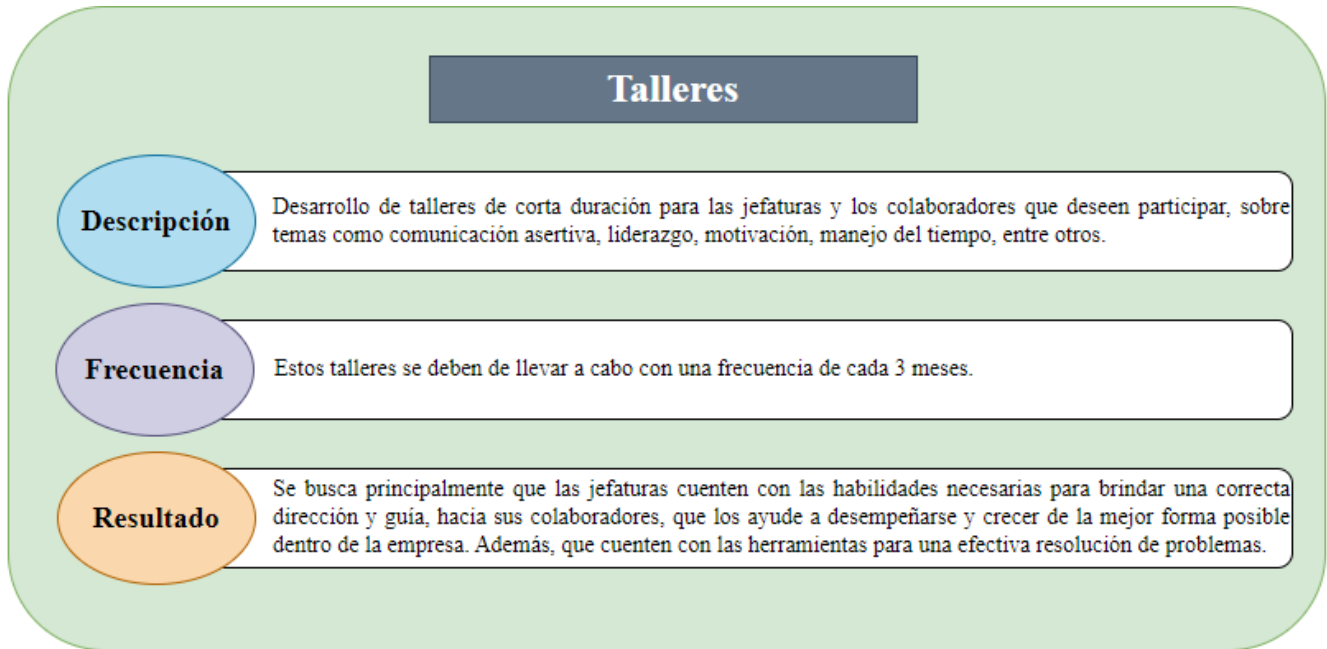
Fuente: Información obtenida en la investigación, 2024.

Elaboración propia.

### *5.3.2.3 Desarrollo Organizacional*

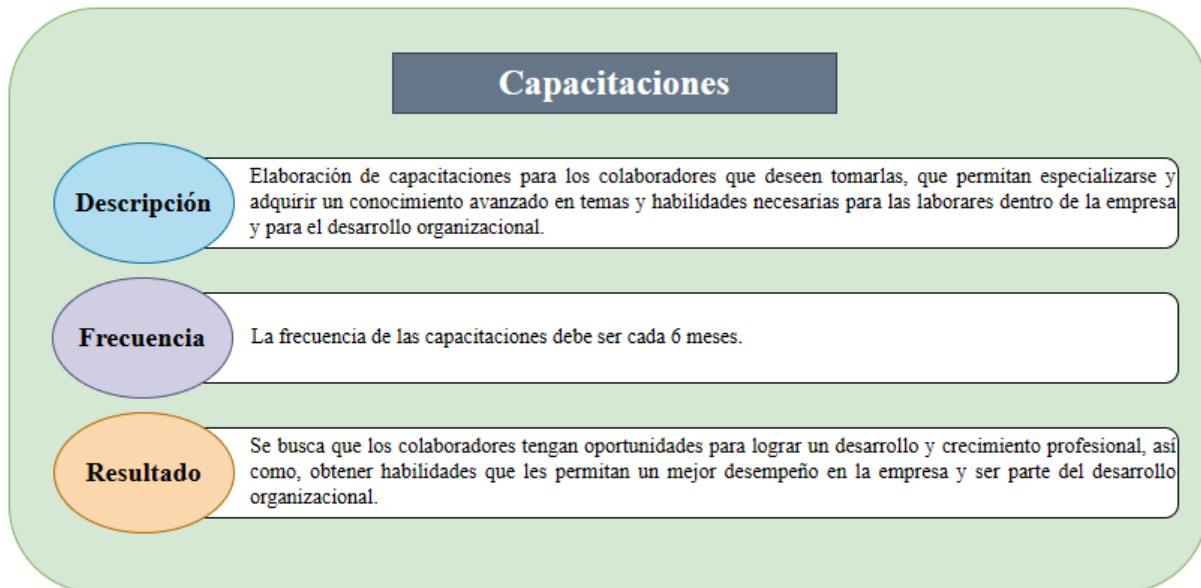
Objetivo: Diseñar una serie de talleres y capacitaciones enfocados en el crecimiento y desarrollo de los colaboradores con el fin de promover el desarrollo organizacional.

Ilustración 8. Talleres.



Fuente: Información obtenida en la investigación, 2024.  
Elaboración propia.

Ilustración 9. Capacitaciones



Fuente: Información obtenida en la investigación, 2024.  
Elaboración propia.

### 5.3.3 Cronograma (Diagrama de Gantt)

En el siguiente diagrama de Gantt se encuentra el cronograma que define la distribución de actividades que se propone para la mejora de M.R. Pintores S.A. Se demuestra la cantidad de días por mes para ejecutar ideas que promuevan el mejoramiento del clima organizacional y compromiso. Por ejemplo, se propone una reunión mensual con el personal administrativo, una actividad recreativa cada tres meses y capacitaciones cada seis meses.

ACTIVIDADES	DIAS POR MES	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Reuniones Mensuales	1						
Reuniones Semanales	4						
Actividades Recreativas	1						
Talleres	1						
Capacitaciones	1						

### 5.3.4 Presupuesto

Se debe mencionar que la empresa cuenta con los recursos tecnológicos y de capital mano para implementar algunas de las acciones mencionadas anteriormente, como lo son las reuniones mensuales y semanales. Por lo que, se procede a realizar un presupuesto con montos aproximados a los costos reales, solo para aquellas acciones que necesiten recursos externos a M.R. Pintores S.A., el cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 18. Presupuesto para propuesta de mejora.

Talleres			
Descripción	Cronograma	Costo Mensual	Costo Anual
Contratación del profesional para impartir el taller para 30 colaboradores, con un costo	Julio y octubre 2024	€252,000.00	€504,000.00

aproximado de ¢8,400.00 por participante.			
Refrigerio durante el taller para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢1,200.00	Julio y octubre 2024	¢36,000.00	¢72,000.00
Alquiler de lugar apto para recibir el taller.	Julio y octubre 2024	¢100,000.00	¢200,000.00
<b>Costo total</b>	<b>Julio y octubre 2024</b>	<b>¢388,000.00</b>	<b>¢776,000.00</b>
<b>Capacitaciones</b>			
Descripción	Cronograma	Costo Mensual	Costo Anual
Contratación del profesional para impartir la capacitación para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢13,300.00 por participante.	Diciembre 2024	¢400,000.00	¢400,000.00
Refrigerio durante la capacitación para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢1,200.00	Diciembre 2024	¢36,000.00	¢36,000.00
Desayuno durante la capacitación para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢2,000.00	Diciembre 2024	¢60,000.00	¢60,000.00

Almuerzo durante la capacitación para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢2,500.00	Diciembre 2024	¢75,000.00	¢75,000.00
Alquiler de lugar apto para recibir la capacitación.	Diciembre 2024	¢100,000.00	¢100,000.00
<b>Costo total</b>	<b>Diciembre 2024</b>	<b>¢671,000.00</b>	<b>¢671,000.00</b>
<b>Actividades Recreativas</b>			
Descripción	Cronograma	Costo Mensual	Costo Anual
Almuerzo durante la actividad recreativa para 30 colaboradores, con un costo aproximado de ¢2,500.00	Septiembre y diciembre 2024	¢75,000.00	¢150,000.00
Alquiler de lugar para el desarrollo de la actividad y el disfrute de los 30 colaboradores, con un costo por participante de ¢5,666.66	Septiembre y diciembre 2024	¢170,000.00	¢340,000.00
<b>Costo total</b>	<b>Septiembre y diciembre 2024</b>	<b>¢245,000.00</b>	<b>¢490,000.00</b>
<b>Costo total para la propuesta de mejora de julio a diciembre 2024</b>		<b>¢1,937,000.00</b>	

Fuente: Información obtenida del presupuesto y cronograma de la propuesta de mejora, 2024.  
Elaboración propia

## **Referencias**

- Acevedo, L. A., & Vidal, E. H. V. (2019). La familia, la comunicación humana y el enfoque sistémico en su relación con la esquizofrenia. *Medisan*, 23(01), 131-145.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., y Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. <https://books.google.es/books?id=zLgoEAAAQBAJ&lpg=PR11&ots=80xmHtscV9&dq=libros%20administraci%C3%B3n%20conceptos%20b%C3%A1sicos&lr&hl=es&pg=PA71#v=onepage&q&f=false>
- Arias, E. R. (2022). *Investigación cualitativa*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cualitativa.html>
- Arieta, D. Párr. 2 (2020) Importancia del desarrollo organizacional para las empresas. (s. f.). <https://www.parso.co/post/importancia-del-desarrollo-organizacional-para-las-empresas>
- Brigman, N., y Bussin, M. H., Evaluation of remuneration preferences of knowledge worker, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>, *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-10 (2019)
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), pp. 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Consejo de Salud Ocupacional. (2010). Criterio técnico jurídico AL-CSO-24 de fecha 06 de setiembre del 2010. [https://www.cso.go.cr/ver/legislacion/criterios\\_tecnico\\_juridicos\\_area\\_legal\\_cso/criterio\\_tecnico\\_juridico\\_al\\_cso\\_24\\_de\\_fecha\\_06\\_de\\_setiembre\\_del\\_2010\\_sobre\\_legalidad\\_de\\_la\\_empresa\\_hacer\\_entrega\\_de\\_medicamentos\\_a\\_las\\_personas.pdf](https://www.cso.go.cr/ver/legislacion/criterios_tecnico_juridicos_area_legal_cso/criterio_tecnico_juridico_al_cso_24_de_fecha_06_de_setiembre_del_2010_sobre_legalidad_de_la_empresa_hacer_entrega_de_medicamentos_a_las_personas.pdf)
- Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. Art. 56-66-68-73. 7 de noviembre de 1949 (Costa Rica).
- Cordero, I., González, M., y Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales en el ejercicio de la dirección: consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@ lia: Didáctica y educación*, 12(1), 201-213.

- Decreto No 39321-MTSS, (2015). Política Nacional de Salud Ocupacional. 14 de diciembre de 2015.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80819&nValor3=102711&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80819&nValor3=102711&strTipM=TC)
- Editorial Etecé, (2022). Fuentes de información - concepto, tipos, ejemplos, confiabilidad. (s. f.).  
 Concepto. <https://concepto.de/fuentes-de-informacion/>
- Estrada, E., & Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación*, 2(1), 132–146.  
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008>
- Fajardo, J., Palmero, N., y Santos, R. (2020). Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Fierro, L. (2021). Cultura organizacional: transformaciones, cambios, beneficios y necesidades. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/rol-ceo-hr-manager-cultura-organizacional/>
- Galindo, J., y Guerrero, J. (2020). *Administración* 2.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=YpctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=visi%C3%B3n,+misi%C3%B3n+y+valores+en+la+administraci%C3%B3n&ots=is2\\_eIT\\_sC&sig=y-t1FvjddKai7w0MzfkGRxXercQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=YpctEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=visi%C3%B3n,+misi%C3%B3n+y+valores+en+la+administraci%C3%B3n&ots=is2_eIT_sC&sig=y-t1FvjddKai7w0MzfkGRxXercQ#v=onepage&q&f=false)
- García, M., & Gutiérrez, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.  
<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/3524>  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=43957&nValor3=86104)
- Hidalgo, P. (2019). La capacitación como vía indispensable para la gestión empresarial  
 Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/332057528\\_La\\_capacitacion\\_como\\_via\\_indispensable\\_para\\_la\\_gestion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/332057528_La_capacitacion_como_via_indispensable_para_la_gestion_empresarial)

- León, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. Recuperado de <https://revistasep.usac.edu.gt/index.php/RevistaSEP/article/view/29/76>
- Lesmes, A., Barrientos, E., y Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería, 8(1), 147-153.
- Ley 17 de 1943. Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS. 22 de octubre de 1943. D.O. No.1943  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2340&nValor3=84123&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2340&nValor3=84123&strTipM=TC)
- Ley 2 de 1943. Código de Trabajo. 26 de agosto de 1943. D.O. No.192.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045)
- Ley 2412 de 1959. Ley Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada. 23 de octubre de 1959. D.O. No. 2412.  
[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35148&nValor3=37065&strTipM=TC](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35148&nValor3=37065&strTipM=TC)
- Ley 7142 de 1990. Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer. 08 de marzo de 1990. D.O. No.7142  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=10806&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=10806&strTipM=TC)
- Ley 7476 de 1995. Ley contra Hostigamiento o Acoso sexual en el empleo y docencia. 03 de febrero de 1995. D.O. No.7476.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=22803](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=22803)
- Ley 7983 de 2000. Ley de Protección al Trabajador. 16 de febrero de 2000. D.O No.7983.
- Ley 8262 de 2002. Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas. 02 de mayo de 2002. D.O. No. 8262.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48533&nValor3=98525&strTipM=TC)
- Ley 8968 de 2011. Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales. 07 de Julio de 2011. D.O. No. 8968.

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=70975&nValor3=85989)

Ley 9738 de 2019. Ley para regular el teletrabajo. 16 de setiembre de 2019. D.O No.9738

[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=89753)

M.L. Pagani; M. Manuele (Coords.) (2020). La mirada organizacional: enfoques y metodología para el análisis. La Plata: EDULP. pp. 186-198.

<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4944/pm.4944.pdf>

Manzano Díaz, A. G. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA, 9(2), 1–17. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.220>

Martinez Chapa 2021, Capacitación para el desarrollo: Aspectos teóricos y una aproximación a México.

Pag 3, recuperado de

<https://research.ebsco.com/una/remotexs.co/c/pmisxq/details/c23kx7wwj?q=capacitaci%C3%B3n%20y>

Martínez Urueña, A., & Mateus Moreno, M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. Revista Ingeniería, Matemáticas Y Ciencias De La Información, 7(14), 117 - 126. <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/672>

Martins, J. (2024). ¿Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)? Recuperado de <https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>

Meza, 2020 El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas recuperado de <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>

Molina, J., y Espinosa, P. (2022). Comunicación asertiva y familia. Polo del Conocimiento, 7(6), 518-530.

Narvaez, G. (2019). La administración estratégica y la competitividad empresarial de las empresas del sector gastronómico del distrito de Tacna, año 2017. [Tesis para optar por el grado de Licenciatura]. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman-Tacna.[http://www.repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3585/1528\\_2019\\_narvaez\\_navez\\_gf\\_fcje\\_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/3585/1528_2019_narvaez_navez_gf_fcje_administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Neill, D. N., & Cortez, L. (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. Ediciones UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigación%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Observatorio de Recursos Humanos (ORH). (2020). 70 ideas de reconocimiento laboral que no conoces. Recuperado de <https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=1bb695b9-f3cb-4660-a0df-761beaf09df6%40redis>
- Ochoa, J., & Yunkor, Y. (2021). El estudio descriptivo en la investigación científica. ACTA JURÍDICA PERUANA, 2(2). <http://201.234.119.250/index.php/AJP/article/view/224>
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2019). Alternativas que pueden facilitar la conciliación de vida laboral y familiar. Notas OIT. Trabajo y Familia, 5. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—americas/lima/documents/publication/wcms\\_189334.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—americas/lima/documents/publication/wcms_189334.pdf)
- Ortega, C. (2023). Método analítico: qué es, para qué sirve y cómo realizarlo. *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-analitico/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20anal%C3%ADtica%20usualmente%20se,es%20que%20algo%20est%C3%A1%20pasando.>
- Parra Castro, M. E. (2003). “Características del capital humano en los emprendimientos del sector manufacturero”. Repositorio UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/41033/1/T6127e.pdf>
- Peña-Ponce, D. katuska, Figueroa-Soledispa, M. L., & Párrales-Reyes, J. E. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Domino De Las Ciencias*, 8(1), 1201–1217. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1>.
- Polindara, V, & Gómez, N. (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca. Recuperado de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>
- Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. (s. f.). Recuperado 26 de septiembre de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000300018&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322021000300018&script=sci_arttext&tlng=pt)

- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552020000100239](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239)
- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Riojas, R. Rojo, M & Padilla, A. (2019). La innovación y su importancia. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v6n1/2631-2786-rcuisrael-6-01-00009.pdf>
- Robes, A. (2021). Estudio descriptivo del rol de Recursos Humanos en la gestión de un proceso de socialización organizacional en una empresa multinacional de T.I. Recuperado de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/6538/1/Robes\\_Estudio.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/6538/1/Robes_Estudio.pdf)
- Robles, M. (2023). Reunión con Gerente General. Google Meet.
- Robles, V. (2023). Reunión con Gerente Administrativa. Google Meet.
- Romero, B., Chong, L., & Orduña, A. (2021). Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en las Empresas. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*.
- Silva Ordóñez, C. A., Naranjo Gaibor, A. O., & Salazar Mera, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39(Especial), 440–454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>
- Smith, A. (2022). Tipos de fuentes de información. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-fuentes-de-informacion.html#:~:text=La%20fuente%20secundaria%20contiene%20informaci%C3%B3n,r elacione%20con%20la%20fuente%20primaria.>
- Solano, K., Tierra, J., Orozco, A., & Vicuña, J. (2020). Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas región sierra ecuatoriana, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 104-109. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/20105/1/72T01453.pdf>
- Suárez, E. (2023). Fuentes primarias y secundarias: todo lo que necesitas saber. *Experto Universitario*. <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
- Tipos de información. Economipedia.com.
- Tomas. (2023). Investigación cuantitativa: ¿Qué es y cuáles son sus características? Tesis y Másters México. <https://tesisymasters.mx/investigacion-cuantitativa/>

- Treviño-Reyes, R., & López-Pérez, J. F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información Tecnológica*, 33(2), 259–268. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>
- Ventura, N. (2023). La cultura organizacional y su influencia en el compromiso laboral. <https://es.linkedin.com/pulse/la-cultura-organizacional-y-su-influencia-en-el-laboral-ventura>
- Vista de la flexibilidad laboral en la banca panameña, fusiones y adquisiciones.* (s. f.). [https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/1067/888](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/1067/888)
- Viteri Rade, L. Y., & Franco Villon, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4 (17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Werther, Jr. W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019). *Administración del Capital Humano*. (Octava edición). México: Ed. McGraw-Hill. 454 pp. <https://www.scribd.com/document/591084245/Administracion-Del-Capital-Humano-8va-Edicion-1-1>

## ANEXOS

Tabla 19 Cuadro de opinión.

Fecha	Nombre	Cargo	Opinión
11/8/2023	Martín Robles Barboza	Gerente General	Identifica que el tema de cultura y compromiso organizacional juega un factor primordial para el éxito de su compañía, expresando consigo las problemáticas que se desarrollan por la ausencia en la gestión de su cultura y compromiso organizacional.
11/8/2023	Martín Robles Barboza	Gerente General	Menciona que la empresa con el transcurso de los años ha ido creciendo no solamente dentro de su mercado laboral, sino también en la integración de más personal para la ejecución de sus labores. Esto ha conllevado una mayor diversidad en la percepción que tienen los colaboradores respecto a su compromiso y cultura organizacional.
16/8/2023	Martín Robles Barboza	Gerente General	Señala que “ha tenido una larga trayectoria desarrollando proyectos de pintura de edificios y servicios afines desde sus 23 años”.
16/8/2023	Martín Robles Barboza	Gerente General	Señala que una porción de los proyectos se ejecuta en colaboración con el sector privado surgen gracias al respaldo y acompañamiento proporcionado a lo largo de los años por el Grupo Sur. Este apoyo permite que amplíen su cartera de clientes de manera significativa.

16/8/2023	Verónica Robles Garbanzo	Gerente Administrativa	<p>Durante los 26 años de experiencia en el mercado laboral, M.R. Pintores S.A., se ha colocado como una empresa líder, desarrollando el trabajo alineado a la misión y la visión de la empresa, las cuales, son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión: Brindar a nuestros clientes el servicio de pintura de edificios, especializado y de alta calidad, a un precio competitivo y en el menor plazo de ejecución, gracias a la colaboración de nuestro personal, nuestros excelentes proveedores y el uso de tecnología de punta.</li> <li>• Visión: Ser una empresa líder en el mercado, que proporcione a nuestros clientes confianza y seguridad al contratar nuestros servicios, siempre de la mano con la conservación del medio ambiente y el bienestar de la comunidad.</li> </ul> <p>M.R. Pintores S.A., se dedica a las actividades de pintura y mantenimiento de edificios a lo largo del territorio nacional. Y dentro de los servicios que brinda la empresa, en el área de pintura, se puede encontrar trabajos de pintura en edificios, estructuras metálicas, techos, pisos, demarcación de parqueos, zonas de seguridad, entre otros.</p>
16/8/2023	Verónica Robles Garbanzo	Gerente Administrativa	<p>Cada empleado posee su propio contrato correspondiente, en cual se detallan datos personales, las fechas de inicio de la relación laboral, tipo de contratación, los servicios ofrecidos por parte del trabajador y demás aspectos legales.</p>

Ilustración 10. Infografía



# 2

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL

- ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA
- FORTALECIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

- MANTENER Y POTENCIAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA PARA MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN.
- APLICAR ESTRATEGIAS QUE INFORMEN A SU POBLACIÓN SOBRE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE ACTUALMENTE ESTÁN PRESENTES Y VIGENTES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
- REVISIÓN DE POLÍTICAS QUE PERMITAN FLEXIBILIDAD EN EL ÁMBITO LABORAL.

# 3

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DESDE LA MEJORA CONTINUA, ÓPTIMO
- MEJORAR LA COMUNICACION INTERNA, CAPACITACIONES Y EL FORTALECIMINETO DEL LIDERAZGO
- APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS QUE PERMITAN RECOLECTAR RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES.
- CREAR ESPACIOS PARA REALIZAR ACTIVIDADES DONDE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PUEDA COMPARTIR Y USAR EL ESPACIO PARA REFORZAR VÍNCULOS.