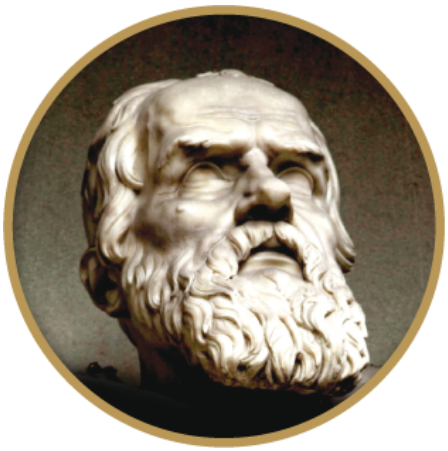
UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS BUFETES DE ABOGADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

WALTER DAVID HERNÁNDEZ COX

GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2023

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra Mayra Roldán Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donaldo Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Arboleda
Directora Académica	M.Sc. Mónica Girón
Coordinadora Académica	María José Púlex

DEDICATORIA

Agradezco a mi papá y mi mamá quienes siempre han creído en mí y me han brindado su amor incondicional, apoyo y consejos, son una fuente de inspiración para mí. Su dedicación y sacrificio me han llevado a este punto, por ellos nada de esto sería posible, han hecho que mi camino sea fácil y cómodo, por estas cosas y muchas más les agradezco mucho. También agradezco a mi hermana quien siempre ha estado pendiente de mí y me ha brindado felicidad. Agradezco a mis abuelos y abuelas quienes siempre me han amado y estado en cada momento importante de mi vida. Estoy agradecido por los ánimos y amor que siempre me han brindado mis tíos y tías, primos y prima.

Valoro mucho el aprecio que me han brindado mis amigos y amigas, son personas invaluables, me han brindado mucha felicidad, gracias por confiar en mí. Agradezco a mis catedráticos por la guía y consejos sabios que me brindaron. Esta investigación es un logro compartido, el cual nunca hubiera alcanzado sin aquellos que he mencionado, gracias por formar parte de esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN....4
1. ANTECEDENTES....7
2. MARCO TEÓRICO....13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....26
4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS....29
5. MARCO METODOLÓGICO....30
5.1. Establecimiento de objetivos de investigación....30
5.1.1. Objetivo general....30
5.1.2. Objetivos específicos....30
5.2. Diseño de la muestra....30
5.2.1. Población....30
5.2.2. Tamaño de la muestra....31
5.2.3. Procedimiento de muestreo....33
5.2.4. Selección de la muestra....33
5.3. Técnica de Investigación....34
5.3.1. Técnicas cualitativa....34
5.3.2. Técnicas cuantitativa....34
5.3.3. Diseño del instrumento....34
5.3.4. Estudio de campo....34
5.3.5. Análisis e interpretación de resultados....35
6. CONCLUSIONES....42
7. RECOMENDACIONES....44
8. BIBLIOGRAFÍA....46
9. ANEXOS....47
9.1. Instrumento....47
9.2. Tablas y esquemas....50
9.3. Propuesta de valor....64

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema importante en el mundo empresarial actual, ya que las empresas buscan mejorar constantemente el ambiente de trabajo con el fin de aumentar la productividad sin descuidar a sus empleados. Para abordar este tema en el contexto de bufetes de abogados en Guatemala, es esencial considerar la opinión de expertos y las definiciones proporcionadas por algunos autores en el campo de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional.

Una problemática que se ha vuelto evidente en el contexto de los bufetes de abogados en Guatemala es la creciente brecha entre la generación de abogados más antigua y la generación más reciente. Los abogados de diferentes generaciones a menudo tienen enfoques, expectativas y métodos de trabajo diversos. Esta brecha generacional no solo se manifiesta en las diferencias en la adopción de tecnologías y métodos de trabajo, sino también en la cultura laboral y las formas en que realizan sus tareas legales. La falta de comprensión mutua y de adaptación a estos cambios puede afectar la eficiencia, la colaboración y, en última instancia, la calidad de los servicios legales proporcionados por los bufetes. Abordar esta brecha y comprender cómo influye en el clima organizacional se ha convertido en un desafío fundamental en el entorno legal guatemalteco.

El clima organizacional en bufetes de abogados no es solo un asunto interno, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de los servicios legales que brindan y, por ende, en el sistema legal del país. Por lo tanto, comprender y mejorar el clima laboral en estos entornos se vuelve una prioridad fundamental, y esta investigación busca abordar este desafío desde una perspectiva informada por la teoría y la experiencia de expertos en el campo.

Las inquietudes que motivan la búsqueda del planteamiento del problema en este trabajo de tesis son diversas y fundamentales. En primer lugar, la dinámica laboral en bufetes de abogados es de gran relevancia, ya que estos entornos son cruciales para el funcionamiento del sistema legal y la justicia en Guatemala. Por lo tanto, entender y mejorar el clima organizacional en estos bufetes se convierte en una preocupación importante. Además, se debe considerar que los abogados, como profesionales del derecho, enfrentan una alta carga de trabajo, estrés y responsabilidad, lo que agrega una dimensión especial a la inquietud de cómo afecta esto a su entorno laboral.

Para comprender cómo el clima organizacional impacta en los bufetes de abogados en Guatemala, es esencial explorar los antecedentes históricos de los abogados en Guatemala, se busca comprender la evolución de la profesión legal en el país y cómo ha influido en la estructura de los bufetes. A través de este análisis, se podrá identificar cómo los cambios históricos y sociales han afectado a estos servicios.

El primer capítulo, que aborda los antecedentes de la historia de los abogados en Guatemala, se enfoca en trazar el desarrollo de la profesión legal desde sus inicios hasta la actualidad. Esto incluye la formación de los primeros instituciones de abogados, las influencias legales y políticas que han afectado su papel en la sociedad y el surgimiento de los bufetes de abogados como un componente esencial de la práctica legal en el país.

Después de explorar la evolución de la profesión legal y la historia de los bufetes, se pasará a analizar cómo estos espacios de trabajo se han transformado y adaptado a lo largo del tiempo Se exploran los factores que han influido en su estructura, desde su fundación hasta su operación actual. Esto permitirá comprender mejor cómo la historia de los bufetes puede relacionarse con el clima organizacional que se experimenta en la actualidad.

El marco teórico relacionado con la variable "clima organizacional" proporciona una base sólida para comprender este aspecto crucial de la investigación. Se revisan las teorías y conceptos clave que se aplican al clima laboral en bufetes de abogados, considerando la importancia de la satisfacción laboral, la comunicación interna, la cultura organizacional y la colaboración entre los empleados.

La propuesta de investigación se centra en el estudio del clima laboral en bufetes de abogados en Guatemala. Se plantea la hipótesis de que los bufetes de abogados tienen un clima organizacional saludable, enriquecedor, responsable, justo y colaborativo, el cual brinda un positivo desempeño a los empleados y, en última instancia, en la calidad de los servicios legales que brindan. Se busca analizar las percepciones y experiencias de los abogados y el personal de apoyo en estos entornos laborales.

La investigación se enfocará en comprender el clima organizacional en bufetes de abogados, y a través de los análisis y aportes, se busca arrojar luz sobre este aspecto crucial en el contexto legal guatemalteco. Finalmente, los análisis y aportes de esta investigación buscan

proporcionar una visión profunda y significativa sobre el clima organizacional en bufetes de abogados en Guatemala. Se espera que los hallazgos contribuyan a identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos en estos bufetes, promoviendo así un entorno de trabajo más productivo y satisfactorio para todos los involucrados. La investigación no solo busca comprender el estado actual del clima organizacional, sino también proponer recomendaciones prácticas para su mejora y fortalecimiento en el contexto legal guatemalteco.

1. ANTECEDENTES

Los abogados en Guatemala iniciaron su trabajo con la fundación y aprobación en 1810 del Colegio de Abogados, aunque no funcionó de inmediato, finalmente se otorgó la aprobación completa en 1815, esto resultó siendo una señal del deseo de autogobierno y de la necesidad de una profesión legal independiente. El Colegio de Abogados desempeñó un papel importante en la proclamación de la independencia de Guatemala en 1821, siendo esta institución la que ejerció la redacción de documentos cruciales en la lucha por la soberanía. Sin embargo, fue suprimido en 1832 durante la fundación de la Academia de Ciencias. Luego, fue restablecido en 1840 y nuevamente suprimido en 1875 con una reforma liberal[1].

La Asociación de Abogados de Guatemala se formó en 1922 y funcionó hasta el gobierno de Jorge Ubico. Con la Constitución de 1945, se estableció la colegiación oficial obligatoria para todas las profesiones universitarias, lo que dificulta la continuidad de la Asociación de Abogados frente al Colegio de Abogados, la cual fue restablecida un año después en 1946. El Congreso emitió el Decreto 332 en 1947, que estableció la colegiación profesional obligatoria y el Colegio de Abogados se registró en la Universidad en la misma fecha, funcionando sin interrupción desde entonces. El establecimiento del Colegio de Abogados y la colegiación marcó un hito importante en la historia legal de Guatemala.

A medida que la profesión legal ganaba terreno en Guatemala, los bufetes de abogados se convirtieron en actores clave en su desarrollo. Los bufetes de abogados en Guatemala comenzaron a aparecer en las primeras décadas del siglo XX, cuando el país experimentaba cambios políticos y económicos importantes. Inicialmente, estos negocios se centraron en brindar servicios legales a clientes locales, incluyendo asesoramiento en temas comerciales, civiles y laborales.

Sin embargo los bufetes de abogados en Guatemala, debido a los cambios políticos y económicos que vivía el país, su labor no se limitó a cuestiones legales; también han abordado cuestiones sociales y de justicia. Por ejemplo, durante la década de 1980, un período de conflicto armado en Guatemala, muchos bufetes se involucraron en la defensa de los derechos humanos y la búsqueda de justicia para las víctimas de abusos. Sus esfuerzos contribuyeron a

[1] Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo. (2004). *Diccionario Histórico Biográfico de Guatemala*. Guatemala: Autor

poner de relieve la importancia de la justicia y la rendición de cuentas en la sociedad guatemalteca, teniendo un profundo impacto en la sociedad.

A medida que la sociedad guatemalteca ha experimentado cambios políticos y tecnológicos significativos, la profesión legal también ha evolucionado. La evolución de la tecnología comenzó a jugar un papel crucial en la transformación de la industria. La implementación de tecnologías de la información y la comunicación permitió a los bufetes agilizar sus procesos internos, mejorar la gestión de casos y facilitar la comunicación con los clientes.

La competencia en la industria también aumentó a medida que más bufetes se establecieron en el país. La globalización y la apertura a los mercados internacionales incentivaron a algunas firmas a expandir sus servicios más allá de las fronteras guatemaltecas, abordando asuntos legales internacionales y atrayendo a clientes extranjeros que buscaban asesoramiento en cuestiones relacionadas con inversiones, comercio internacional y aspectos regulatorios en Guatemala.

La globalización y la creciente interconexión de los mercados también ha influido en el desarrollo de áreas al que sirven estos bufetes de abogados. A medida que las empresas locales buscaban expandirse y competir a nivel internacional, la demanda de servicios legales especializados en comercio internacional, derechos de propiedad intelectual, resolución de disputas internacionales y cumplimiento normativo aumentó significativamente. Esto llevó a una segmentación más precisa del mercado, con bufetes de abogados centrándose en áreas específicas del derecho para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

El sector de empresas de un bufete de abogados desempeña un papel fundamental al proporcionar una amplia gama de servicios legales especializados diseñados para satisfacer las necesidades legales y comerciales de las empresas[2]. Estos bufetes ofrecen asesoramiento experto en cuestiones legales y jurídicas relacionadas con la gestión y las operaciones de empresas. Su gama de servicios abarcan desde la formación y registro de empresas, la redacción y revisión de contratos comerciales, hasta la resolución de disputas comerciales y la asesoría en aspectos regulatorios y de cumplimiento normativo. Además, ofrecen representación legal en litigios y negociaciones, fusiones y adquisiciones, derechos de

[2] García Piñeiro, N. (2009). Del abogado autónomo al abogado trabajador por cuenta ajena: la relación laboral especial de los abogados al servicio de despachos profesionales. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 83,* 152-177.

propiedad intelectual, derecho laboral y otras áreas cruciales para el funcionamiento exitoso y legal de una organización. En esencia, estos bufetes se convierten en socios estratégicos para las empresas al brindarles la orientación legal necesaria para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cada vez más complejo y regulatorio.

Mientras los bufetes de abogados han logrado un notable crecimiento y expansión, también enfrentan desafíos que merecen atención. Ahora, se explorarán los desafíos y oportunidades actuales en el campo legal guatemalteco

En la actualidad, los bufetes de abogados en Guatemala se enfrentan a una serie de desafíos. Uno de los principales desafíos es la creciente complejidad de las leyes y regulaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Para mantenerse al día y brindar servicios de calidad, los bufetes deben invertir en la formación continua de sus abogados y en la actualización de sus sistemas tecnológicos. Además, la competencia en el mercado legal sigue siendo intensa, lo que requiere estrategias de marketing y desarrollo de negocios efectivas.

La brecha generacional entre abogados plantea desafíos y oportunidades en el ámbito legal. Diferencias en estilos de trabajo, tecnología y expectativas profesionales pueden generar tensiones y conflictos, pero también brindan la oportunidad de aprovechar diversas perspectivas y fomentar la innovación. La adaptabilidad a los cambios del mercado y la posibilidad de mentoría entre generaciones son aspectos positivos.

También se debe de tener en cuenta que los bufetes de abogados deben de buscar oportunidades de crecimiento y expansión en nuevos mercados. La especialización en áreas de alta demanda, como la ciberseguridad y la protección de datos, puede ser una estrategia de crecimiento efectiva. Además, se espera que los bufetes sigan abogando por la justicia social y los derechos humanos en un entorno legal en constante evolución.

Ejemplo concretos de cómo la búsqueda de oportunidades de mercados benefician a los bufetes son los siguientes: El primer bufete, se encuentra en la ciudad de Guatemala, se referirá a este bufete de abogados como el bufete A, este fue fundado en 1980 para aprovechar el notable crecimiento y diversificación de los servicios. Inicialmente especializado en propiedad intelectual, el bufete ha evolucionado para abarcar una amplia gama de áreas legales en respuesta para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Una de las principales fortalezas de la firma reside en su sólido conocimiento y experiencia en Propiedad Intelectual, habiendo establecido una reputación sólida en el registro de marcas, derechos de autor y patentes de invención. La expansión hacia otras áreas del Derecho ha permitido que ofrezca un enfoque integral a sus clientes, brindando asesoramiento y representación legal en litigios de diversa índole, lo que resalta su versatilidad y adaptabilidad.

Otra fortaleza importante de la firma es su alcance geográfico. Con el paso de los años el bufete A, ha ampliado su presencia más allá de Guatemala, abarcando Centroamérica, Norteamérica, Sudamérica y partes de Europa. Esta expansión geográfica demuestra su capacidad para brindar servicios legales de calidad en un ámbito internacional, lo que resulta especialmente valioso en un mundo cada vez más globalizado.

No obstante, también es importante señalar que el crecimiento y la expansión geográfica pueden plantear desafíos en términos de gestión y control de calidad. Mantener altos estándares de servicio a medida que la firma se expande puede ser un reto, y es esencial asegurarse de que los recursos humanos, intelectuales y técnicos se coordinen de manera eficiente y coherente en todas las ubicaciones.

El segundo bufete de abogados, al cual se le asigna la letra B, fundado en 1998, surgió con la visión de proporcionar asesoramiento legal especializado en el ámbito del derecho corporativo y financiero. Los fundadores, experimentados abogados corporativos, se dieron cuenta de la creciente demanda de servicios legales de alta calidad en el sector empresarial. Su objetivo era brindar a las empresas un enfoque personalizado y experto en asuntos legales relacionados con fusiones, adquisiciones y transacciones financieras. Desde entonces, han trabajado arduamente para desarrollar una reputación de excelencia y confiabilidad en la comunidad empresarial.

Ha acumulado mucha experiencia en el ámbito del derecho corporativo y financiero a lo largo de los años. Su red de contactos bien establecida es una de sus principales fortalezas, ya que les permite acceder a oportunidades de negocio exclusivas y establecer relaciones duraderas con clientes. La capacidad para gestionar transacciones financieras complejas es otra ventaja destacada que ha ganado la confianza de empresas en busca de asesoramiento legal experto en fusiones, adquisiciones y reestructuraciones. Sin embargo, la firma enfrenta desafíos en la

diversificación de su cartera de servicios, ya que su especialización en áreas específicas del derecho puede limitar su crecimiento en mercados más amplios.

El tercer bufete de abogados, designado con la letra C, se estableció en 2005 con un propósito claro: defender los derechos individuales y promover la justicia en la sociedad. Los fundadores, apasionados por el sistema legal y comprometidos con la equidad, vieron la necesidad de un bufete de abogados que no solo brindara servicios legales efectivos, sino que también lo hiciera con un enfoque ético y socialmente consciente. Creían que todos tenían derecho a una representación justa y querían marcar la diferencia en la vida de las personas a través de su trabajo legal.

Su enfoque ético y socialmente consciente en la prestación de servicios legales ha ganado la confianza de sus clientes y la comunidad en general. Además, su experiencia en casos penales y civiles abarca una amplia gama de asuntos legales complejos, lo que les permite brindar representación efectiva. Sin embargo, el bufete puede enfrentar desafíos en la gestión de casos de alta carga de trabajo, lo que podría afectar la calidad de su servicio. Además, su dependencia de casos individuales para generar ingresos puede generar inestabilidad financiera si no se implementa una estrategia financiera sólida.

El cuarto bufete de abogados, le corresponderá la letra D, fue fundado en 2010 en respuesta a la creciente demanda de asesoramiento legal en el campo de la propiedad intelectual y la tecnología. Los fundadores, expertos en estas áreas, reconocieron la importancia de proteger la propiedad intelectual en la era digital y vieron el potencial de asesorar a empresas emergentes en el sector tecnológico. Su objetivo era combinar sus conocimientos técnicos con un enfoque legal estratégico para ayudar a sus clientes a navegar por un terreno legal complejo. Desde su fundación, han estado al servicio de empresas que buscan innovar y proteger sus activos intangibles.

El éxito en una especialización en crecimiento constante: la propiedad intelectual y el derecho de tecnología, les ha llevado a ofrecer asesoramiento estratégico en áreas altamente especializadas y ha atraído mucha cantidad de clientes en busca de soluciones innovadoras para proteger sus activos intangibles. La colaboración con empresas tecnológicas les brinda una ventaja competitiva y la oportunidad de influir en el desarrollo de la tecnología. Sin embargo, la firma también enfrenta desafíos significativos debido a la constante evolución en el

campo de la tecnología y la propiedad intelectual, lo que requiere un esfuerzo continuo para mantenerse actualizados y relevantes en un mercado altamente competitivo.

2. MARCO TEÓRICO

El clima organizacional se refiere al ambiente laboral donde una persona realiza sus tareas diarias. Este ambiente es un conjunto de las relaciones entre los distintos miembros de la organización, incluyendo empleados, supervisores, proveedores y clientes. Este ambiente puede afectar tanto el desempeño individual como el de la organización en su conjunto. Es esencialmente la percepción que los miembros de la organización tienen de la empresa y tiene un impacto directo en su rendimiento.

A lo largo del tiempo, se han usado diferentes términos para describirlo, como ambiente, atmósfera y clima organizacional. Cabe mencionar que muchas personas tienden a confundir o interpretar de la misma forma los términos cultura organizacional y clima organizacional; sin embargo son dos términos completamente diferentes pero que son importantes en la gestión de recursos humanos y en la creación de un entorno laboral saludable y eficaz. La cultura establece los valores y normas fundamentales de la organización, mientras que el clima refleja cómo los empleados se sienten y experimentan el trabajo en un momento dado. Ambos conceptos son esenciales para comprender y mejorar la vida organizacional, pero deben abordarse de manera diferente debido a sus diferencias fundamentales.[3]

El clima organizacional recientemente se ha intentado definir, comprender y medir este concepto. Es un entorno que está compuesto por instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su funcionamiento[4]. Por otro parte, se puede describir como las características únicas que diferencian a una organización y afectan el comportamiento de sus empleados[5].

Estas percepciones influyen en el comportamiento de los empleados, y el clima organizacional es una interacción compleja y diaria entre las características personales y organizacionales. Los factores organizacionales influyen en el clima, que a su vez afecta el comportamiento de los empleados y, en última instancia, el desempeño de la organización en su conjunto.

El clima organizacional se ve fuertemente influenciado por una serie de características propias de una organización que desempeñan un papel esencial en la percepción individual de los empleados y, en última instancia, en la definición del clima. Estas características, que abarcan

[3]Megaron Desarrollo Organizacional. (2023). *Diferencia entre clima y cultura organizacional.* México: Autor.
[4]Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* (8va.edición.).México: Editorial Prentice Hall.
[5] Dessler, G. (1993). *Organización y Administración.* Mèxico: Prentice Hall Interamericana.

la estructura organizativa, la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, las prácticas de recursos humanos y la comunicación, diversidad organizacional, políticas y normas de ética, carga de trabajo y equilibrio entre la vida laboral y personal, seguridad y salud laboral, innovación y aprendizaje y el proceso de toma de decisiones son elementos clave en la formación y evolución del clima dentro de una organización[6]. A continuación se describen:

Estructura Organizativa: La estructura de una organización, que incluye la jerarquía de autoridad, la formalización de los procedimientos y las relaciones de dependencia, influye significativamente en cómo los empleados perciben su entorno laboral. Una organización altamente burocrática puede dar lugar a una percepción de rigidez y control, mientras que una estructura más flexible puede fomentar la adaptabilidad y la autonomía. La claridad de las reglas y la organización interna también impactan en la percepción del clima, ya que los empleados consideran en qué medida estas características facilitan o dificultan su trabajo.

Cultura Corporativa: La cultura corporativa, compuesta por los valores, creencias y normas compartidos en toda la organización, juega un papel fundamental en el clima organizacional. Esta cultura establece el tono general de cómo se espera que los empleados se comporten y se relacionen entre sí. Una cultura que promueva la innovación y la colaboración tendrá un impacto positivo en el clima, fomentando un ambiente más agradable y productivo. Por otro lado, una cultura caracterizada por la competencia excesiva o la falta de ética puede generar un clima de tensión y desconfianza.

Estilo de Liderazgo: El estilo de liderazgo que prevalece en una organización es otra característica que influye en el Clima. El liderazgo autoritario puede dar lugar a un clima de control y rigidez, con una fuerte dependencia de las decisiones de la alta dirección. En contraste, un liderazgo participativo y orientado al empoderamiento puede fomentar un clima de participación y colaboración, donde los empleados se sienten valorados y motivados.

Prácticas de Recursos Humanos: Las prácticas de recursos humanos, como los programas de incentivos, la formación y el desarrollo profesional, son esenciales en la percepción de los empleados sobre su lugar en la organización. Las oportunidades de reconocimiento y crecimiento influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez

[6] Ramos Moreno, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Tesis, Universidad Nacional, Abierta y A Distancia. Colombia.

impacta en el clima. Un enfoque de recursos humanos que promueva la igualdad de oportunidades y el desarrollo de habilidades tendrá un efecto positivo en el clima.

Estructura de Comunicación y Transparencia: La estructura de comunicación y la transparencia en la organización son aspectos cruciales. Una comunicación abierta y efectiva genera un clima de confianza y claridad, donde los empleados se sienten informados y escuchados. La falta de comunicación o una comunicación deficiente pueden dar lugar a un clima de incertidumbre y desconfianza.

Diversidad Organizacional: La diversidad en la fuerza laboral, incluida la diversidad de género, etnia, edad y orientación sexual, puede influir en la percepción del clima. Una organización que promueva la inclusión y la igualdad de oportunidades para todos los empleados creará un clima más inclusivo y positivo.

Políticas y Normas de Ética: Las políticas y normas éticas de una organización tienen un impacto en cómo los empleados perciben la integridad y la responsabilidad en la empresa. Una organización que enfatiza la ética y la responsabilidad social tiende a tener un clima más ético y transparente.

Carga de Trabajo y Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal: La carga de trabajo, la presión y la capacidad de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal son aspectos que influyen en el bienestar de los empleados y, en consecuencia, en su percepción del clima. Una organización que promueva prácticas de gestión de la carga de trabajo y apoye el equilibrio entre la vida laboral y personal puede crear un clima más saludable.

Seguridad y Salud Laboral: La percepción de seguridad en el entorno de trabajo y la importancia de la salud y el bienestar de los empleados también son características que influyen en el clima. Una organización que priorice la seguridad laboral y promueva la salud y el bienestar tendrá un impacto positivo en el clima.

Innovación y Aprendizaje: La promoción de la innovación y el aprendizaje continuo en la organización es una característica que puede generar un clima más propicio para la creatividad y el desarrollo profesional de los empleados.

Procesos de Toma de Decisiones: La forma en que se toman las decisiones en la organización, ya sea de manera participativa o centralizada, influye en la percepción de empoderamiento y participación de los empleados, lo que, a su vez, afecta el clima.

El concepto de clima organizacional se puede resumir considerando sus principales características:

1.Refiere a las condiciones del entorno de trabajo, que pueden ser tanto internas como externas a la organización.

2. Estas condiciones son percibidas por los empleados que operan en ese entorno, ya sea de manera directa o indirecta.

3.Tiene un impacto directo en el comportamiento laboral de los empleados.

4. Es una variable intermedia que actúa como mediador entre los factores que conforman el sistema organizacional y el comportamiento individual.

5. Estas condiciones organizacionales son relativamente estables con el tiempo, diferenciándose de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

6. Junto con las estructuras y características de la organización y las personas que la componen, conforman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas relacionadas con el clima organizacional son influenciadas por una amplia gama de factores, que abarcan desde el liderazgo y las prácticas de dirección hasta la estructura formal de la organización y las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

El clima organizacional puede tener efectos tanto positivos como negativos en la organización, en función de cómo los miembros perciben la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentran el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación y la innovación. Entre las consecuencias negativas se incluyen la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la escasa innovación y la baja productividad.

Con el fin de comprender el clima organizacional dentro de una empresa, Litwin y Stinger proponen un modelo que incluye nueve dimensiones[7]. Estas dimensiones son:

1. Estructura:

Es la percepción de la claridad de las reglas y la organización en la empresa. La dimensión de estructura se enfoca en cómo los empleados perciben la organización en términos de reglas, procedimientos y niveles de burocracia. Cuando los empleados sienten que hay una excesiva carga de reglas y limitaciones, esto puede dar lugar a un ambiente de trabajo más formal y estructurado. Por otro lado, si la percepción es de una organización más flexible y con menos restricciones, el ambiente laboral tiende a ser más libre e informal.

2. Responsabilidad:

Es la sensación de responsabilidad y autonomía de los empleados en su trabajo. En esta dimensión, se explora la sensación de responsabilidad y autonomía de los empleados en su trabajo. Cuando los trabajadores perciben que tienen un alto grado de control sobre sus tareas y pueden participar en la toma de decisiones, se sienten más empoderados. Una mayor responsabilidad suele estar relacionada con un mayor sentido de compromiso y motivación.

3. Recompensas:

Se define como la percepción de la justicia y equidad en las recompensas y reconocimientos. La dimensión de recompensas se centra en cómo los empleados perciben la equidad en las recompensas y reconocimientos recibidos en la organización. Cuando los trabajadores consideran que las recompensas son justas y alineadas con su desempeño, están más satisfechos y motivados. Por el contrario, la percepción de inequidad puede llevar a la insatisfacción y a la disminución de la moral.

4. Relaciones:

Refiere a la calidad de las relaciones interpersonales en la organización. Esta dimensión se relaciona con la calidad de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Una buena comunicación, el apoyo mutuo y relaciones de trabajo positivas contribuyen a un clima organizacional saludable. La percepción de que las relaciones son sólidas y cooperativas es un indicador de un ambiente de trabajo positivo.

5. Calidez:

Refiere a un ambiente laboral amigable y positivo, donde los empleados se tratan con respeto, apoyo y cortesía. Incluye relaciones interpersonales positivas, un liderazgo empático, culturas

[7] Litwin, G, Stringer, H. (1998). *Organizational Climate.* Boston: Harvard University Press.

de equipo colaborativas y flexibilidad en políticas. Este clima fomenta la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, mientras que un ambiente frío puede llevar a la desmotivación y la rotación de personal. Por lo tanto, es importante para las organizaciones promover un ambiente de trabajo cálido.

6. Apoyo:

Refiere a la percepción que tienen los empleados de recibir respaldo, comprensión y colaboración por parte de sus superiores y compañeros en el entorno laboral. Un clima organizacional positivo, caracterizado por un alto grado de apoyo, tiende a fomentar la satisfacción de los empleados, el compromiso laboral y un ambiente de trabajo saludable. Esto, a su vez, puede tener un impacto positivo en la productividad y el bienestar general en la organización. El apoyo es esencial para promover un entorno laboral armonioso y motivador.

7. Normas:

Refiere a las reglas no escritas y comportamientos aceptados que rigen la conducta de los empleados dentro de una organización. Estas normas pueden abarcar aspectos como la puntualidad, la comunicación, la ética y la interacción con los compañeros. Cuando las normas son claras y coherentes, contribuyen a un clima organizacional saludable y eficiente. Por otro lado, normas confusas o contradictorias pueden dar lugar a conflictos y un ambiente laboral negativo. Establecer y mantener normas adecuadas es esencial para promover la cultura y la productividad deseadas en una organización.

8. Conflicto:

Son desacuerdos, disputas o tensiones entre los miembros de una organización. Estos conflictos pueden surgir debido a diferencias en objetivos, valores, percepciones o intereses entre los empleados. La forma en que se gestionan los conflictos puede influir en el ambiente laboral. Un conflicto bien manejado puede fomentar la innovación y la resolución de problemas, fortaleciendo la cohesión del equipo. Por otro lado, los conflictos no gestionados adecuadamente pueden llevar a un ambiente de trabajo tenso, disminución de la productividad y una cultura organizacional negativa.

9. Identidad:

La percepción que los empleados tienen de su pertenencia a la organización y cómo se identifican con su misión, valores y cultura. La identidad organizacional es fundamental para la cohesión y el compromiso de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten alineados con la identidad de la organización, tienden a ser más motivados y a trabajar de manera más eficaz. La gestión de la identidad en el clima organizacional implica comunicar claramente la visión y

los valores de la empresa, fomentar la conexión emocional de los empleados con la organización y promover un sentido de pertenencia que fortalezca la cultura corporativa.

Varios otros autores han propuesto diferentes enfoques y herramientas para comprender el clima organizacional además de Litwin y Stinger. Algunos de estos autores incluyen:

- Daniel Denison y su modelo se centran en la cultura organizacional y su impacto en el desempeño. Su enfoque mide aspectos como la misión, adaptabilidad, consistencia y participación.
- Kim Cameron y Robert Quinn han desarrollado un modelo que clasifica las culturas organizacionales en cuatro tipos: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Cada tipo tiene características específicas que se pueden medir.
- Frederick Herzberg, este renombrado psicólogo industrial desarrolló la "Teoría de los Factores de Higiene y Motivación". Si bien su enfoque se centra en la motivación laboral, su investigación puede proporcionar información valiosa.
- Rensis Likert, propuso un enfoque que incluye dimensiones como el sistema de supervisión, la comunicación, la toma de decisiones, la motivación y la relación intergrupal para medir el clima organizacional.
- Ronald Lippitt y Ralph K. White, estos autores propusieron un enfoque que evalúa la calidad de las relaciones interpersonales, la cantidad de supervisión, el nivel de formalización, la toma de decisiones y la comunicación en una organización.
- William H. Schneider desarrolló un modelo que mide en función de tres dimensiones: control, calor y presión. Control se refiere al grado de formalización, calor a la calidad de las relaciones, y presión a las demandas de rendimiento.

Cada uno de estos enfoques y modelos tiene sus propias características y dimensiones para comprender el clima organizacional.

El clima organizacional cumple varias funciones dentro de las organizaciones, dentro de las cuales se destacan[8]:

[8] Guevara, E. (2018) *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.* Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

- Actúa como un sistema de retroalimentación para la organización. Proporciona información sobre la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados. A través de encuestas y evaluaciones del clima, la alta dirección puede identificar áreas de mejora y tomar medidas para abordar las preocupaciones de los empleados. Esta función permite a la organización ajustar sus políticas y prácticas para crear un entorno de trabajo más saludable y productivo.
- Una de las funciones más destacadas es la influencia en el comportamiento de los empleados. Un clima positivo y saludable tiende a aumentar la motivación, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Los empleados que perciben un clima favorable están más dispuestos a comprometerse y contribuir al éxito de la organización. Por otro lado, un clima negativo puede dar lugar a la desmotivación, el bajo rendimiento y la insatisfacción laboral.
- Cumple una función clave en la atracción y retención de talento. Las organizaciones con un clima positivo y atractivo son más propensas a atraer a candidatos que comparten los valores y creencias de la organización. Además, los empleados que experimentan un clima favorable tienen más probabilidades de permanecer en la organización a largo plazo, reduciendo la rotación de personal y sus costos asociados.
- Actúa como un predictor de resultados organizacionales. Numerosos estudios han demostrado que un clima positivo se correlaciona con un mejor desempeño en términos de productividad, calidad, rentabilidad y satisfacción del cliente. Las organizaciones que fomentan un clima saludable tienden a experimentar un mayor éxito y un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.
- Refleja y transmite los valores y normas de la organización. Sirve como un vehículo para la comunicación de la cultura corporativa. Cuando los empleados experimentan un clima que refleja los valores de la organización, se sienten más alineados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Un clima de apoyo y abierto fomenta la innovación y la creatividad. Los empleados se sienten más cómodos para proponer nuevas ideas y enfoques en un entorno donde se valoran sus contribuciones. La función del clima en la innovación es fundamental para la adaptación y el crecimiento de la organización en un entorno empresarial en constante cambio.
- Regula el comportamiento de los empleados al establecer expectativas y normas para su desempeño. También alinea a los empleados con los objetivos organizacionales, asegurando que estén orientados hacia el logro de metas comunes. La percepción de

un clima que valora la alineación y la regulación puede influir en la conducta de los empleados.

- Influye en el proceso de selección de personal. Las personas que comparten valores y creencias similares al clima tienden a sentirse atraídas por la organización y son más propensas a solicitar empleo. Por lo tanto, el clima puede influir en la composición del personal y en la selección de candidatos que se ajusten mejor a la cultura de la organización.
- También tiene una función de mejora continua. A través de la retroalimentación y la identificación de áreas de mejora, la organización puede tomar medidas para crear un clima más saludable y positivo con el tiempo. La función de mejora continua contribuye a la evolución y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Es por ello que comprender el funcionamiento del clima organizacional es vital para una empresa en su búsqueda de la excelencia y el éxito sostenible. El clima organizacional es como la personalidad de una organización, ya que refleja las percepciones, actitudes y emociones de sus empleados en relación con el entorno de trabajo. Al comprender y gestionar de manera efectiva el clima, una empresa puede desbloquear una serie de beneficios significativos.

Las empresas a menudo enfrentan una serie de desafíos al gestionar este aspecto crítico de su cultura y entorno de trabajo. Estos desafíos pueden variar en complejidad y gravedad, y abordarlos de manera efectiva es fundamental para promover un clima positivo y saludable. A continuación, se describen algunos de los desafíos más comunes relacionados con el clima organizacional:

Comunicación Deficiente: La comunicación ineficaz es un desafío importante. Los empleados necesitan sentirse informados, escuchados y capaces de expresar sus ideas y preocupaciones. Cuando la comunicación es deficiente, pueden surgir malentendidos, desconfianza y falta de compromiso.

Liderazgo Ineficiente: El liderazgo es esencial para influir en el clima organizacional. Los líderes que carecen de habilidades de gestión, empatía o visión pueden generar un clima negativo. Los desafíos de liderazgo pueden manifestarse en la falta de dirección, la incapacidad para inspirar a los empleados o la falta de apoyo.

Resolución de Conflictos Ineficaz: Los conflictos en el entorno laboral son inevitables, pero cómo se abordan puede influir en el clima. La falta de un proceso eficaz para la resolución de conflictos puede llevar a tensiones crónicas, animosidades y un clima generalmente negativo.

Falta de Reconocimiento y Recompensas: Los empleados necesitan sentirse valorados y recompensados por su trabajo. La falta de sistemas de reconocimiento y recompensas puede resultar en desmotivación, insatisfacción y una percepción negativa del clima.

Resistencia al Cambio: Cuando una organización enfrenta cambios significativos, como reestructuraciones, fusiones o cambios en la dirección, el clima organizacional puede verse afectado. La incertidumbre y la resistencia al cambio pueden socavar un clima positivo.

Diversidad y Equidad: La gestión de la diversidad y la promoción de la equidad en el lugar de trabajo son desafíos importantes. Las diferencias culturales, de género y generacionales pueden influir en la percepción del clima. Las organizaciones deben esforzarse por crear un ambiente inclusivo.

Evaluación y Medición: La evaluación y medición del clima organizacional son desafíos en sí mismos. Las organizaciones deben seleccionar herramientas y métodos apropiados para recopilar datos precisos y confiables sobre el clima. Además, deben ser capaces de analizar y actuar en función de los resultados.

Falta de Participación y Empoderamiento: Cuando los empleados no se sienten involucrados en la toma de decisiones o empoderados en sus roles, puede surgir un clima negativo. La falta de autonomía y participación puede llevar a la insatisfacción y al bajo compromiso.

Entorno de Trabajo Físico y Salud: El entorno físico de trabajo y las prácticas relacionadas con la salud y el bienestar también influyen en el clima. La falta de seguridad, comodidad o apoyo para la salud de los empleados puede generar un clima negativo.

Abordar estos desafíos requiere una estrategia integral que involucre a la alta dirección, la gestión de recursos humanos y a todos los empleados. La identificación temprana y la acción proactiva son esenciales para fomentar un clima organizacional positivo y saludable.

Un diagnóstico de clima organizacional es una herramienta invaluable para las empresas, ya que proporciona una visión profunda y estructurada de cómo los empleados perciben su entorno de trabajo. Los resultados de un diagnóstico de clima organizacional arrojan una serie de beneficios y áreas de mejora clave para la gestión de recursos humanos y la administración general de la empresa[9]. Entre los cuales se pueden esperar los siguientes:

- Uno de los resultados más valiosos de un diagnóstico de clima es la identificación de las fortalezas de la organización. Estas fortalezas pueden incluir áreas donde los empleados se sienten particularmente satisfechos y comprometidos. Reconocer estas fortalezas permite a la empresa reforzar y ampliar las prácticas y políticas que funcionan bien.
- El diagnóstico también revela las debilidades, áreas donde los empleados están insatisfechos o desmotivados. Identificar estas debilidades es el primer paso para abordar los problemas y mejorar el entorno laboral. Puede incluir cuestiones como la comunicación ineficaz, problemas de liderazgo o falta de oportunidades de desarrollo.
- El diagnóstico proporciona datos concretos sobre los niveles de compromiso y satisfacción de los empleados. Esto es crucial para determinar si los empleados están comprometidos con sus roles y si están satisfechos con su trabajo. Estos indicadores influyen directamente en la productividad y la retención de talento.
- Los resultados del diagnóstico ayudan a evaluar la calidad de la comunicación y la cultura organizacional. Se puede determinar si la comunicación es efectiva, si los valores de la empresa se reflejan en el comportamiento de los empleados y si la misión y visión de la empresa son compartidas.
- El diagnóstico también arroja luz sobre la efectividad del liderazgo en la organización. Puede revelar la percepción de los empleados sobre la competencia de los líderes, su habilidad para inspirar y motivar, y su capacidad para gestionar equipos.
- Los resultados del diagnóstico ofrecen orientación sobre las áreas que requieren desarrollo. Estos pueden incluir la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, mejoras en la comunicación interna, la revisión de políticas de recursos humanos o la creación de planes de carrera.
- El diagnóstico también puede proporcionar información valiosa sobre la retención y el absentismo. Los altos niveles de insatisfacción suelen correlacionarse con una mayor

[9] Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* (8va. Edición). México: Prentice Hall

rotación de personal y ausentismo. Identificar estas tendencias permite tomar medidas proactivas para retener el talento.

- Finalmente, los resultados del diagnóstico informan la planificación estratégica de la organización. Ayudan a la empresa a establecer objetivos y prioridades basados en las necesidades y expectativas de los empleados, lo que conduce a una toma de decisiones más informada y al fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

Luego de realizar una evaluación de clima organizacional y obtenidos los resultados, la gestión del cambio es un proceso complejo y estratégico que implica la transformación de la percepción y la atmósfera en el entorno laboral. Cambiar el clima organizacional requiere un enfoque cuidadoso y planificado[10].

Se establecen objetivos claros y medibles para el cambio del clima organizacional. Estos objetivos pueden incluir la mejora de la comunicación, el fortalecimiento del liderazgo, la promoción de la equidad o la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo.

Se desarrolla una estrategia detallada para abordar los problemas identificados y lograr los objetivos establecidos. Esto implica la planificación de acciones específicas, la asignación de recursos y la definición de roles y responsabilidades.

La comunicación abierta y efectiva es esencial durante todo el proceso de cambio. Los líderes deben comunicar claramente los motivos para el cambio, los beneficios esperados y cómo se llevará a cabo. También es importante involucrar a los empleados en el proceso, fomentando la participación y recopilando sus ideas y comentarios.

Durante la implementación, se realiza un seguimiento constante del progreso. Esto implica la medición y el análisis continuos. Se recopila retroalimentación de los empleados para evaluar si las acciones tomadas están teniendo el impacto deseado.

El proceso de cambio puede requerir ajustes a medida que se obtienen más datos y se identifican desafíos inesperados. Los líderes deben estar dispuestos a adaptar la estrategia según sea necesario para alcanzar los objetivos.

---

[10] Reyes, A. y Velásquez, J. (1997). *El cambio organizacional.* Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

A medida que se logran mejoras en el clima organizacional, es importante celebrar los logros y reconocer el progreso. Esto motiva a los empleados y refuerza el compromiso con el cambio.

Una vez que se ha logrado un cambio positivo, es fundamental trabajar en su integración y sostenibilidad a largo plazo. Esto implica la incorporación de prácticas y políticas de cambio en la cultura de la organización.

El proceso de cambio del clima organizacional no es estático; debe ser continuamente evaluado y ajustado a medida que evoluciona la organización y cambian las necesidades de los empleados.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo es el clima organizacional en bufetes de abogados de la ciudad de Guatemala?

La investigación sobre el clima organizacional en bufetes de abogados en la ciudad de Guatemala revela síntomas evidentes que apuntan a desafíos significativos en estos entornos laborales. Una sensación de falta de innovación y comunicación efectiva entre colaboradores y jefes del bufete se manifiesta en la dificultad para compartir conocimientos y resolver problemas de manera conjunta. Además, los abogados expresan inquietudes sobre la estructura organizativa que podría estar afectando negativamente su capacidad para contribuir de manera significativa.

Esta insatisfacción se extiende a la percepción de falta de comprensión mutua entre jefes y empleados, sugiriendo un desafío en el reconocimiento y entendimiento de las necesidades individuales. Estos síntomas, si no se abordan adecuadamente, pueden tener un impacto profundo en la eficacia operativa, la satisfacción laboral y la retención de talento en los bufetes de abogados de Guatemala.

La raíz de estos problemas puede residir en una estructura organizativa rígida y jerárquica que limita la fluidez en la colaboración y comunicación. Además, una cultura organizacional que no promueva la comprensión mutua y la innovación puede ser la base de los problemas detectados, con influencias de prácticas pasadas, resistencia al cambio y falta de liderazgo proactivo.

Si estos síntomas continúan, el clima organizacional en los bufetes de abogados de la ciudad de Guatemala podría deteriorarse. La baja innovación y comunicación pueden impactar negativamente la eficiencia operativa y la calidad del servicio legal, mientras que la insatisfacción laboral podría dar lugar a una disminución de la productividad y un aumento en la rotación de empleados, afectando la estabilidad y reputación de los bufetes a largo plazo.

Para cambiar este rumbo y mejorar el clima organizacional, es crucial implementar acciones específicas, tales como:

- Fomentar un liderazgo participativo que valore la colaboración y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.
- La adopción de tecnologías y estrategias que faciliten la comunicación interna efectiva.

- Evaluación y ajuste de la estructura organizativa para fomentar la toma de decisiones descentralizada.

Estas medidas, si se implementan de manera efectiva, tienen el potencial de mejorar el clima organizacional en los bufetes de abogados de Guatemala, impulsando la satisfacción de los empleados y el éxito a largo plazo en el ámbito legal.

Esta investigación se centra en comprender las dinámicas laborales, colaborativas y comunicativas dentro de estos entornos legales específicos. El alcance abarca tanto la percepción de los abogados como la estructura organizativa que influye en la eficacia y la satisfacción laboral. Además, se explorarán factores normativos y de liderazgo que puedan contribuir a la formación del clima organizacional.

La investigación consideró bufetes de abogados de diversas escalas y especialidades en la ciudad de Guatemala para obtener una representación amplia del panorama legal.

Es importante reconocer ciertos límites en esta investigación. Primero, la generalización de los resultados podría verse limitada por la variedad de bufetes. Además, la investigación se centró principalmente en la percepción de los abogados, jefes y personal administrativo. La participación voluntaria de los empleados en la investigación podría introducir sesgos de selección. El tiempo también es un factor limitante, ya que el clima organizacional puede verse afectado por circunstancias externas que no se abordarán en profundidad.

El problema se delimita al análisis del clima organizacional en bufetes de abogados en la ciudad de Guatemala, centrándose en la baja colaboración, la comunicación ineficaz, la limitada innovacion y la insatisfacción laboral. La investigación no abordó a fondo problemas externos al ámbito organizacional, como cambios legislativos o económicos. La delimitación permitirá un enfoque preciso en los factores internos que afectan el bienestar y desempeño laboral en los bufetes de abogados guatemaltecos.

La decisión de investigar el clima organizacional en bufetes de abogados en la ciudad de Guatemala se basa en la necesidad de comprender y brindar un panorama a las futuras generaciones. Dada la suma importancia del clima organizacional en la eficacia operativa y la satisfacción laboral, esta investigación busca abordar los síntomas previamente mencionados.

La relevancia de la pregunta de investigación radica en su capacidad para impactar directamente en el rendimiento y la retención de talento en el ámbito legal. Al comprender y abordar las causas subyacentes de un clima organizacional deficiente, la investigación no solo busca diagnosticar problemas, sino también generar recomendaciones específicas para la mejora continua. Este enfoque estratégico permitirá la implementación de prácticas y políticas que promuevan un entorno de trabajo positivo y colaborativo a largo plazo, contribuyendo así al éxito y bienestar de los abogados y personal administrativo en bufetes guatemaltecos.

4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Al observar los síntomas presentados por los colaboradores de los bufetes de abogados, tales como la falta de innovación, la comunicación limitada y las preocupaciones sobre la estructura organizativa, surge la hipótesis de que el clima organizacional actual en estos entornos legales es probablemente desfavorable. La evidencia de la insatisfacción laboral y la percepción de falta de comprensión mutua entre colaboradores y jefes sugiere un ambiente laboral menos positivo, lo cual podría tener consecuencias significativas en la eficacia operativa y la retención de talento en estos bufetes.

Se supone que la insatisfacción laboral puede derivarse de la dificultad para compartir conocimientos e ideas, así como de una estructura organizativa que podría limitar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones. La percepción de falta de comprensión mutua entre jefes y empleados señala un desafío en el reconocimiento de las necesidades individuales y la promoción de un entorno colaborativo. La validación de esta hipótesis proporcionará un punto de partida para abordar los desafíos específicos en el clima organizacional, permitiendo la implementación de estrategias orientadas a mejorar la calidad del entorno laboral en los bufetes de abogados de Guatemala. Este enfoque no solo beneficia la eficacia operativa interna de los bufetes, sino que también contribuye a la retención de talento y, en última instancia, a la reputación y éxito a largo plazo de estas instituciones legales.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Establecimiento de objetivos de investigación

5.1.1. Objetivo general

Analizar el clima organizacional en bufetes de abogados de la ciudad de Guatemala.

5.1.2. Objetivos específicos

- Conocer la estructura organizativa y las reglas que hay dentro de los bufetes de abogados, sujetos de estudio.
- Evaluar el grado de autonomía percibida por los empleados y jefes en los bufetes de abogados, así como la responsabilidad que tienen en las decisiones que toman.
- Conocer los tipos de recompensas y cómo se determinan en bufetes de abogados.
- Determinar cómo son las relaciones interpersonales y su comunicación entre los colaboradores.
- Establecer si la relación entre compañeros es amigable y trabajan en equipo, así como las características que tiene el líder del bufete.
- Comprobar la existencia de comprensión y colaboración por parte de superiores y empleados en bufetes de abogados.
- Identificar si existe satisfacción con las normas establecidas en bufetes de abogados.
- Comprobar en los bufetes de abogados la existencia de conflictos y cómo se abordan.
- Analizar la percepción de identidad organizacional que tienen los empleados y jefes en bufetes de abogados.

5.2. Diseño de la muestra

En el diseño de la muestra para esta investigación se aborda detalladamente el proceso de selección de población, junto con sus características, además de una explicación del tamaño de la muestra, la elección y definición de un método de muestreo, y el proceso de selección de muestra.

5.2.1. Población

En esta investigación, se ha seleccionado como población de estudio a los empleados de bufetes de abogados, los cuales serán sujetos de análisis. Cabe recalcar que no existe un registro como tal de los bufetes de abogados en Registro Mercantil de Guatemala y en el Colegio de Abogados. La población está compuesta por empleados los cuales desempeñan roles variados dentro de cada bufete, abarcando diferentes niveles jerárquicos, departamentos y funciones. Se incluye personas con diversas características demográficas y laborales, como edad, sexo, ocupación y puestos dentro de la organización.

En cuanto a la edad, se procuró incluir participantes de diferentes grupos, desde jóvenes profesionales, de 18 años, hasta empleados con más experiencia, 60 años o más. La diversidad de edades permitirá explorar cómo las percepciones del clima organizacional pueden variar a lo largo de las distintas etapas de la carrera profesional. Con respecto al género, se tendrá una representación de hombres y mujeres, en su mayoría siendo hombres.

En cuanto a la ocupación, se considerarán diferentes roles y responsabilidades dentro de los bufetes, abarcando desde procuradores, personal administrativo, abogados, notarios y supervisores o jefes. Se espera que sus experiencias y percepciones contribuyan de manera representativa a la comprensión general del clima organizacional en el ámbito de los bufetes de abogados. Se consideró un representante por bufete de abogados, siendo un jefe de alto mando o el fundador del bufete.

5.2.2. Tamaño de la muestra

Debido a que no existe un registro como tal de los bufetes de abogados en Registro Mercantil de Guatemala y en el Colegio de Abogados, se seleccionaron bufetes de abogados por conveniencias, siendo estos en total 4, esto brinda una muestra de estudio plena de 47 empleados, según los registros proporcionados por cada uno de los bufetes de abogados, a partir de esto la muestra queda de la siguiente manera según su género y edad:

Tabla 1. Tamaño de la muestra personal administrativo y abogados.

Empresa	**Género**	**22-28**	**29-35**	**36-42**	**43-49**	**50-56**	**57-63**	**64+**
A	Femenino	4	2	0	0	0	0	0
	Masculino	0	3	0	0	0	0	1
B	Femenino	2	0	1	0	0	0	0
	Masculino	1	2	1	0	1	1	0
C	Femenino	2	0	0	1	0	0	0
	Masculino	1	0	3	1	2	0	0
D	Femenino	2	0	0	1	0	0	0
	Masculino	0	8	4	2	1	0	0
Total	Femenino	10	2	1	2	0	0	0
	Masculino	2	13	8	3	4	1	1

Por otra parte, se consideró a un representante por bufete de abogados, siendo un jefe de alto mando o el fundador del bufete, dando una totalidad de 4 jefes, la muestra queda de la siguiente manera:

Tabla 2. Tamaño de la muestra jefes.

Empresa	Número que lo identifica	Puesto que ocupa	Género
A	Jefe 1	Presidente del bufete de abogados	Masculino
B	Jefe 2	Director del bufete de abogados	Masculino
C	Jefe 3	Presidente del bufete de abogados	Masculino
D	Jefe 4	Presidente del bufete de abogados	Masculino

5.2.3. Procedimiento de muestreo

Se eligió para esta investigación el muestreo por conveniencia para recopilar datos de los bufetes de abogados seleccionados, debido a restricciones de tiempo y recursos, permitiendo una recolección eficiente de datos al aprovechar la disponibilidad de sujetos dentro de la organización. Aunque este enfoque no garantiza representatividad estadística, su implementación posibilita un acceso rápido a los empleados y ofrece una visión preliminar del clima organizacional. Esta estrategia, aunque reconocida por sus limitaciones, servirá como base para investigaciones más detalladas en el futuro, contribuyendo a una comprensión inicial de las dinámicas organizacionales y orientando la planificación de estudios más exhaustivos para obtener una perspectiva más completa y precisa del clima en la organización seleccionada.[11]

5.2.4. Selección de la muestra

Se procedió a desarrollar un listado de bufetes de abogados susceptibles de considerarse en esta investigación, todos estos brindados por referencia. Se contactó por medio de llamada telefónica a cada uno de ellos y también se solicitó al referente ayuda para contactar a estos bufetes. 4 bufetes aceptaron ayudar para la investigación, a estos bufetes que accedieron a participar en esta investigación se les asignó una letra para simplificar su identificación.

El título del artículo NO va en cursiva, el nombre de la revista SI

[11] Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Sampling techniques on a population study.* Revista Internacional de Morfología, 35(1), 227-232.

5.3. Técnica de Investigación

5.3.1. Técnicas cualitativa

La técnica cualitativa para esta investigación es una entrevista estructurada. Esta entrevista tiene una guía de preguntas fijas, a partir de las cuales se realiza la entrevista. El formato de todas las preguntas es para respuestas abiertas. *cite la fuente al pie de página*

5.3.2. Técnicas cuantitativa

La técnica cuantitativa para esta investigación es un cuestionario estructurado. Consiste en una serie de preguntas que los sujetos responden, y cuyos datos pueden analizarse estadísticamente. *cite la fuente al pie de página*

5.3.3. Diseño del instrumento

El cuestionario que se utilizó consta de 50 declaraciones neutras con el objetivo de evaluar 9 dimensiones del clima organizacional, estas son la estructura organizativa, la responsabilidad, las recompensas, el riesgo, la calidez, el apoyo, las normas, el conflicto y la identidad. El cuestionario evalúa en 4 grados estos son: totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Este cuestionario fue creado por Litwin y Stringer. *cite la fuente de esta información al pie de página.*

La entrevista de esta investigación consta de 30 preguntas abiertas. Estas preguntas se elaboraron para medir las mismas dimensiones que evalúa la técnica cuantitativa, las cuales son necesarias para determinar el clima organizacional. El cuestionario fue validado por expertos en administración de empresas y expertos en ciencias jurídicas y sociales. La entrevista fue creada específicamente para esta investigación y fue validada a través de la revisión de expertos. Una copia está en anexo.

5.3.4. Estudio de campo

Se realizó una técnica cuantitativa para los abogados, notarios y personal de administración en los bufetes de abogados de las empresas sujetas de estudio que residen en la ciudad de Guatemala, zona 9 y zona 10. La recolección de datos se realizó de manera presencial, durante un periodo de 1 mes y 2 semanas, en días hábiles en un horario promedio de 16:00 a 18:00 horas durante los meses de octubre y noviembre. Se evaluaron 9 dimensiones del clima organizacional, las cuales son estructura, responsabilidad, recompensas, relaciones, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad. Esta evaluación fue por medio de una escala, la cual consiste de 50 declaraciones.

Por otra parte se realizó una técnica cualitativa, para los jefes o fundadores de los bufetes de abogados de las empresas sujetas de estudio las cuales residen en la ciudad de Guatemala, zona 9 y zona 10. La recolección de datos se realizó de manera presencial, durante un periodo de 1 mes y 2 semanas, en días hábiles en un horario promedio de 18:00 a 19:00 horas durante los meses de octubre y noviembre. La entrevista consiste de 30 preguntas, cuya muestra se encuentra incluida en presente informe, en la sección de anexos. Los jefes o fundadores se les invitó a que opinaran de manera libre y con confianza, además se les invitó para que brindarán experiencias o sugerencias.

5.3.5. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos han proporcionado una visión profunda de la percepción de los empleados en áreas críticas, incluyendo la estructura organizativa, la responsabilidad, las recompensas, el riesgo, la calidez, el apoyo, las normas, el conflicto y la identidad. Estos hallazgos arrojan luz sobre las dinámicas laborales en estos entornos altamente especializados, donde la colaboración, la ética y la eficiencia son fundamentales. A continuación, se presentarán los resultados de esta investigación, ofreciendo una comprensión más completa de los factores que influyen en la percepción y la satisfacción de los empleados en el contexto de los bufetes de abogados.

La subescala *Estructura* se enfoca en la claridad de las reglas y la organización en la empresa. Esta dimensión de estructura se centra en cómo los empleados perciben la organización en términos de reglas, procedimientos y niveles de burocracia en su lugar de trabajo. En los datos cuantitativos, la mitad de los sujetos perciben un “Nivel bajo” de estructura, mientras que la otra mitad de sujetos perciben un “Nivel promedio” de estructura, se observa que no hay colaboradores en la categoría de "Nivel alto" en ninguna de las empresas, lo que podría indicar que ninguna empresa es percibida como altamente estructurada en términos de reglas y restricciones.

Por parte de los jefes se establece una estructura de liderazgo jerárquico, el liderazgo principal recae en los fundadores, pero también involucra a otros colaboradores y asociados que desempeñan roles específicos en áreas clave. Priorizan una comunicación abierta y la claridad en roles y responsabilidades, fomentando una cultura que promueve la transparencia y la flexibilidad para ajustar responsabilidades según sea necesario. Además, comunican su visión y misión de manera regular para que todos los miembros comprendan y se alineen con sus objetivos a largo plazo.

En conjunto, estos hallazgos indican que, a pesar de las diferencias en las estructuras de liderazgo y las percepciones cualitativas de roles y responsabilidades, la percepción cuantitativa de estructura en términos de reglas y restricciones es en su mayoría moderada. Esta combinación de datos proporciona una visión completa de la dinámica organizativa en los bufetes de abogados, donde la claridad en las reglas y procedimientos sigue siendo un área de enfoque importante en la gestión de recursos humanos y la cultura laboral.

La subescala *Responsabilidad* se centra en la sensación de responsabilidad y autonomía de los empleados en su trabajo. En otras palabras, se investiga cómo los colaboradores perciben su capacidad para tomar decisiones, controlar sus tareas y participar en la toma de decisiones en su entorno laboral. En este caso, en los datos cuantitativos no se informan colaboradores en la categoría de "Nivel bajo" en ninguna de las empresas, lo que sugiere que los colaboradores en estas empresas en su mayoría se sienten responsables y autónomas en sus funciones laborales. La mayoría de los colaboradores perciben un nivel "promedio" de responsabilidad, y un número significativo de ellos perciben un nivel "alto" de responsabilidad, lo que puede estar relacionado con un mayor compromiso y motivación en el trabajo.

Los jefes esperan que todos los miembros asuman plena responsabilidad por sus acciones y resultados. Fomentan una cultura de rendición de cuentas y aprendizaje constante de errores. Para promover la responsabilidad, ofrecen retroalimentación constante, establecen metas claras y brindan apoyo y recursos para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos. Realizan revisiones regulares del desempeño y ofrecen oportunidades de desarrollo profesional. Las consecuencias por falta de responsabilidad varían en función de la gravedad de la situación.

Esta orientación hacia la responsabilidad no solo impulsa la autonomía de los miembros, sino que también establece un sólido fundamento para el crecimiento personal y profesional. La cultura de aprendizaje constante refleja un compromiso firme con la mejora continua, donde la retroalimentación se percibe como una herramienta valiosa más que como una crítica. La mentalidad de rendición de cuentas no solo se limita a los resultados, sino que permea en la toma de decisiones y acciones diarias, creando un entorno donde cada individuo se siente parte integral del éxito colectivo. En resumen, la cultura del bufete no solo enfatiza la

responsabilidad, sino que la convierte en el cimiento de un ambiente colaborativo y en constante evolución.

La subescala *Recompensa* se enfoca en cómo los empleados perciben la justicia y equidad en las recompensas y reconocimientos que reciben en la organización. En otras palabras, se investiga si los colaboradores consideran que las recompensas, como salarios, bonificaciones o reconocimientos, son justas y proporcionales a su desempeño y contribución en el trabajo. En este caso, se observa que la mayoría de los colaboradores en todas las empresas perciben un nivel "promedio" de justicia en las recompensas. Algunos colaboradores perciben un nivel "alto," lo que indica que sienten que las recompensas son justas y adecuadas, mientras que un número pequeño de colaboradores perciben un nivel "bajo," lo que puede sugerir insatisfacción con las recompensas recibidas. La percepción de justicia en las recompensas puede tener un impacto significativo en la satisfacción y la moral de los empleados.

Los jefes comentan que las estrategias de recompensa en los bufetes de abogados involucran una combinación de incentivos financieros y no financieros. Utilizan bonos basados en el desempeño, reconocimiento público y oportunidades de desarrollo profesional para motivar a sus empleados. El reconocimiento público por logros excepcionales ha demostrado ser efectivo. Las decisiones sobre bonificaciones y aumentos salariales se basan en el desempeño individual, la contribución al bufete y el logro de metas, realizándose de manera transparente y justa.

Se evidencia una estrategia de motivación que combina diferentes enfoques para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos en el bufete de abogados. Estos enfoques incluyen bonificaciones basadas en el desempeño, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. El reconocimiento público se destaca como uno de los mecanismos más efectivos, y se ha demostrado que motiva a los empleados.

Este enfoque en el reconocimiento público implica que los logros sobresalientes de los abogados se celebran en reuniones de equipo y eventos del bufete. Estos gestos de reconocimiento tienen un impacto positivo en la moral y la motivación de los empleados al destacar y valorar sus contribuciones al éxito del bufete. Este enfoque demuestra la importancia de no solo recompensar a los empleados financieramente, sino también reconocer y celebrar sus logros de manera visible y pública.

Además, las decisiones relacionadas con bonificaciones y aumentos salariales se basan en criterios objetivos y transparentes. Se considera el desempeño individual de los empleados, su contribución al bufete y factores económicos al determinar estas recompensas. Esta transparencia y objetividad en el proceso de toma de decisiones contribuyen a una percepción de justicia y equidad en la organización.

La subescala *Riesgo* se relaciona con cómo los empleados perciben el nivel de riesgo en su entorno laboral, que puede estar relacionado con la incertidumbre, la seguridad en el empleo y la disposición a asumir desafíos en el trabajo. Se observa que la mayoría de los colaboradores en todas las empresas perciben un nivel "bajo" de riesgo en sus entornos laborales, significando que los colaboradores sienten un alto grado de seguridad en el empleo y estabilidad en su trabajo, lo que puede llevar a una sensación de comodidad laboral. Un número más reducido de colaboradores perciben un nivel "promedio" de riesgo, los colaboradores encuentran un equilibrio saludable entre la estabilidad laboral y la disposición para enfrentar desafíos, lo que puede fomentar un ambiente de trabajo dinámico y con oportunidades de crecimiento. No hay colaboradores que perciban un nivel "alto" de riesgo en ninguna de las empresas.

En los bufetes de abogados, los jefes promueven la innovación y la toma de riesgos alentando a los empleados a proponer nuevas ideas y soluciones. Sus empleados responden positivamente a esta cultura de creatividad y experimentación. Han implementado cambios significativos, como la automatización de tareas repetitivas y la implementación de nuevas tecnologías legales. Mantienen una actitud proactiva hacia la adaptación al cambio y se esfuerzan por estar al tanto de las tendencias y desafíos emergentes en la industria legal.

Esta combinación de datos cualitativos y cuantitativos sugiere que estos bufetes de abogados mantienen una actitud proactiva hacia la innovación y la adaptación a los cambios en la industria legal, al tiempo que brindan a los empleados un entorno laboral seguro y estable. La promoción de la innovación y la disposición a asumir riesgos moderados pueden fomentar un ambiente de trabajo dinámico y con oportunidades de crecimiento.

La subescala *Calidez* se relaciona con la calidad del ambiente laboral, cómo los empleados se tratan mutuamente, el nivel de respeto, apoyo, cortesía, y colaboración que experimentan en su

lugar de trabajo. En resumen, la percepción de calidez en el lugar de trabajo es generalmente positiva en todas las empresas, con la mayoría de los colaboradores percibiendo un nivel promedio alto de relaciones interpersonales positivas y un ambiente de trabajo amigable y respetuoso. Esto es un indicador positivo de satisfacción, compromiso y productividad de los empleados en estas organizaciones. No hay colaboradores que perciban un nivel "bajo" de calidez en ninguna de las empresas.

Con los datos de los jefes, se analizó que promueven un ambiente de trabajo que se basa en el respeto y la cordialidad. Valoran la diversidad e inclusión y fomentan la igualdad. Esto se refleja en sus políticas de contratación equitativas, capacitación en diversidad y celebración de la diversidad en todas sus formas.

En conjunto, los datos cualitativos y cuantitativos subrayan la importancia que se da a la creación de un ambiente de trabajo respetuoso y colaborativo en estos bufetes de abogados. Este enfoque en la calidez y la interacción positiva entre los empleados puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional y en la retención de talento.

La subescala *Apoyo* se centra en cómo los empleados perciben el respaldo, comprensión y colaboración que reciben por parte de sus superiores y compañeros en el entorno laboral. La mayoría de los colaboradores en bufetes de abogados perciben niveles promedio, y un número significativo percibe como nivel alto de apoyo en su entorno laboral, lo que sugiere que se sienten respaldados y comprendidos. Esta percepción positiva es un indicador de un clima organizacional saludable que promueve la satisfacción, el compromiso y el bienestar en el trabajo, lo que a su vez contribuye al éxito y la efectividad de la organización. El apoyo en el lugar de trabajo es esencial para fomentar relaciones colaborativas y un ambiente laboral armonioso. No hay colaboradores que perciban un nivel "bajo" de apoyo en ninguna de las empresas.

Los jefes mantienen una comunicación interna sólida en los bufetes de abogados a través de sistemas claros y abiertos. Ofrecen retroalimentación constructiva y específica en el trabajo y valoran la efectividad de las reuniones y la colaboración en equipo. También brindan apoyo al desarrollo profesional y personal a través de programas de capacitación, mentoría y asesoramiento. Se esfuerza por equilibrar la vida laboral y personal, brindando flexibilidad cuando es posible.

Estos bufetes de abogados se caracterizan por una fuerte percepción de respaldo y colaboración entre los empleados. Esta percepción positiva no solo contribuye a un ambiente laboral armonioso y satisfactorio, sino que también impacta en la efectividad y el éxito general de la organización al fomentar el compromiso y el rendimiento de los empleados.

La subescala *Normas* se enfoca en cómo los empleados perciben las normas y reglas en la organización, así como su conformidad con las mismas. La percepción general es que los colaboradores en estas empresas se adhieren a las normas y reglas de manera adecuada, con una mayoría reportando un nivel promedio de conformidad. Sin embargo, en algunas empresas, se observa una conformidad excepcionalmente alta con las normas. Esto puede ser indicativo de un clima organizacional donde las normas y reglas son respetadas y seguidas de manera efectiva. No hay colaboradores que perciban un nivel "bajo" de normas en ninguna de las empresas.

Se analizó en los datos cualitativos que los jefes comunican las reglas internas de manera clara y las hacen accesibles para todos los empleados. La aplicación de estas reglas se realiza de manera justa y consistente, sin importar el nivel jerárquico. Cuando surgen infracciones, las abordan de manera oportuna y justa, aplicando medidas disciplinarias proporcionales a la gravedad de la infracción.

Estos hallazgos indican que en estas organizaciones de bufetes de abogados, las normas y reglas internas son valoradas y seguidas de manera efectiva. Esto contribuye a mantener la integridad y la coherencia en el entorno laboral y promueve un clima organizacional donde se respetan y siguen las reglas y normas de manera efectiva para garantizar el cumplimiento y la ética en el trabajo. No se observan colaboradores que perciban un “Nivel bajo" de conformidad con las normas en ninguna de las empresas.

La subescala *Conflicto* se centra en la percepción de desacuerdos, disputas o tensiones entre los miembros de la organización. La percepción general es que los colaboradores en estas empresas experimentan niveles bajos de conflicto en su entorno laboral. Esto es un indicador positivo de un clima organizacional que promueve un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo, lo que puede contribuir a la productividad y a una cultura organizacional positiva.

No hay colaboradores que perciban un nivel "promedio" y nivel “alto” de conflicto en ninguna de las empresas.

Los jefes abordan y gestionan los conflictos de manera proactiva y constructiva. Promueven la comunicación abierta y la resolución de problemas y priorizan la resolución de conflictos en los empleados. Fomentan la comunicación abierta a través de una política de reuniones regulares para discutir problemas y compartir ideas.

En general, la percepción tanto cualitativa como cuantitativa es consistente en indicar que estas organizaciones de bufetes de abogados mantienen un clima organizacional en el que los conflictos son escasos y se manejan de manera efectiva. Esto es un indicador positivo de una cultura organizacional saludable que promueve la colaboración, la comunicación abierta y el bienestar de los empleados

La subescala *Identidad* se enfoca en la percepción de los empleados sobre su pertenencia a la organización y cómo se identifican con la misión, valores y cultura de la misma. La percepción general es que los colaboradores en estas empresas experimentan niveles bajos de identificación con la organización Esto puede indicar la necesidad de fortalecer la comunicación de la misión y valores de la empresa, así como promover un mayor sentido de pertenencia para fortalecer la cultura corporativa y aumentar la motivación y la eficacia de los empleados. No hay colaboradores que perciban un nivel "promedio" y nivel “alto” de conflicto en ninguna de las empresas.

Los jefes comentan que los valores que definen los bufetes de abogados incluyen la integridad, el compromiso con la excelencia, la colaboración y el servicio al cliente. Esperan que todos los empleados reflejen estos valores en su trabajo diario. Comunican su visión y valores a largo plazo en reuniones, y esta visión guía sus metas y decisiones a largo plazo.

Este hallazgo sugiere la necesidad de esfuerzos adicionales para fortalecer la conexión emocional y alinear las metas personales de los empleados con la visión a largo plazo de la firma, en pos de mejorar el compromiso y la satisfacción laboral. Para abordar la discrepancia entre la percepción cualitativa y cuantitativa en la categoría, es esencial implementar estrategias que fortalezcan la conexión emocional de los empleados con la firma.

6. CONCLUSIONES

A. Los abogados y el personal administrativo que labora en los bufetes presentan una percepción moderada en términos de reglas y restricciones. Se destaca la utilización de una estructura jerárquica; la cultura organizativa promueve la comunicación abierta y la claridad en roles. Los resultados ofrecen una visión clara de la dinámica organizativa en estos bufetes, destacando la necesidad de equilibrar la estructura jerárquica con la flexibilidad cultural.

B. Los profesionales del derecho y el personal administrativo experimentan un sentido positivo de autonomía en sus roles laborales. Los líderes respaldan este sentido de autonomía al promover una cultura arraigada en la rendición de cuentas, aprendizaje constante y apoyo al desarrollo profesional. La cultura organizativa de los bufetes es responsable, y en estos sitios se crea un entorno propicio para el desarrollo individual y el éxito colectivo.

C. Existe una diversidad de percepciones sobre la justicia de las recompensas establecidas en los bufetes de abogados. Los empleados, en su mayoría, experimentan un equilibrio entre satisfacción y descontento con las recompensas ofrecidas. Los jefes adoptan estrategias de recompensa, incluyendo incentivos financieros y no financieros, resaltando la efectividad del reconocimiento público en la motivación del personal. Se destaca que la transparencia y justicia son elementos claves al determinar bonificaciones y aumentos salariales. La estrategia de recompensas en bufetes de abogados se caracteriza por su enfoque tanto financiero como no financiero, priorizando la equidad y el reconocimiento para fortalecer la satisfacción y motivación de los empleados.

D. Abogados y el personal administrativo se sienten seguros en sus trabajos, con pocos dispuestos a asumir desafíos. Se destaca que a pesar que los jefes fomentan la innovación y la toma de riesgos, pocos empleados acceden a esta invitación.

E. La evaluación del ambiente laboral revela una percepción generalmente positiva entre los empleados en cuanto a la calidad de las relaciones interpersonales y el ambiente amigable y respetuoso. Este aspecto positivo se traduce en indicadores favorables de satisfacción, compromiso y productividad. Los jefes, promueven un ambiente basado en el respeto y la cordialidad.

F. Los abogados y personal administrativo presentan una percepción general positiva en cuanto al respaldo y colaboración en el entorno laboral. En los bufetes se establece una comunicación interna efectiva y se proporciona apoyo tanto en el desarrollo profesional

como personal. Se puede deducir que existe comprensión y colaboración por parte de jefes y compañeros en estas organizaciones.

G. El personal jurídico y los colaboradores administrativos revelan que las normas y reglas internas que se establecen en los bufetes de abogados, son valoradas y se cumplen. Los jefes contribuyen a esta buena percepción porque comunican de manera clara las reglas internas y se aseguran su accesibilidad para todos los empleados. Se destaca la aplicación justa y consistente de estas normas, incluso cuando surgen infracciones, subraya la importancia de mantener la integridad y la coherencia en el entorno laboral.
H. En los bufetes de abogados se fomenta la armonía y la colaboración, elementos cruciales para desarrollar una baja o nula existencia de conflictos. Se hace un resalte a la función de los líderes, que abordan proactiva y constructivamente los conflictos, priorizando la comunicación abierta y la resolución de problemas.
I. En los bufetes de abogados existe una percepción general baja en la identificación de los empleados con la organización. Los jefes son quienes definen valores fundamentales, así como la misión y visión.

7. RECOMENDACIONES

- Con relación a la Estructura que se maneja en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Mantener la estructuras de organización que se plantean en cada bufete de abogados, pero considerar medidas para mejorar la estructura organizativa y la asignación de responsabilidades.
    - Realizar una revisión exhaustiva de los roles y responsabilidades actuales en la empresa.
    - Documentar claramente las funciones específicas de cada puesto, incluyendo tareas clave y expectativas.
    - Programar reuniones regulares para discutir y aclarar cualquier ambigüedad en los roles.
    - Realizar evaluaciones periódicas para evaluar la efectividad de la estructura de roles y realizar ajustes según sea necesario.
    - Estar abierto a recibir retroalimentación de los empleados sobre posibles mejoras en la asignación de responsabilidades.
- Con relación a la Responsabilidad que se maneja en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Continuar con el respaldo a la rendición de cuentas y el aprendizaje constante. Se debe continuar incentivando la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas para fortalecer aún más el sentido de autonomía.
- Respecto a las Recompensas que se manejan en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - A la empresa A, realizar encuestas periódicas para comprender mejor las preferencias y expectativas de los empleados con respecto a las recompensas y reconocimientos y realizar los debidos ajustes según los resultados obtenidos.
    - Para las demás empresas continúen trabajando con la estrategia de recompensas y reconocimientos establecidas.
- En relación a las Relaciones que se manejan en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Realizar un énfasis en sus programas establecidos de innovación para crear una participación activa en los empleados las iniciativas innovadoras.
    - Realizar una escucha activa y valorar las contribuciones.
- Con relación a la Calidez que se maneja en los bufetes de abogados, se recomienda:

    - Continuar promoviendo un ambiente basado en el respeto y la cordialidad el cual ha generado que las relaciones interpersonales se establezcan y brinde un sentido de agrado.
- Respecto al Apoyo que se maneja en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Seguir fomentando y brindando la colaboración y el apoyo mutuo en todos los niveles de las organizaciones.
- En lo que respecta a las Normas en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Mantener la comunicación clara y accesible de las normas internas que tienen en la actualidad los bufetes de abogados, pero considerar capacitaciones o reuniones periódicas para reforzar la comprensión.
- Con relación a los Conflictos en los bufetes de abogados, se recomienda:
    - Continuar con las estrategias proactivas establecidas para gestionar conflictos, como los programas de resolución de conflictos y mediación.
- Sobre la subescala de Identidad, se recomienda:
    - Desarrollar talleres internos que destaquen la misión, visión y valores de la empresa para fortalecer la conexión emocional de los empleados.
    - Establecer los objetivos del taller, por ejemplo mejorar la comprensión de la misión, visión y valores, y fortalecer la conexión emocional de los empleados.
    - Definir la audiencia a la que se pretende llegar y asegurarse de que el lenguaje y los ejemplos sean comprensibles y relevantes para todos los participantes, además de diseñar presentaciones visuales atractivas que destaquen la misión, visión y valores.
    - Crear actividades prácticas e interactivas que permitan a los empleados explorar y reflexionar sobre la misión, visión y valores, algunos ejemplos pueden ser estudios de caso, juegos de roles o foros de grupo.
    - Programar las sesiones para evitar la colisión con trabajos importantes o urgentes y fomentar la participación.
    - Luego de realizar el taller se puede proporcionar material adicional o recursos que los empleados puedan revisar después del taller para reforzar el aprendizaje y fomentar la retroalimentación para encontrar puntos de mejora.
    - Por último realizar una evaluación para medir la efectividad del taller y celebrar logros.

8. BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Amigos del País y Fundación para la Cultura y el Desarrollo. (2004). *Diccionario Histórico Biográfico de Guatemala.* Guatemala: Autor

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración.* Mèxico: Prentice Hall Interamericana.

García Piñeiro, N. (2009). Del abogado autónomo al abogado trabajador por cuenta ajena: la relación laboral especial de los abogados al servicio de despachos profesionales. *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 83,* 152-177.

Guevara, E. (2018) *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa.* Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.

Litwin, G. y Stringer, H. (1998). *Organizational Climate.* Harvard University Press, Boston.

Megaron Desarrollo Organizacional. (2023). *Diferencia entre clima y cultura organizacional.* México: Autor.

Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Sampling techniques on a population study. Revista Internacional de Morfología, 35(1), 227-232. *nombre de la revista en cursiva*

Ramos Moreno, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje.* Tesis, Universidad Nacional, Abierta y A Distancia. Colombia.

Reyes, A. y Velásquez, J. (1997). *El cambio organizacional.* Recuperado de: http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional.* (8va.ed.).México: Editorial Prentice Hall.

9. ANEXOS

9.1. Instrumento

A continuación se presenta una herramienta para comprender la dinámica y desafíos en el ámbito legal: la entrevista de clima organizacional hacia jefes de bufetes de abogados. Este instrumento de recolección de datos se creó con el fin de explorar las perspectivas, experiencias y conocimientos de los jefes que guían estos bufetes jurídicos. La selección de jefes de bufetes como sujetos clave ofrece una visión única de las complejidades y tendencias en el sector legal. A través de estas conversaciones, se busca profundizar la información brindada por los empleados de los bufetes. Esta entrevista pretende enriquecer la visión global de la investigación.

ENTREVISTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Esta entrevista tiene como objetivo evaluar el clima organizacional dentro del bufete de abogados. Antes de comenzar, se le informa que se grabara esta conversación. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán sólo para el propósito de la investigación. Además, necesitaríamos algunos datos generales suyos para fines de registro.

¿Qué puesto desempeña en la empresa? ¿Cuál es su edad?

Puede proporcionar ejemplos o comentarios adicionales cuando sea necesario.

Categoría 1: Estructura

1. ¿Cómo describiría la estructura de liderazgo en el bufete y cómo se refleja en las dinámicas internas?
2. ¿Qué percepción tiene sobre la claridad en los roles y responsabilidades de los miembros del bufete?
3. Describa cómo se comunica la visión y misión del bufete a todos los niveles. ¿Cómo se asegura de que todos la comprendan?

Categoría 2: Responsabilidad

4. ¿Qué opinión tiene sobre si los miembros del bufete asumen responsabilidad por sus acciones y resultados?

5. ¿Cómo se promueve el proceso en que los empleados aceptan la responsabilidad por el trabajo realizado?
6. Describa las medidas concretas que se toman para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados en el bufete.
7. ¿Cuáles son las consecuencias de no asumir la responsabilidad por sus acciones?

Categoría 3: Recompensa

8. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados en el bufete para motivar a los empleados, y cómo percibe su efectividad?
9. ¿Qué tipo de reconocimiento o premios ha motivado más en el trabajo?. Comparta alguna experiencia.
10. ¿Cómo se toman decisiones con respecto a la distribución de bonificaciones y aumentos salariales en el bufete?

Categoría 4: Riesgo

11. ¿Cómo se fomenta la innovación y la toma de riesgos en el bufete?
12. ¿Cómo reaccionan los empleados ante la idea de proponer nuevas ideas?
13. Comparta algún ejemplo específico de innovación o cambios que se hayan implementado en el bufete.
14. ¿Cuál es la actitud predominante del bufete hacia la adaptación a cambios en la industria legal y cómo se abordan estos cambios?

Categoría 5: Calidez

15. ¿Cómo describiría el ambiente interpersonal en el bufete y cómo se promueve un ambiente de respeto y cordialidad?
16. ¿Qué esfuerzos específicos se hacen para promover la diversidad e inclusión en el bufete?

Categoría 6: Apoyo

17. ¿Cómo describirías la calidad de la comunicación interna en el bufete? Por favor, deme un ejemplo.
18. ¿Cómo se siente cuando brindan retroalimentación a sus compañeros con asuntos relacionados con el trabajo? Por favor, deme un ejemplo.
19. Desde su perspectiva, ¿cómo se manejan las reuniones y la colaboración en equipo en el bufete? ¿Crees que son eficientes y efectivas? ¿Por qué?
20. ¿Qué medidas concretas se toman para ofrecer apoyo a los empleados en su desarrollo profesional y personal en el bufete?

21. Describa las oportunidades de capacitación y aprendizaje disponibles para los empleados en el bufete.

Categoría 7: Normas

22. ¿Cómo se comunican y se aseguran de que se comprendan las reglas internas del bufete, y cómo se aplican de manera justa y consistente?
23. ¿Qué enfoque se sigue para manejar las infracciones a las reglas internas en el bufete?

Categoría 8: Conflicto

24. ¿Cómo se abordan y gestionan los conflictos dentro del bufete?
25. ¿De qué manera se fomenta la solución en situaciones de conflicto?
26. ¿Qué estrategias se utilizan para promover la comunicación abierta y la resolución de problemas en el bufete?

Categoría 9: Identidad

27. ¿Qué valores o elementos culturales considera que definen al bufete y cómo impactan en la identificación de los empleados con ellos?
28. ¿Cómo se aplican dentro del trabajo diario del bufete los valores promovidos por este?
29. ¿Cómo se comunica la visión a largo plazo del bufete a los empleados y qué importancia se le da en la cultura de la organización?

Comentarios Finales:

30. Por favor, proporcione cualquier comentario o recomendación adicional que considere relevante para mejorar el clima organizacional en el bufete de abogados.

Agradecimiento:

Agradezco sinceramente su participación en esta entrevista. Sus respuestas son fundamentales para mejorar el ambiente de trabajo en los bufetes.

9.2. Tablas y esquemas

En esta sección se encuentran tablas de frecuencia y esquemas que muestran de manera completa los resultados de la investigación. Estas representaciones gráficas son ayudas visuales, que detallan información clave y tendencias que surgieron al analizar los datos recolectados. Cada gráfico permite entender rápidamente los descubrimientos. Estas representaciones visuales no solo respaldan la solidez de los resultados, sino que también simplifican la comprensión y absorción de la información, siendo una herramienta crucial para situar y aplicar los conocimientos adquiridos en este estudio.

A continuación, se presentan las tablas de frecuencia, destacando que cada una consta de tres categorías: "Nivel Bajo", "Nivel Promedio" y "Nivel Alto". Es relevante señalar que en cada tabla puede variar cuál de estas categorías se considera positiva, es por ello que se identificará con un tono más oscuro la categoría positiva.

Tabla 1. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Estructura*.

Empresa	**Nivel bajo**	**Nivel promedio**	**Nivel alto**
Empresa A	6	4	0
Empresa B	5	4	0
Empresa C	4	6	0
Empresa D	9	9	0
Todas las empresas	24	23	0

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 2. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Responsabilidad*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	0	7	3
Empresa B	0	5	4
Empresa C	0	8	2
Empresa D	0	11	7
Todas las empresas	0	31	16

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 3. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Recompensa*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	2	7	1
Empresa B	0	7	2
Empresa C	0	7	3
Empresa D	0	18	0
Todas las empresas	2	39	6

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 4. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Riesgo*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	4	6	0
Empresa B	1	8	0
Empresa C	7	3	0
Empresa D	14	4	0
Todas las empresas	26	21	0

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 5. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Calidez*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	0	7	3
Empresa B	0	3	6
Empresa C	0	2	8
Empresa D	0	8	10
Todas las empresas	0	20	27

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 6. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Apoyo*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	0	8	2
Empresa B	0	4	5
Empresa C	0	4	6
Empresa D	0	17	1
Todas las empresas	0	33	14

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 7. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Normas*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	0	10	0
Empresa B	0	8	1
Empresa C	0	10	0
Empresa D	0	17	1
Todas las empresas	0	45	2

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Tabla 8. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Conflicto*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	10	0	0
Empresa B	9	0	0
Empresa C	10	0	0
Empresa D	18	0	0
Todas las empresas	47	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

Interpretación: Para esta escala un Nivel bajo es favorable para el clima organizacional.

Tabla 9. Frecuencias de puntajes obtenidos por colaboradores que laboran en bufetes de abogados en la subescala *Identidad*.

Empresa	Nivel bajo	Nivel promedio	Nivel alto
Empresa A	10	0	0
Empresa B	9	0	0
Empresa C	10	0	0
Empresa D	18	0	0
Todas las empresas	47	0	0

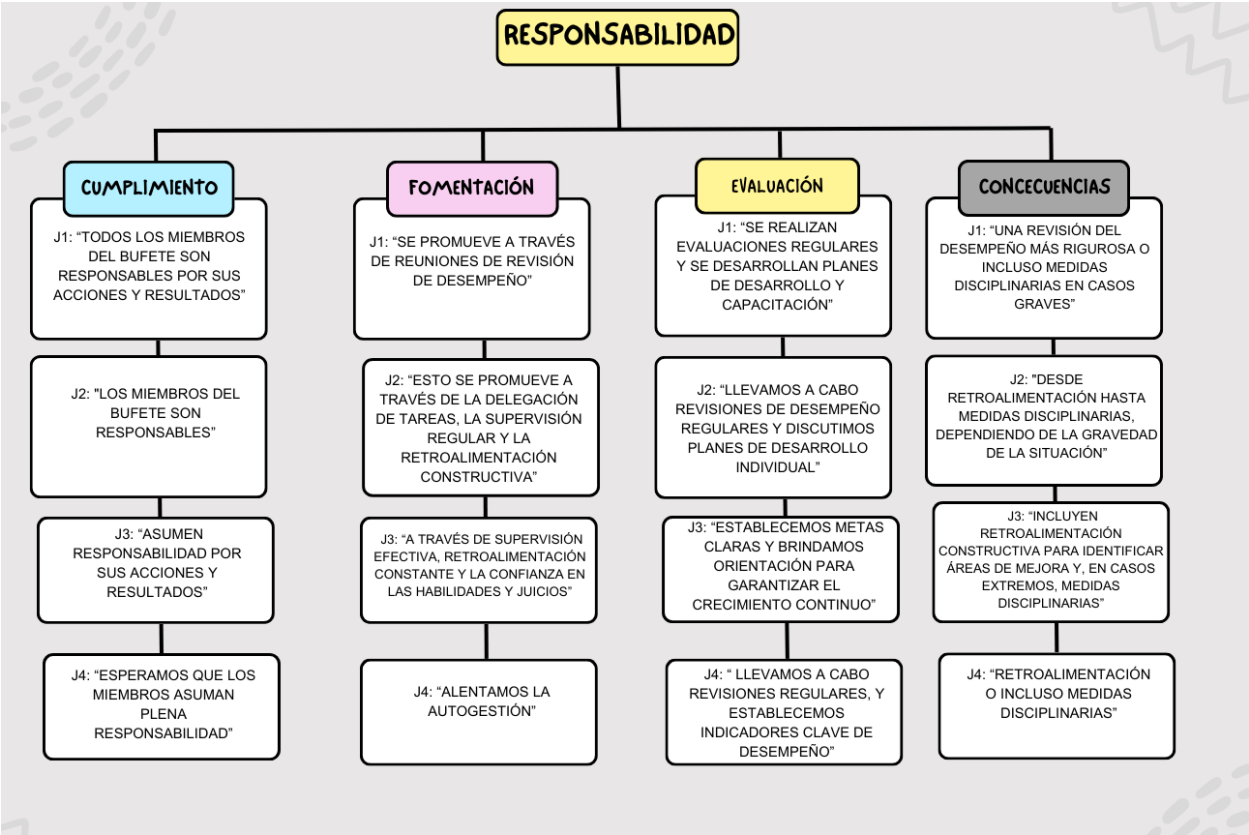
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la Escala de clima organizacional de Litwin y Stringer.

Base: 47 empleados

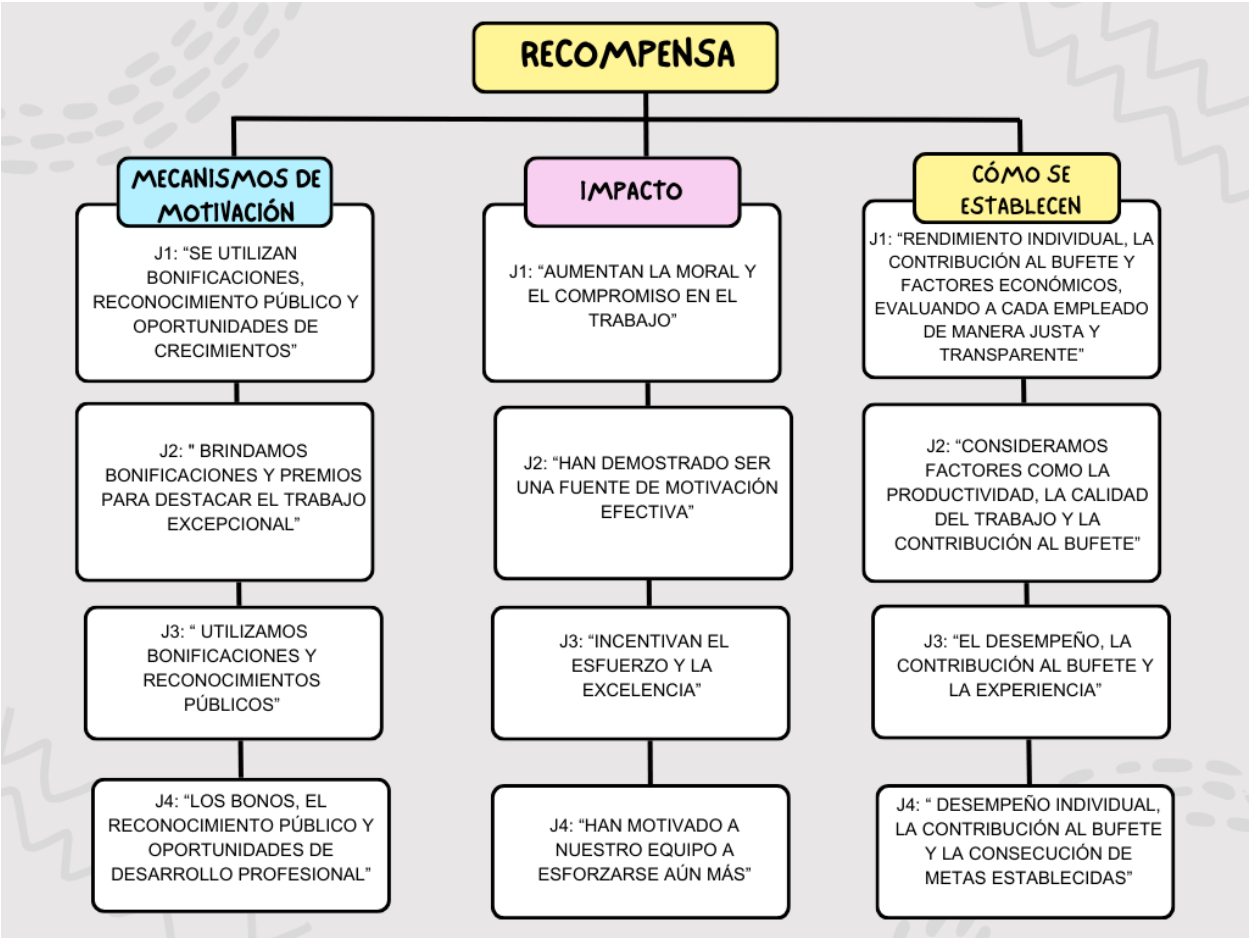
A continuación se presentan los esquemas:

Esquema 1. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Estructura*.

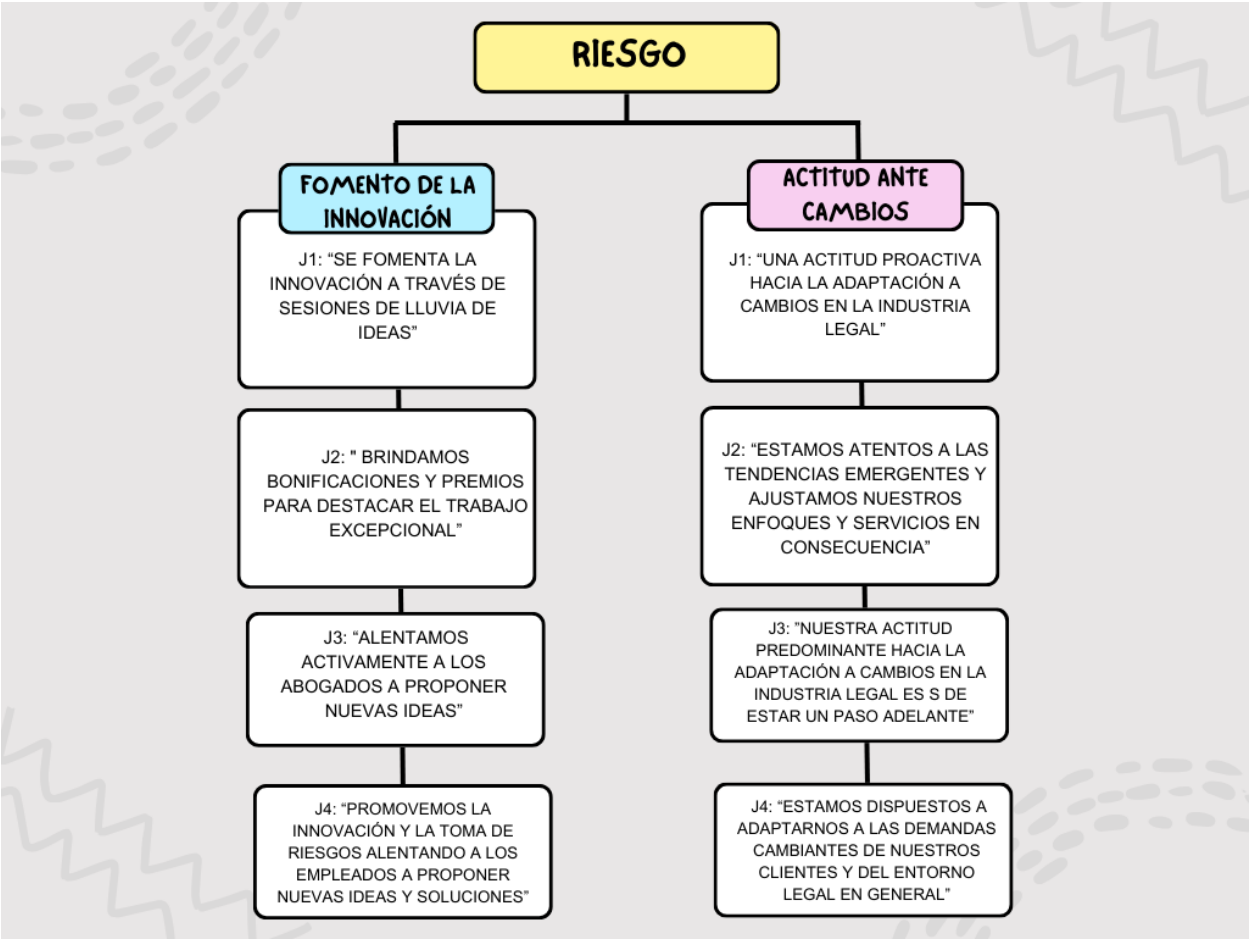
Esquema 2. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Responsabilidad*.



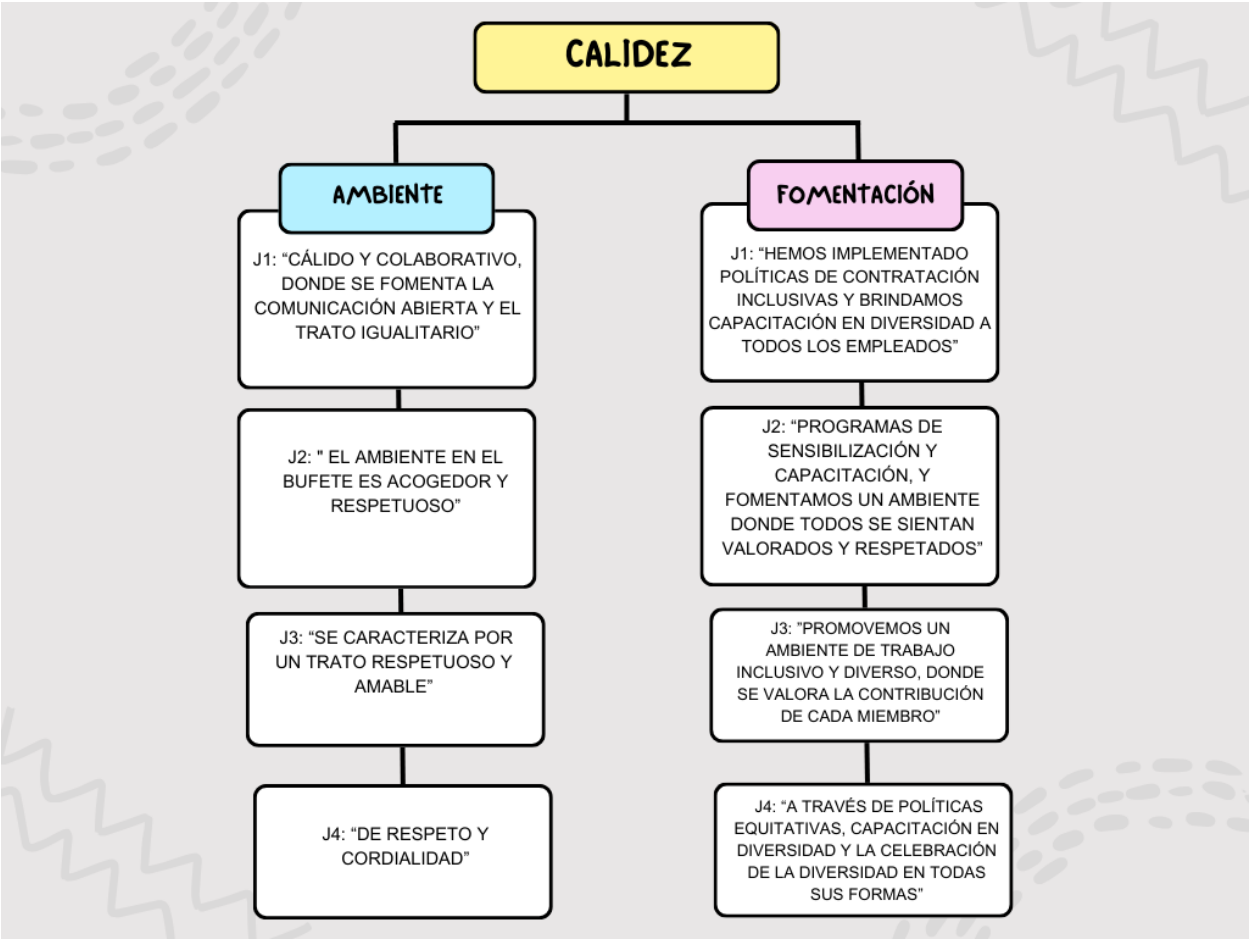
Esquema 3. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Recompensa*.



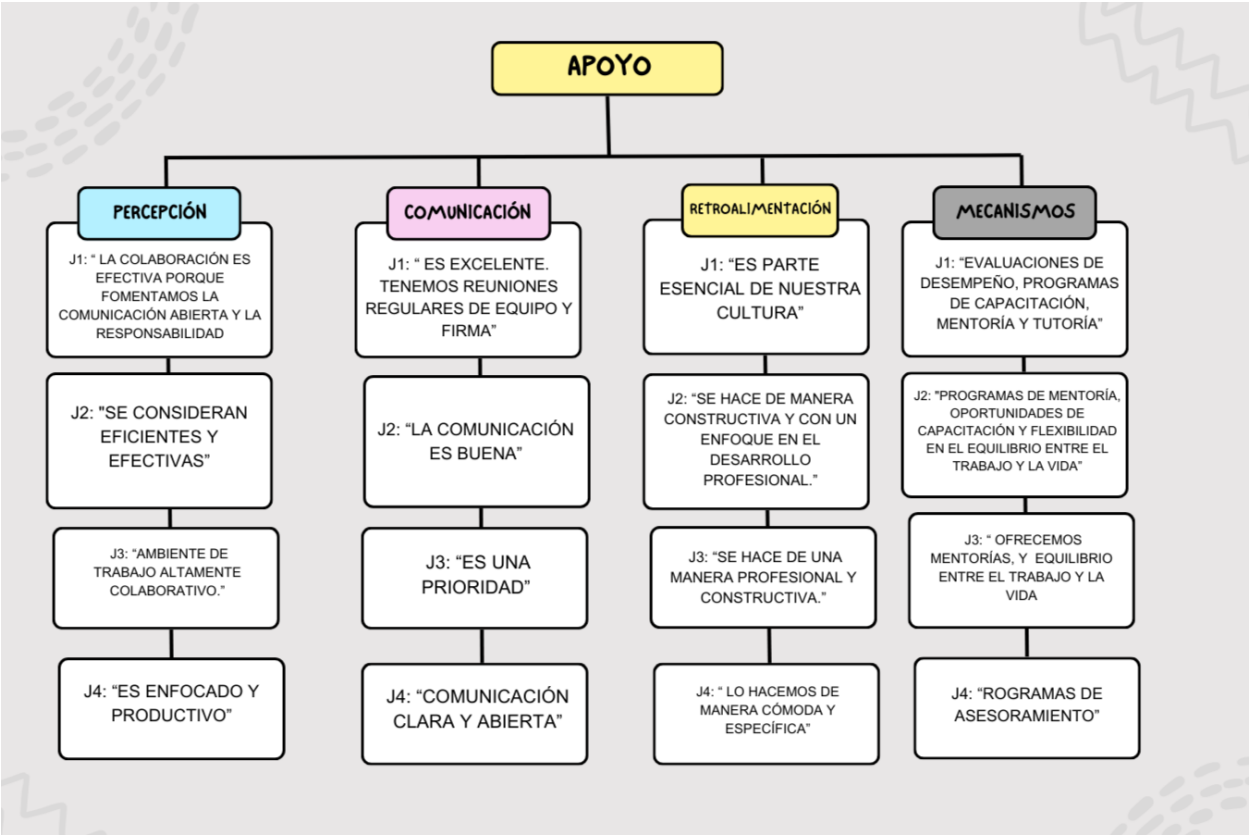
Esquema 4. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Riesgo*.



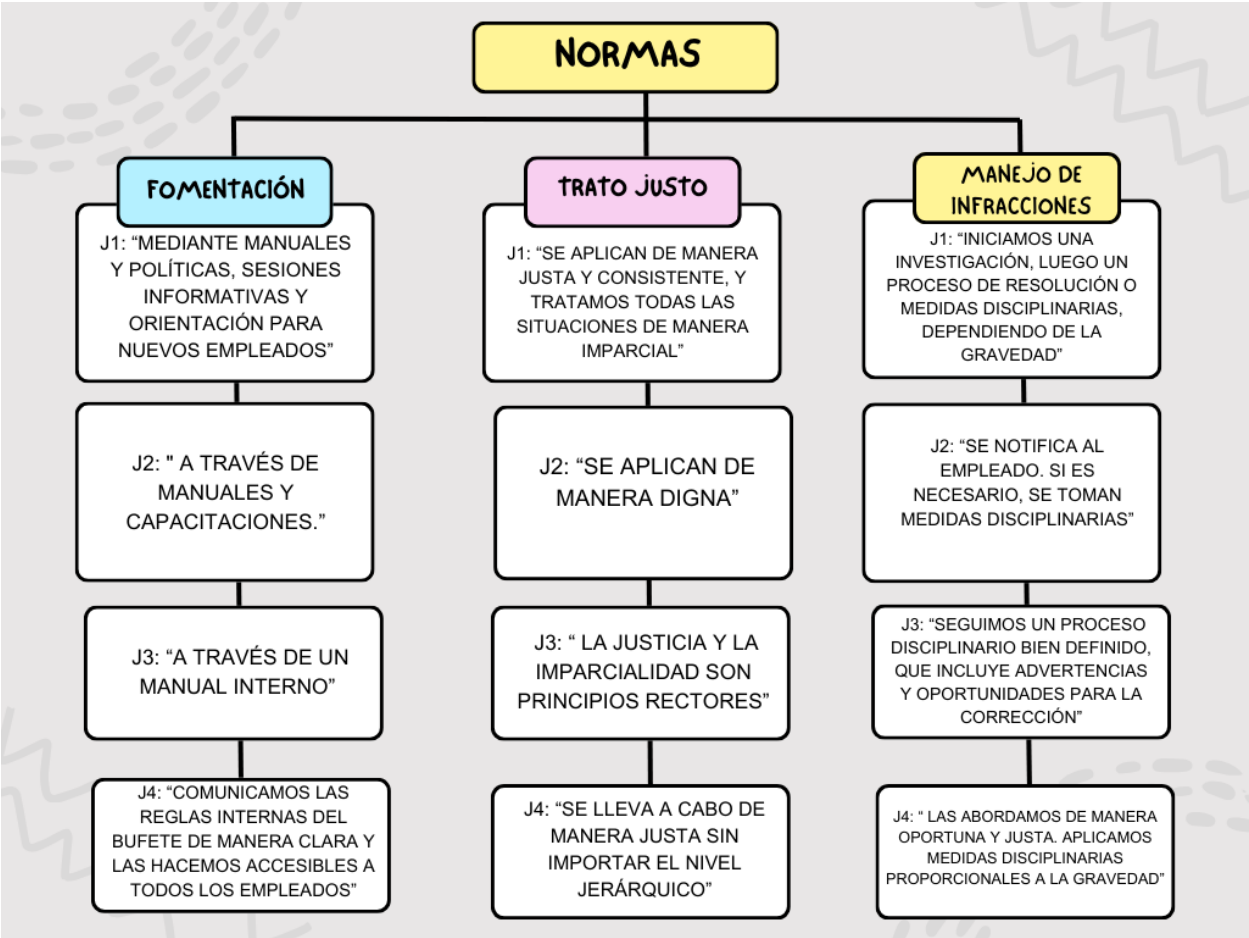
Esquema 5. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Calidez*.



Esquema 6. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Apoyo*.

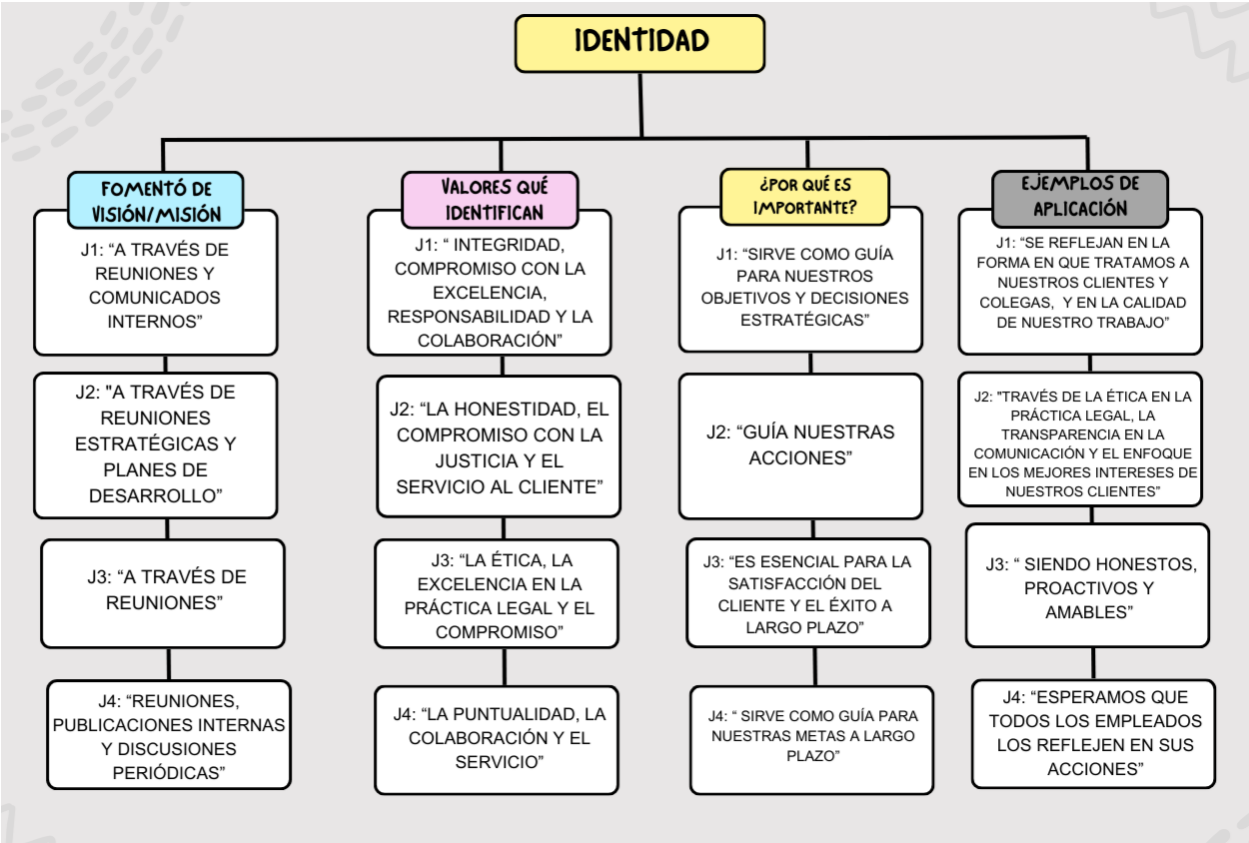


Esquema 7. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Normas*.



Esquema 8. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Conflicto*.

Esquema 9. Información obtenida por entrevistas a los Jefes de bufetes de abogados en la subescala *Identidad*.



9.3. Propuesta de valor

Taller MVV (Misión, Visión y Valores)

Un taller MVV busca proporcionar un espacio estratégico y participativo donde los miembros de un equipo puedan colaborar en la definición o comprensión de la Misión, Visión y Valores que fundamentan la identidad y dirección de la organización. A través de sesiones estructuradas y actividades interactivas, se busca comprender la esencia de la empresa, visualizar sus metas a largo plazo y establecer principios éticos y culturales. La integración de estos elementos en un documento coherente no sólo proporciona una guía clara para la toma de decisiones y acciones cotidianas, sino que también fomenta el compromiso del equipo con estos principios y la organización. Además, la inclusión de un plan de comunicación interna y la definición de indicadores clave permiten evaluar y mantener la relevancia de la declaración MVV a lo largo del tiempo, contribuyendo así a la construcción de una cultura organizacional sólida y alineada con los valores fundamentales del bufete.

Objetivo del Taller:
El objetivo principal de este taller es brindar al equipo del bufete de abogados la identificación con su misión, visión y valores fundamentales establecidos en cada uno. Estos elementos son cruciales para establecer la identidad, la dirección estratégica de la organización y tener un sentido de pertenencia.

Duración del Taller:
Este taller se llevará a cabo en sesiones teóricas y prácticas presenciales, las cuales se dividirán en el transcurso de un mes, 1 por semana. El tiempo de estas se especifica en cada una de las sesiones.

A continuación se presentarán las sesiones propuestas para la mejora de comprensión de la misión, visión y valores.

Sesión 1: Introducción (30 minutos), sesión teórica.
Presentación del taller y sus objetivos.

“Comprendiendo Nuestra Identidad Jurídica”
Bienvenidos al taller "Comprendiendo Nuestra Identidad Jurídica", diseñado con el propósito de guiar a nuestro estimado bufete de abogados al entendimiento de una base sólida para la identidad organizacional. En el dinámico mundo legal, es esencial no solo comprender nuestro propósito fundamental, sino también proyectar una visión clara y abrazar valores que guíen cada uno de nuestros pasos. Este taller no solo representa un ejercicio estratégico, sino un compromiso colectivo para establecer una conexión personal con la organización la cual sostendrán nuestras decisiones, metas y relaciones a largo plazo.
Presentación del staff organizador del taller y cada participante del taller.
Actividad: “DRAW MY LIFE” Materiales necesario: ● Cartulina grande o pizarrón. ● Marcadores de diferentes colores. ● Mopa para pizarrón. Instrucciones: Cada miembro del bufete organiza una breve narración visual de su trayectoria. Pueden incluir momentos clave, hitos profesionales y personales, y cualquier otro detalle relevante. Sesión de Dibujo en Vivo: Durante la presentación, cada miembro del staff realiza un dibujo en vivo mientras comparte su historia. Esto puede ser proyectado o mostrado en tiempo real. Interacción: Después de cada presentación, se brinda tiempo al público para que haga preguntas o comparta sus impresiones.

Esta actividad no solo proporciona una forma única de presentación, sino que también involucra a los participantes de una manera creativa, fomentando la conexión y la comprensión mutua.

Presentar objetivos globales del Taller MVV

1. Comprender la esencia de la organización, su razón de ser.
2. Analizar y proyectar la visión en nuestras vidas.
3. Comprender los valores fundamentales que conforman la cultura del bufete.
4. Crear un sentido de pertenencia en la organización.
5. Comunicar la planificación para el futuro.

Este taller representa una oportunidad de desarrollar colaboración de equipo y compromiso con la organización durante el transcurso de la comprensión y conexión emocional con la misión, visión y valores.

Importancia de la misión, visión y valores en la cultura organizacional.

La misión representa el propósito esencial de una organización, delineando su razón de ser y sus aspiraciones. Funciona como un marco orientador para la toma de decisiones y la formulación de metas tanto a corto como a largo plazo.

La visión se configura como una declaración clara y concisa que proyecta el objetivo a largo plazo de la entidad. Esta perspectiva sirve como guía estratégica para la toma de decisiones y el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo.

Los valores, por otro lado, constituyen los principios y creencias fundamentales que modelan la cultura y el comportamiento de la organización. Su importancia radica en influir en la toma de decisiones y en determinar el trato hacia clientes, empleados y colaboradores.

En resumen, la misión define el propósito y la contribución social de la organización, la visión delineando el objetivo a largo plazo, y los valores representan los principios y creencias que guían la cultura y conducta de la entidad.

Sesión 2: Comprender la Misión (45 minutos), sesión teórica y práctica.

Explicación de la misión y su función.
La misión de un bufete de abogados es establecer el propósito y contribución a la sociedad. Es más que una simple declaración de intenciones; es el alma de la organización, un faro que guía cada decisión y acción. En el contexto jurídico, la misión trasciende la mera práctica legal para englobar el compromiso de proporcionar justicia, equidad y soluciones legales éticas. Esta declaración no solo delinea la esencia de su labor, sino que también sirve como un criterio para evaluar la relevancia y el impacto en sus actividades. La función principal de la misión es actuar como un marco directivo que orienta las operaciones diarias del bufete. Brinda a los miembros del equipo una comprensión clara de por qué existimos y cómo nuestra labor legal contribuye al bienestar de nuestros clientes y a la sociedad en general. La misión también desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, proporcionando un criterio constante para evaluar oportunidades, proyectos y alianzas. Además, la misión tiene un poder unificador al alinear a todos los miembros del bufete hacia un objetivo común. Proporciona un sentido de propósito y pertenencia, fomentando la cohesión del equipo y la construcción de una cultura organizacional sólida. En última instancia, la misión no solo comunica nuestro compromiso externamente, sino que también inspira y motiva internamente, impulsando a cada miembro del bufete a contribuir de manera significativa al logro de nuestros objetivos legales y éticos.
Tiempo para presentar la misión del bufete y explicar su importancia. (Este punto debe de presentarlo, de preferencia, el fundador del bufete de abogados.) Se debe resaltar que esta actividad es crucial para el desarrollo de la declaración de misión que refleja los valores y objetivos fundamentales del bufete. Se puede proporcionar ejemplos de misiones de otros bufetes de abogados o empresas legales para inspirar y orientar a los participantes en el tipo de enunciados que están buscando.

Trabajo en grupos para identificar la razón de ser del bufete.
Actividad: Comprendiendo la Razón de Ser del Bufete - Trabajo en Grupos Objetivo: Esta actividad tiene como objetivo involucrar a los miembros del bufete en un proceso colaborativo para identificar y definir la razón de ser de la organización, construyendo así una base sólida para la declaración de misión. Materiales Necesarios: ● Pizarras o cartulinas. ● Marcadores y lapiceros. ● Tarjetas adhesivas. ● Documento impreso con ejemplos y definiciones de misión. ● Un espacio adecuado para la interacción grupal y la discusión. Formación de Grupos: Se divide a los participantes en grupos pequeños, idealmente de 3 a 5 personas por grupo. Se debe asegurar que los grupos sean diversos en términos de roles y áreas de especialización dentro del bufete. Identificación de Fortalezas y Valores: Pide a cada grupo que reflexione y discuta las fortalezas y valores únicos que posee el bufete. ¿Qué los distingue en el ámbito legal? ¿Cuáles son los aspectos que más valoran como equipo? Perspectiva de Misión: Cada grupo debe redactar su comprensión sobre la misión establecida en el bufete, basándose en la identificación de fortalezas y valores. (Se debe animar a ser creativos y aspiracionales.) Presentación y Retroalimentación: Cada grupo presenta su perspectiva de misión al resto del equipo y luego de cada presentación, se brinda tiempo para una breve sesión de preguntas y comentarios para

fomentar la retroalimentación constructiva. Refinamiento y Consenso: Los grupos revisan sus propuestas según los comentarios recibidos. Y se les anima a ajustar y refinar sus enunciados de misión para reflejar la retroalimentación y para buscar una compresión dentro del grupo.
Análisis de la actividad principal del bufete.
Se concluye la actividad resaltando la importancia de la misión y cómo esta declaración será fundamental para guiar las acciones del bufete. Invitar a todos los participantes a comprometerse con la misión.

Sesión 3: Conectar con la Visión (1 hora), sesión práctica.

Explicar la importancia de proyectar una visión a largo plazo en nuestras vidas y cómo esta actividad contribuirá a la creación de una visión compartida en el ámbito personal y profesional.
Proyectar una visión a largo plazo en nuestras vidas es esencial para brindar dirección, propósito y motivación duradera. La visión actúa como una guía estratégica que influye en nuestras decisiones diarias y nos impulsa a superar desafíos, manteniendo una perspectiva centrada en nuestros objetivos a largo plazo. Además, facilita la toma de decisiones y fomenta la coordinación efectiva en entornos profesionales, alineando los esfuerzos individuales hacia una visión compartida que fortalece la cultura organizacional y la resiliencia ante cambios inesperados. Una visión compartida en grupos contribuye al progreso colectivo a largo plazo al identificar metas comunes, promover la colaboración y establecer compromisos personales y colectivos. Al trabajar juntos para crear una conexión con la visión, refleja compromiso por parte de los participantes para lograr objetivos compartidos, construyendo así una base sólida para el crecimiento y el éxito a largo plazo.
Actividad: Proyectando la Visión en Nuestras Vidas - Trabajo en Grupos
Objetivo: Esta actividad tiene como objetivo inspirar a los participantes a reflexionar sobre sus metas y aspiraciones personales a largo plazo, para crear una base y así brindar una conexión hacia la visión del bufete. Materiales Necesarios: ● Pizarras u hojas de papel. ● Marcadores. Ejercicio de Reflexión Individual: Se pide a cada participante que tome unos minutos para reflexionar sobre sus metas y aspiraciones personales a largo plazo, se les anima a pensar en áreas como carrera, desarrollo personal, relaciones, y contribuciones a la sociedad.

Formación y tiempo en Grupos: Se divide a los participantes en grupos pequeños, asegurándose de que haya diversidad en términos de edades, roles y experiencias. Dentro de los grupos, cada participante comparte brevemente sus reflexiones personales. Los miembros del grupo pueden hacer preguntas o proporcionar comentarios constructivos. Los grupos identifican temas o metas comunes que surgieron durante las discusiones individuales, estos pueden incluir aspiraciones compartidas o áreas en las que los participantes pueden colaborar para alcanzar objetivos similares. Basándose en los temas comunes identificados, cada grupo trabaja en la creación de una propuesta de cómo su visión a largo plazo conecta con la visión del bufete. Cada grupo presenta su propuesta de visión al resto del equipo.Se brinda tiempo para preguntas y comentarios para fomentar la retroalimentación y el entendimiento.
Cierre y Compromiso Personal
Se concluye la actividad resaltando la importancia de tener una visión compartida que refleje tanto los objetivos individuales como los colectivos. Se invita a los participantes a comprometerse personalmente con la visión creada y a explorar cómo pueden contribuir al logro de estos objetivos.

Sesión 4: Comprender los Valores (45 minutos), sesión teórica.

Explicación de los valores y su impacto en el comportamiento organizacional.
Los valores organizacionales son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización. Estos valores actúan como una guía moral que influye en la cultura interna, delineando cómo los miembros de la organización interactúan entre sí, toman decisiones y se relacionan con partes interesadas externas. Su impacto en el comportamiento organizacional es profundo y diverso. ● Orientación Conductual Definen las expectativas conductuales dentro de la organización. Son estándares éticos y culturales que influyen en cómo los empleados se comportan en situaciones diversas, asegurando una convivencia positiva y colaborativa. ● Toma de Decisiones Éticas: Actúan como filtros éticos que orientan la toma de decisiones. Proporcionan un marco moral que ayuda a los miembros de la organización a evaluar las opciones y elegir aquellas que estén alineadas con los principios fundamentales, contribuyendo a una toma de decisiones ética y responsable. ● Cohesión y Cultura Organizacional: Forman la base de la cultura organizacional. Al ser compartidos y abrazados por los miembros del equipo, generan unión, promoviendo un sentido de pertenencia y colaboración que fortalece la identidad organizacional. ● Motivación y Compromiso: Los valores auténticos y significativos actúan como motivadores intrínsecos. Cuando los empleados se identifican con los valores de la organización, experimentan un mayor nivel de compromiso y conexión emocional con su trabajo, contribuyendo positivamente al ambiente laboral. ● Atracción y Retención de Talento: Impactan en la atracción y retención de talento. Los profesionales buscan organizaciones cuyos valores se alinean con los suyos. Una cultura basada en valores sólidos no solo atrae a individuos afines, sino que también contribuye a la retención de empleados comprometidos y satisfechos. ● Adaptabilidad y Resiliencia:

Proporcionan una base sólida durante períodos de cambio. Al estar arraigados en principios fundamentales, actúan como pilares de estabilidad que facilitan la adaptación y promueven la resiliencia frente a desafíos y transformaciones organizacionales. ● Imagen y Reputación: Impactan directamente en la percepción externa de la organización. Una coherencia entre los valores declarados y las acciones reales contribuye a construir una imagen positiva y una reputación sólida ante clientes, socios y la comunidad en general. Los valores no solo definen la esencia ética de una organización, sino que también moldean su cultura, orientan las decisiones y comportamientos, y tienen un impacto profundo en la dinámica organizacional, contribuyendo significativamente al éxito a largo plazo.
Presentación de los valores fundamentales del bufete.
Se brinda tiempo a un líder del bufete para que presente y explique el porqué de los valores seleccionados, junto con sus significados o propósitos.
Presentación de ejemplos específicos de comportamientos basados en los valores.
Se dará tiempo para explicar y presentar ejemplos de cómo comprender nuestros valores organizacionales no solo están presentes en nuestros documentos, sino que se manifiestan activamente en el comportamiento diario.

Sesión 5: Integración, Compromiso, Cierre (30 minutos), sesión teórica.

Brindar un documento que integre la misión, visión y valores
El objetivo del taller ha sido fortalecer la identidad y dirección del bufete de abogados, nos complace presentar este documento integral que contiene la Misión, Visión y Valores. Este marco estratégico no sólo refleja la esencia y aspiraciones a largo plazo, sino que también establece la base para un compromiso colectivo y la implementación práctica de estos principios fundamentales. Incluirá una introducción que destaca la importancia de estos elementos, seguido por la misión, visión y valores claramente definidos. La sección de integración explora la interconexión entre estos aspectos, demostrando cómo cada uno influye en las acciones diarias y la cultura organizacional. Ejemplos prácticos ilustran la aplicación concreta de estos principios, respaldando el compromiso organizacional por la gerencia y el equipo en general. El documento concluye con reflexiones y perspectivas futuras, destacando la importancia continua de estos elementos en la toma de decisiones y en la adaptabilidad a cambios. Finalmente, la firma o aprobación oficial valida la autenticidad y respaldo de la organización a su misión, visión y valores. Este resumen captura la esencia de un documento que sirve como guía unificadora y fuente de inspiración para todos los miembros de la organización.
Compromiso del equipo con los principios establecidos.
Se dará tiempo para explicar sobre la aplicación personal de los principios, destacando ejemplos inspiradores del pasado. Se explorará la importancia del compromiso individual, conectando los principios organizacionales con los valores personales de cada miembro del equipo. Luego se destaca la sinergia entre los miembros del equipo. Se explicará la importancia del reconocimiento y la celebración de los logros relacionados con nuestros principios, creando un ambiente que valora y refuerza las contribuciones alineadas con nuestros valores. Finalmente, se dará el tiempo a un líder para brindar la invitación de compromiso a vivir de

acuerdo a los valores establecidos en la organización y a trabajar en equipo para lograr la visión del bufete. Este punto tiene el fin de profundizar la importancia del compromiso tanto a nivel individual como colectivo, sentando las bases para una cultura organizacional sólida y duradera.
Cierre del taller.
En el cierre, se proporcionará un espacio para que los miembros del equipo compartan sus reflexiones finales sobre el proceso, fortaleciendo así el compromiso colectivo y estableciendo las bases para el próximo ciclo de desarrollo organizacional.