

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Relación entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica

Emsucol

Adriana Puentes García

Paula Estefany Ramírez López

Propuesta de trabajo de grado para obtener el título de Administrador de Empresas

Directora:

Lucelly Carolina Meza Ariza

Magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

2018

Resumen

Con el ánimo de determinar la relación existente entre Cultura Organizacional y Motivación en una fábrica de producción de suelas en la ciudad de Bucaramanga, se lleva a cabo este trabajo de investigación, dentro del cual se indaga si la cultura organizacional presente en la organización influye en la motivación de los empleados y por ende en el desempeño de sus actividades. Para alcanzar dicho fin, se plantea el objetivo general: Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol de la ciudad de Bucaramanga. Por tanto, para el desarrollo de la investigación se toman en cuenta los modelos de cultura organizacional expuestos por: Cameron y Quinn (1999), y Schein (1985). En lo referente a motivación laboral se tiene como punto de partida la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1966) y teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland (1961).

Tomando en cuenta los modelos anteriormente mencionados, se aplica la encuesta de cultura organizacional expuesta por los autores Cameron y Quinn (1999) (anexo A) con el objeto de identificar el tipo de cultura organizacional presente en la fábrica, por otra parte, con respecto a la motivación laboral se aplica una encuesta de elaboración propia, (anexo B) para así identificar la relación existente entre las dos variables objeto de estudio.

Las encuestas son aplicadas a una muestra de 19 empleados, que corresponde al 95% de los trabajadores. El análisis de las encuestas permite establecer que la fábrica posee una cultura organizacional jerárquica, de acuerdo con lo propuesto en el modelo de Cameron y Quinn (1999), en dicha cultura el control es un aspecto clave en la consecución de los objetivos así como el cumplimiento de normas, por su parte con la encuesta de motivación es posible señalar los diferentes factores que componen los niveles de cultura organizacional de acuerdo con Schein

(1985). En base a lo identificado y analizado en las encuestas se encuentra que la cultura organizacional presente en la fábrica si influye en la motivación de los empleados, debido a que afecta tanto el comportamiento como la satisfacción laboral de los trabajadores.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Motivación laboral, Compensación, Empleados

Abstract

With the aim of determining the relationship between Culture and motivation in a factory of production of soles in the city of Bucaramanga, this research work is carried out, within which one inquires whether the organizational culture present in the organization influences the motivation of employees and therefore in the performance of their activities. To achieve this goal, the general objective is set: Analyze the relationship that exists between the organizational culture and the motivation of the employees of the Emsucol factory in the city of Bucaramanga. Why, Cameron and Quinn (1999) and Schein (1985). Regarding work motivation, the starting point is Maslow's theory of needs, Frederick Herzberg's theory of factors (1966) and McClelland's theory of satisfaction of needs (1961).

Taking into account the aforementioned models, the organizational culture survey presented by the authors Cameron and Quinn (1999) (Annex A) is applied in order to identify the type of organizational culture present in the factory, on the other hand, with respect to to the work motivation a self-constructed survey is applied (Annex B) in order to identify the existing relationship between the variables under study.

The surveys were applied to a sample of 19 employees, corresponding to 95% of the workers. The analysis of the surveys allows to establish the factory has a hierarchical organizational culture, according to the model proposed by Cameron and Quinn (1999), in this culture control is a key issue in the achievement of objectives as well as compliance In turn, with the motivation survey, it is possible to point out the different factors that make up the levels of organizational culture according to Schein (1985). Based on what was identified and analyzed in the surveys, it

is found that the organizational culture present in the factory influences the motivation of the employees, therefore, it affects both the behavior and the job satisfaction of the workers.

Keywords: Organizational Culture, Work motivation, Compensation, Employees

Contenido

	pág.
1 Introducción	12
2 Definición del problema	13
2.1 Descripción del problema	13
2.2 Hipótesis	17
3 Justificación	18
4 Objetivos	21
4.1 Objetivo general	21
4.2 Objetivos específicos	21
5 Antecedentes	22
5.1 Antecedentes internacionales	22
5.2 Antecedentes nacionales	24
5.3 Antecedentes regionales	25
6 Marcos de referencia	28
6.1 Marco Conceptual	28
6.2 Marco teórico	30
6.2.1 Cultura organizacional	30
6.2.2 Motivación organizacional	40
6.3 Marco legal	45

7	Metodología	50
7.1	Tipo de investigación	50
7.2	Fuentes de información	50
7.3	Recolección de datos	51
7.4	Población	51
7.5	Muestreo	51
8	Factores que influyen en la cultura organizacional de la fábrica	53
9	Tipo de cultura organizacional dominante en la fábrica	56
10	Influencia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados de la fábrica	
	Emsucol S.A.S	64
11	Conclusiones	73
12	Referencias	75
13	Apéndices	80

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional	31
Figura 2. Pirámide necesidades de Maslow	41
Figura 3. Teoría de los dos factores	44
Figura 4. Símbolo institucional	54
Figura 5. Características dominantes	57
Figura 6. Liderazgo organizacional	58
Figura 7. Administración del recurso humano	59
Figura 8. Unión de la organización	60
Figura 9. Énfasis estratégico	61
Figura 10. Criterio de éxito	62
Figura 11. Cultura dominante	63
Figura 12. Normatividad legal	64
Figura 13. Incentivos utilizados	65
Figura 14. Porcentaje de las afirmaciones encuesta motivación	67

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Modelo de cultura organizacional Cameron y Quinn	34
Tabla 2. Modelo cultura organizacional de Denison	37
Tabla 3. Afirmaciones encuesta de motivación	67

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta cultura organizacional	80
Apéndice B. Encuesta Motivación.....	82

1 Introducción

El presente trabajo de investigación abarca los temas de cultura organizacional y motivación dentro de la fábrica Emsucol S.A.S dedica a la producción de suelas, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de analizar la relación entre estas dos variables.

Para llevar a cabo este análisis se tomó el 95% de los empleados como muestra, a los cuales se les aplicó una encuesta sobre cultura organizacional establecida por los autores Cameron & Quinn (2011) para determinar el tipo de cultura presente en la fábrica, seguidamente se aplicó otra encuesta de elaboración propia acerca de motivación, con el ánimo de identificar la relación entre estas dos variables. A través de la encuesta de cultura organizacional realizada fue posible determinar que la fábrica posee una cultura dominante jerárquica donde el cumplimiento de normas y el control son aspectos relevantes, además mediante la encuesta de motivación fue posible señalar los diferentes factores que componen los niveles de cultura organizacional de acuerdo con Schein (1985).

Luego de analizados los resultados arrojados por la investigación se estableció que la cultura organizacional influye en la motivación de los empleados debido a que afecta el comportamiento y la satisfacción laboral de estos.

2 Definición del problema

2.1 Descripción del problema

El calzado ha sido considerado como uno de los sectores más importantes y con mayor potencial dentro de la economía del departamento de Santander, es tan así, que Bucaramanga cuenta con un gran reconocimiento a nivel nacional por la calidad y variedad de su calzado tomándose este como referente en el mercado Colombiano, dicho calzado es dado a conocer a través de un evento con gran trayectoria como lo es el certamen de belleza, donde el calzado bumangués es el protagonista.

Sin embargo, desde hace algunos años este sector ha presentado una serie de inconvenientes que han afectado notoriamente su desarrollo y crecimiento, por tal motivo muchas fábricas dedicadas tradicionalmente a la producción de calzado se han visto obligadas a terminar con sus operaciones debido a las pérdidas generadas en el sector consecuencia misma de su desaceleración. Dicha crisis en el sector es atribuida principalmente a tres factores que son: “la caída del arancel mixto, el aumento del IVA y la reforma tributaria, esta situación es preocupante para los productores Bumangueses, puesto que el hecho de traer calzado del exterior está resultando más lucrativo que fabricarlo” (Rodríguez, 2017). Además de lo anterior, los productores no cuentan con la capacidad productiva ni tecnológica para competir con las potencias mundiales presentes en este mercado como por ejemplo China, referente en materia de producción y que cuenta con una alta participación en este sector.

Por otra parte y de acuerdo a la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2015), las cifras obtenidas son reflejo de la crisis que se vive en el sector, ya que para el año 2015 se realizó una producción bruta de 32.886.306 (miles de pesos) en calzado y se registró un consumo

intermedio de 18.746.228 (miles de pesos) para el mismo año, que en contraste con las cifras reveladas para 2014 se presentó una variación porcentual de -0,5% en la producción bruta y -0,6% en el consumo intermedio.

Teniendo en cuenta estas cifras cabe resaltar que se presentó una ligera disminución tanto en la producción bruta como en el consumo intermedio del sector calzado, logrando así corroborar la información mencionada anteriormente donde se hace énfasis en el mal momento por el que atraviesa la industria y dejando al descubierto el grado de disminución en el nivel productivo y su impacto en la economía santandereana teniendo en cuenta la importancia del sector calzado en el departamento.

Partiendo de esta base y teniendo en cuenta que en la ciudad de Bucaramanga como ya se mencionó existen muchas fábricas destinadas a la producción y comercialización de calzado, para el desarrollo de la posterior investigación se toma como referencia EMSUCOL S.A.S una de las tantas fabricas establecidas en la ciudad que contribuyen y aportan los recursos necesarios para llevar a cabo la producción de calzado, por tanto a continuación se describe la historia de dicha empresa y los puntos clave a estudiar.

EMSUCOL S.A.S es una fábrica de suelas para todo tipo de zapatos ubicada en la Calle 24 # 14-38 en el barrio Girardot en la ciudad de Bucaramanga, su propietario es el señor Giovanni Sandoval un emprendedor empírico. La fábrica tuvo sus orígenes en Cúcuta en el año 2008, donde en un inicio recibió el nombre de Acrisan, constituida como persona natural, luego en el año 2012 su propietario decidió expandirse y así fue como llegó a la ciudad de Bucaramanga donde continuo con la misma razón social, pero con el pasar del tiempo notó existían más beneficios tributarios cambiando la forma jurídica de la fábrica y así fue como en Mayo del 2017 surgió Emsucol S.A.S.

Actualmente la fábrica cuenta con 25 máquinas de inyección que son las encargadas de toda la producción, estas se clasifican en dos: la maquinas unicolor y las bicolor y su empleo depende del tipo de suela que se desee realizar. La fábrica cuenta con un total de 20 empleados, distribuidos de la siguiente manera: 19 operarios, un supervisor, una contadora y una subgerente.

Por otro lado, cabe resaltar que el proceso productivo de Emsucol involucra las 24 horas del día, por lo tanto existen dos turnos y la producción es realizada a través de pedidos, lo que consecuentemente puede variar los turnos entre 8 y 10 horas dependiendo de la cantidad de solicitudes.

Es de tener en cuenta, que durante el transcurrir del funcionamiento de la fábrica se estaban presentado inconvenientes en el área de producción ya que los empleados apagaban las máquinas o las desconectaban retrasando así los pedidos, esto debido a que el sistema de compensación no está atado a la producción, esta situación provocó que el propietario tomara la decisión de contratar un supervisor que revisara y controlara la calidad, cantidad y el buen desarrollo de la jornada laboral, la medida tomada evidenció un cambio en el nivel de producción, ya que disminuyeron los tiempos muertos. Eventualmente el propietario se dirige a los empleados con charlas sobre responsabilidad y sentido de pertenencia hacia la fábrica y al trabajo que realizan, buscando una respuesta positiva por parte de los empleados que los lleve a trabajar con mayor efectividad.

La medida implementada para sancionar las faltas cometidas por los empleados y así garantizar el adecuado funcionamiento de la fábrica es el memorando, cabe resaltar que para llegar a este es necesario cumplir con el conducto regular previamente establecido, el cual consiste en realizar primero un llamado verbal, seguido de uno escrito y si la falta se continua presentado se opta por suspender al empleado y finalmente si aún persiste esta conducta se llega

a la imposición del memorando que conlleva el despido del trabajador. También son sancionadas otro tipo de faltas como el porte inadecuado del uniforme o el no uso de los implementos necesarios para realizar las actividades productivas y el hecho de generar mal clima laboral, también se han visto en la necesidad de realizar despidos debido inadecuado comportamiento de algunos empleados.

Toda la información recopilada anteriormente permite obtener una concepción clara acerca del funcionamiento de la fábrica y además posibilita la realización de un análisis minucioso a través del cual sea posible determinar aspectos tanto positivos como negativos que presenten relación directa con el nivel de productividad de los empleados.

En consecuencia es adecuado determinar que en la fábrica de acuerdo a la información previamente sintetizada y en base al comportamiento observado en el personal se pueden identificar falencias o incoherencias entre la cultura organizacional y las prácticas laborales dirigidas por la gerencia.

Ahora bien, de acuerdo con García (2006;164), Cultura Organizacional es un término que tuvo sus primeras apariciones y posterior evolución en la Teoría de las Relaciones Humanas formulada por Elton Mayo, cuando este se interesó por investigar acerca de los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores, y es que justamente la cultura organizacional es la identidad representativa de una empresa y es transmitida a todos sus miembros a nivel corporativo.

De acuerdo a lo anterior, el reconocimiento de dichas falencias en la fábrica es dado por la carencia de una disposición clara de factores determinantes dentro de la cultura organizacional como lo son: la socialización de la identidad corporativa, la personalidad, la mentalidad y actitudes organizacionales impuestas por la misma. Esta situación a su vez conlleva a la

generación de más inconvenientes que sin lugar a dudas están limitando la efectividad del personal y por tanto el rendimiento de la fábrica, inconvenientes como el grado de motivación presente en el personal; por tanto, la importancia de determinar si una de sus posibles causas es la cultura organizacional presente, por lo que en este punto se hace indispensable establecer el vínculo o relación existente entre estos dos factores y su incidencia en la productividad de los empleados de la fábrica Emsucol.

A continuación se expone la sistematización que acompaña la presente investigación:

¿Cuáles son los factores claves de la Cultura Organizacional que influyen en el comportamiento de los empleados?

¿Cuál es la cultura organizacional dominante en Emsucol?

¿Cuáles son los aspectos de la cultura organizacional que inciden en la motivación de los empleados?

2.2 Hipótesis

La Cultura organizacional tiene relación directa con la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol.

3 Justificación

Lograr que los empleados que forman parte de una organización potencialicen su efectividad y rendimiento laboral, es uno de los temas que más ha aquejado y del que más investigaciones se han realizado a nivel organizacional, pues la finalidad de toda empresa es lograr que sus trabajadores alcancen la efectividad y se mantengan en ella por influencia de factores positivos que logren motivar su desempeño.

En el momento en que una organización es creada, también surgen junto a ella ciertos elementos que contribuyen con el adecuado funcionamiento de la misma y a su vez forman parte de la organización en sí, tal es el caso de la Cultura Organizacional y la motivación. Elton Mayo como lo cita Gómez (2015; 56), fue un reconocido psicólogo, experto en temas organizacionales que dedicó gran parte de su trabajo a la investigación de los factores que inciden en el rendimiento de los empleados y es así como llega a hacer un valioso aporte para la administración a través de sus planteamientos formulados en la Teoría de las Relaciones Humanas, en la cual expone la existencia de factores externos e internos que influyen directamente en el rendimiento y motivación de los trabajadores.

Por tanto, teniendo en cuenta que la cultura organizacional forma parte inherente de una empresa y que a la vez se compone de factores como creencias, valores, hábitos, normas, expectativas, percepciones y sentimientos compartidos por todos los miembros de la organización y que establece patrones de comportamiento que consecuentemente podrían llegar a influir en el grado de motivación existente en los empleados y por consiguiente tener repercusión en su rendimiento laboral, es por estos precedentes que se hace indispensable la realización de una investigación a través de la cual sea posible establecer el grado de relación

existente entre estos dos factores: cultura organizacional y motivación de los empleados, teniendo en cuenta que dichos factores resultan ser congénitos a toda organización, que para este caso particular es la fábrica Emsucol donde se lleva a cabo la investigación propuesta.

El análisis a realizar resulta ser beneficioso para ambas partes en cuestión, una de estas partes es la academia ya que fortalece los conocimientos, amplía los saberes y contribuye con la formación profesional de los estudiantes de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás encargados del desarrollo de esta investigación, además los acerca a la culminación de un importante ciclo en su aprendizaje.

Por otro lado, se tiene a la fábrica Emsucol ya que esta indagación puede ser tomada como soporte para la realización de cambios que contribuyan con el mejoramiento de su rendimiento y maximización de la productividad, mediante la detección de aspectos que presenten algún tipo de falencia dentro del funcionamiento organizacional. Del mismo modo existen terceros que también pueden recibir beneficios con este proyecto tal como empresas que se encuentren en el mismo sector e incluso las que no, puesto que pueden tomar esta investigación como referente para la realización de un análisis y posterior adecuación organizacional en caso de ser necesaria.

Se resalta que este trabajo incentiva el espíritu investigativo dentro de los estudiantes de la facultad que ven como este tipo de proyectos beneficia tanto su crecimiento profesional como el enriquecimiento de las organizaciones a nivel departamental. De igual manera el trabajo realizado otorga una serie de aportes que abarca parte de la comunidad organizacional que asemeje sus funciones y objeto social con la fábrica Emsucol, al respecto se realizan recomendaciones que permiten la corrección de factores sensibles que pueden estar afectando la productividad y desarrollo empresarial, sobre todo para directores de empresa que inician sus negocios de manera empírica y que aun cuando estos tiene éxito, requieren de un soporte

profesional que encamine la organización hacia la continuidad en el mercado en un entorno tan cambiante como el actual, por esto resulta ser fundamental la existencia de una estructura organizacional estable y fortalecida, con objetivos y metas claras que únicamente se logran cuando se trabaja de manera conjunta desde el interior de la organización.

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol de la ciudad de Bucaramanga.

4.2 Objetivos específicos

Identificar los factores que influyen en la cultura organizacional de la fábrica.

Analizar el tipo de cultura organizacional dominante en la fábrica.

Evaluar la influencia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol.

5 Antecedentes

Con el ánimo de realizar una documentación previa al desarrollo de la presente investigación, la cual tiene por objeto indagar sobre la relación existente entre la motivación y la cultura organizacional dentro de una empresa, se hace necesario recurrir a material exploratorio que contenga relación directa con la motivación y la cultura organizacional para así tener una mayor claridad acerca del mismo y tomar un punto de partida.

5.1 Antecedentes internacionales

A continuación se exponen una serie de investigaciones realizadas en el exterior y que involucran las variables de cultura organizacional y motivación, lo anterior con el fin de conocer con mayor profundidad la perspectiva internacional acerca del tema propuesto.

Para llevar a cabo lo anterior se tomó en cuenta la investigación que se realizó en la Universidad Rafael Bellosó Chacín de Venezuela, llamada "*Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*" (Añez, 2006) donde el propósito era establecer la relación existente entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral del personal docente del Núcleo Humanístico de La Universidad del Zulia, se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert, cuya validez se realizó a través de expertos, de la población constituida por 634 profesores estratificada por facultad y género, se seleccionó una muestra de 87 docentes y los resultados obtenidos mostraron debilidades debido al poco apoyo institucional, se hizo notoria la falta de supervisión, el control para el progreso de la institución y la necesidad de factores motivacionales, por estas evidencias se concluyó que existe relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral de los docentes en dicha universidad.

De igual manera, se realizó una tesis para optar al grado de magister en psicología organizacional en el Salvador, llamada “*Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el salvador*” (Ramírez, 2009) donde su finalidad era evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción laboral y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizar las deficiencias que estos presenten. En el desarrollo de su investigación, pudo concluir que el ambiente existente entre los empleados está fuertemente ligado a la motivación, debido a que cuando tienen una gran motivación se incrementa el buen clima organizacional y se forman relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración y etc., cuando la motivación es carente (independientemente del motivo), el clima organizacional tiende a disminuir y se tienen como consecuencia estados de depresión, de desinterés, apatía, descontento, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelga, sindicatos y etc.). Por tanto, los aspectos investigados tienen una gran utilidad pues de su conocimiento depende la administración del personal y el buen desarrollo la empresa.

Por otro lado, se hizo una investigación en Venezuela titulada “*Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior*” (Levinson, 2006), donde el objetivo era determinar la cultura organizacional a partir de las propiedades motivantes del puesto de trabajo del docente universitario y con esta concluyo que la gerencia de recursos humanos de las organizaciones deben considerar la cultura organizacional como un factor clave y determinante en el comportamiento, así como los diferentes aspectos del puesto de trabajo que permiten dinamizar el comportamiento de los empleados, entre estos las estrategias de motivación.

5.2 Antecedentes nacionales

Llevar a cabo una indagación acerca del nivel de estudio del tema a tratar en este trabajo, resulta ser fundamental pues permite obtener una contextualización y evaluar el grado de importancia dado a nivel nacional a estos aspectos considerados como fundamentales en el desarrollo organizativo. A continuación se encuentran tres de las investigaciones nacionales que aportan teóricamente este proyecto.

De acuerdo con Gómez & Prowesk (2011) en el trabajo *“Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali”* que tenía por objeto identificar las características de la comunicación y su atribución con la cultura organizacional presente en la organización. La metodología utilizada para llevar a cabo el estudio fue una investigación de tipo descriptivo con diseño transversal, por tanto se aplicó una encuesta para establecer las características de la comunicación, en la que se partía del principio de asociación libre donde el empleado contaba con mayor grado de libertad para contestar, por otra parte para la identificación de la cultura organizacional se empleó el cuestionario diseñado por Cameron y Quinn (2011). Los resultados arrojados por la investigación reflejaron la existencia de una cultura organizacional dominante tipo clan, también fue posible establecer que las falencias identificadas en cuanto a comunicación interna tenían su origen debido a la cultura organizacional desarrollada en la empresa, ya que los empleados desconocían los objetivos, misión y visión propuestas por la organización, lo que impedía que estos tuvieran claro el direccionamiento de la empresa.

Luego de una ardua investigación se identificó que la cultura organizacional resulta ser un elemento determinante que ayuda a las empresas a llevar un buen rendimiento, debido a que esta hace verdaderamente diferentes a las organizaciones gracias al alto desempeño generado,

permitiendo dar sentido a las diferentes labores de los miembros de cualquier organización para cumplir las metas y los objetivos, todo esto se expone en una tesis llamada *“La cultura organizacional: Factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI”*, (Fuentes, 2012) donde además se concluye con que hay diferentes enfoques en la cultura organizacional y que esta es un instrumento eficiente para el análisis de la vida y del comportamiento organizacional.

Otra importante investigación nacional que complementa el tema de indagación es el *“Estudio cultura organizacional en la empresa de textiles Confetex de Colombia”* (Vargas Ramírez & Agudelo Naranjo, 2013), con la que se pretendía definir como es vista la cultura organizacional desde otras perspectivas como la de los contratistas y textiles de Colombia de la ciudad de Pereira y con este se descubrió que los trabajadores ponían resistencia al cambio, trayendo como consecuencia la falta de iniciativa y ánimos para emprender capacitaciones, sin embargo, también hay cosas buenas como su alta capacidad física para resistir las jornadas laborales. Se dejó una propuesta que consistía en diseñar un programa de formación para que los empleados se superen y sean más productivos para la empresa.

5.3 Antecedentes regionales

Teniendo en cuenta que ya se ha realizado una consulta previa pero con un enfoque más general, se precisa explorar el material relacionado con cultura organizacional y motivación desarrollado dentro de la misma región donde se ejecutará el proyecto, esto con la finalidad de analizar la percepción que se tiene con respecto a estos temas y evaluar el grado de importancia otorgado.

Por consiguiente, se toma como punto de partida la investigación realizada en la Universidad de Desarrollo e Investigación denominada *“Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana”* (Meza Ariza & Camargo Restrepo, 2015), esta tuvo como objeto el análisis

de la cultura organizacional en empresas del sector de la construcción en la ciudad de Bucaramanga, y a su vez determinar la vinculación existente entre dos factores: cultura organizacional y planeación estratégica. Una empresa que cuenta con gran trayectoria y reconocimiento en el sector construcción fue la tomada para llevar a cabo la investigación. Para iniciar, el modelo de Cameron y Quinn (2011), fue el empleado para establecer el diagnóstico de la cultura organizacional presente en la empresa, de tal forma que se reflejó como cultura dominante el estilo jerárquico, que es característico por ser poco flexible.

De igual manera, para evaluar la vinculación existente entre la cultura organizacional y la planeación estratégica se desarrolló un cuestionario basado en los siguientes aspectos: organización y puesto de trabajo como componentes de la planeación estratégica y valores, motivación y comunicación como componentes de la cultura organizacional. En general los resultados obtenidos reflejan la existencia de una vinculación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica, partiendo del hecho de que los empleados conocen muy bien todo lo establecido por la organización y a su vez trabajan esto les permite trabajar en pro de ello.

Se identificó que la modalidad de contratación repercute de manera directa y afecta la motivación de los empleados ante las labores a realizar, gracias a la investigación *“Análisis Motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación”* (Ortega Vianchá & Rios Mendoza , 2015), en la que se propuso determinar si hay desigualdad en el grado de motivación de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su tipo de contratación, para encaminar políticas laborales venideras en la institución. En el transcurso de la investigación encontraron que el personal administrativo por lo general es contratado como planta fija definitiva y como planta temporal. De manera semejante, mediante encuesta y evaluaciones de factibilidad se concretaron

los componentes que según los empleados perjudican más la motivación, que en su orden son: salarios, estabilidad laboral, ascenso, horario, condiciones laborales y supervisión de superiores, con esto se demostró que hay diferencias entre los niveles de motivación de los empleados administrativos de la UIS, ya que los empleados de planta fija están más motivados, luego están los provisionales y por último los de planta temporal, logrando así cumplir el objetivo propuesto y esclareciendo la influencia que existe entre la motivación y el tipo de contratación del personal de la UIS .

Por otra parte, “*La cultura Organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta*” (Ortega & Vergel Ortega, 2014), es un estudio donde a través de los recursos primarios que fueron las encuestas y los secundarios que fueron libros y manuales, concluyeron que la Universidad de Santander se determina por una cultura encaminada a la participación de los empleados en la planeación estratégica, en la creación de ideas, buena comunicación y un aspecto muy esencial como lo es la autonomía en el trabajo. La cultura de dicha institución se preocupa por la calidad de vida de las personas y el posible desarrollo de los empleados.

6 Marcos de referencia

Dentro de estos marcos se encuentra toda la argumentación teórica, conceptual y legal que compone y fundamenta toda la investigación, de ahí su relevancia.

6.1 Marco Conceptual

Con el propósito de apoyar la comprensión del presente proyecto, seguidamente se dispone a realizar una lista de conceptos que acaparan gran relevancia durante el desarrollo del mismo y que por tanto es fundamental tener claridad hacia lo que se está haciendo referencia.

Compensación: es todo lo que una persona recibe a cambio de su trabajo, en esta se encuentran las horas extra, el sueldo, incentivos y demás bonificaciones que el empleado pueda recibir.

Comunicación: expresarse adecuadamente y darse a entender por las demás personas.

Cultura Organizacional: Grupo de normas, creencias, costumbres y valores en las diferentes organizaciones.

Desempeño: Grado de rendimiento que tiene una persona realizando labores específicas.

Efectividad: es la suma de eficiencia y eficacia, es decir, es efectivo si es eficaz y eficiente.

Eficacia: se dice que una persona es eficaz cuando logra alcanzar las metas determinadas en un periodo establecido.

Eficiencia: es cuando se optimizan los recursos a la hora de hacer una tarea.

Empleado: persona contratada para cumplir horarios y labores específicas.

Empresa: entidad que se conforma principalmente por capital económico y mano de obra para cumplir los objetivos que por lo general son económicos.

Gerente: Persona al mando de la empresa, responsable de tomar decisiones que determinan el rumbo de la organización en todos los aspectos.

Incentivo: premio o gratificación que reciben los empleados por el cumplimiento de metas o para mejorar su rendimiento.

Motivación: Aspectos que estimulan al trabajador a cumplir las metas y a realizar mejor sus tareas.

Organización: Grupo de personas que trabajan por los mismos objetivos.

Parafiscales: dícese de obligaciones que ciertas empresas deben pagar a instituciones como el SENA, el ICBF y Cajas de Compensación Familiar por cada empleado que tenga bajo subordinación, esto con el fin de que dichas entidades puedan cumplir a cabalidad con sus funciones.

Prestaciones sociales: Es el dinero adicional que el empleador destina al trabajador por tiempos determinados de trabajo, entre estos se encuentran la prima, las cesantías, intereses sobre cesantías, dotación y vacaciones.

Recurso humano: personas que conforman una organización.

Satisfacción: Complacencia en el lugar de trabajo, con las labores que desempeña.

Subordinado: relación de acatar órdenes entre dos o más personas.

Sueldo: remuneración en efectivo que recibe una persona a cambio de su trabajo, sin contar extras como recargos nocturnos, horas adicionales, incentivos y etc.

Valores organizacionales: entendidos como los principios bajo los cuales se rige el funcionar de la organización y que además le permite gozar de distinción en el medio en el que se encuentra desarrollando su actividad económica.

6.2 Marco teórico

A continuación se presenta la fundamentación teórica de Cultura Organización y Motivación que soporta la temática abarcada y abre paso al desarrollo de la metodología del proyecto.

6.2.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional también conocida como cultura corporativa es uno de los principales elementos a nivel organizacional con facultad de brindar distinción entre una organización y otra, pues consta de factores que únicamente se desarrollan dentro de la empresa como resultado de la interacción entre los miembros que forman parte de esta. Por tanto es un tema que ha tenido una amplia investigación en los últimos tiempos ya que la cultura puede llegar a aportar ventajas competitivas teniendo en cuenta que expresa la identidad de una organización. La cultura organizacional de acuerdo con Schein, (1988):

Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (págs. 25-26)

Ahora bien, de acuerdo con Ruiz y Naranjo (2012) citando a Ouchi W (1981):

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado (pág 288).

Partiendo de lo anterior se tiene que dentro de los elementos que forman parte de la cultura organizacional se encuentran visibles y los invisibles, los primeros se caracterizan por ser aquellos que se encuentran estructurados y que tienen relación directa con la constitución y funcionamiento de la organización, mientras los elementos invisibles son aquellos que surgen como resultado de interacción y supuestos presentes en los empleados a raíz de las operaciones realizadas en la compañía.

Teniendo en cuenta lo mencionado previamente la cultura organizacional es comparada con un iceberg, de modo tal que los componentes visibles se encuentran ubicados en la parte superior y los componentes invisibles en la parte inferior tal como se muestra en la figura 1, donde es posible observar claramente qué aspectos conforman uno de estos niveles (Chiavenato, 2009).

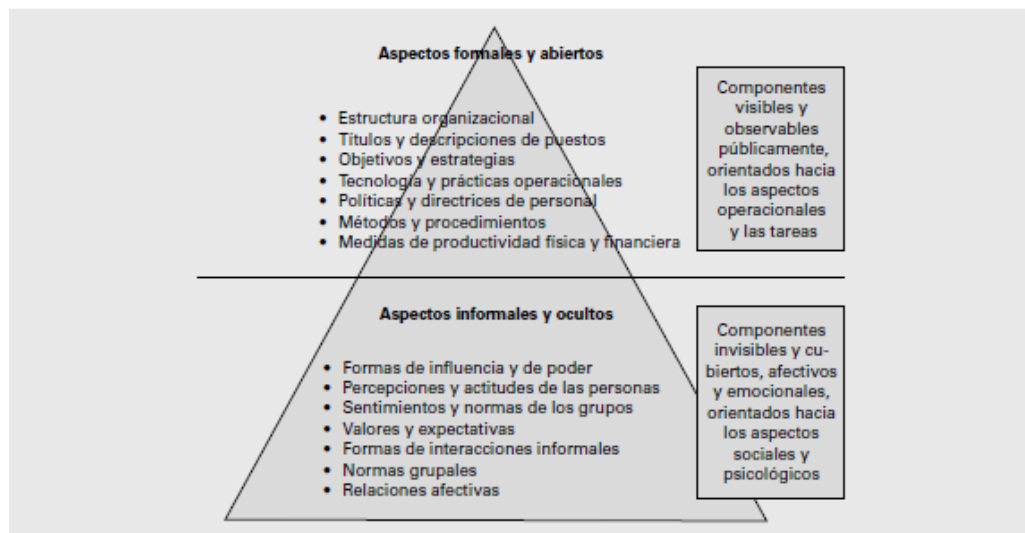


Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional

Nota: en la figura 1 se observan los elementos visibles e invisibles que componen la cultura organizacional.

Fuente: (Chiavenato, 2009)

6.2.1.1 Características de la cultura organizacional

Como resultado de la interacción de una organización con su ambiente y la mezcla entre aspectos como las creencias, comportamientos, percepciones y expectativas, es que surge y se consolida la cultura organizacional, la cual consta de seis características principales que son (Chiavenato, 2009)

Regularidad en los comportamientos observados: a raíz de las interacciones entre los empleados surge el establecimiento de un lenguaje propio entre ellos, así como terminologías.

Normas: conocidas como guías de referencia en la manera en que se desarrollan y hacen las cosas.

Valores dominantes: son los valores fundamentales que rigen el funcionar de la organización y que son compartidos por todos los miembros.

Filosofía: conjunto de políticas establecidas en las que se expresa la manera en que deben ser tratados tanto empleados como clientes.

Reglas: regulan el comportamiento de los miembros dentro de la organización y son las encargadas de brindar disciplina en la misma, son conocidas por todos y a su vez aceptadas.

Clima de la organización: dentro de este se encuentran aspectos como la percepción y concepto que tienen los empleados a cerca del lugar físico, la forma en que interactúan en el mismo, el trato dado tanto a ellos como a los clientes.

Es importante resaltar que cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones dependiendo del tipo de organización.

6.2.1.2 Modelos de cultura organizacional

Con el objeto de identificar la cultura organizacional presente en cada empresa, diversos autores toman una postura y exponen sus ideas respecto al tema en cuestión, es así como surgen los diferentes modelos. Para efectos de la presente investigación se toma en cuenta tres modelos que están expuestos a continuación.

6.2.1.2.1 Según Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (1999) diseñaron una metodología que hace posible el estudio de la cultura organizacional, la cual se conoce como el modelo Competing Values Framework (CVF) (Cameron & Quinn 1999 citado por Ruiz & Naranjo, 2012)

Este modelo tiene como premisas cuatro tipos de cultura diferentes, los cuales están definidos en base a dos dimensiones que estos autores explican de la siguiente manera: existe una primera dimensión que establece la forma bajo la cual surge la cultura organizacional, y esta es estabilidad versus la flexibilidad, donde la organización determina que factor considera más importante dentro de su desarrollo si el control (estabilidad) o el dinamismo (flexibilidad). La segunda dimensión acapara dos aspectos contrarios entre sí, la orientación interna o la orientación externa con que cuente la empresa. Partiendo de estas dos bases dimensionales, es posible identificar la existencia de cuatro tipos de cultura: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, entendiéndose por cada una de ellas lo siguiente:

La cultura clan, parte del hecho de que la organización cuenta con una orientación interna y basada en la flexibilidad, por tanto es característico de esta cultura la primacía por el desarrollo humano, el trabajo en equipo; la participación también desempeña un papel fundamental al igual que el rol del líder.

La cultura adhocrática al igual que la clan, se desarrolla dentro de un ambiente flexible, pero en esta el tipo de orientación es externo. Este tipo de cultura es propio de organizaciones que se encuentran expuestas a situaciones que requieren de cambios constantes y por ende recursos como iniciativa y creatividad para lograr afrontarlos.

La cultura jerárquica tiene una orientación interna, pero a diferencia de la clan requiere de la estabilidad, es decir, busca controlar, por lo que está en constante exigencia del cumplimiento a cabalidad de las normas. En este tipo de cultura se considera la eficiencia como el valor más relevante.

La cultura de mercado, hace énfasis en la orientación externa, la cual trabaja de manera conjunta con la estabilidad y el control, pues busca alcanzar objetivos ambiciosos y por ello se enfrenta a una ardua competencia. Teniendo en cuenta lo referido, seguidamente se expone en la tabla 1 la herramienta creada para identificar la cultura organizacional dominante y demás subculturas presentes en una empresa (Cameron & Quinn, 2011;48)

Tabla 1.
Modelo de cultura organizacional Cameron y Quinn

1. Características Dominantes		Variable Modelo
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	Clan
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	Adhocrática
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	Mercado
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	Jerárquica
2. Liderazgo Organizacional		
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	Clan
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	Adhocrática
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	Mercado
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	Jerárquica

3. Administración del Recurso Humano		
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	Clan
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	Adhocrática
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	Mercado
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	Jerárquica
4. Unión De La Organización		
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	Clan
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	Adhocrática
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	Mercado
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	Jerárquica
5. Énfasis Estratégicos		
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	Clan
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	Adhocrática
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	Mercado
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	Jerárquica
6. Criterio de Éxito		
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	Clan
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	Adhocrática
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	Mercado
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	Jerárquica

Nota: herramienta diseñada por Cameron & Quinn, (1999) donde se encuentran los cuatro tipos de cultura organizacional y que permite determinar que tipo de cultura posee una organización.

Fuente: Cameron & Quinn, (1999)

6.2.1.2.2 *Según Denison*

Denison fue quien desarrollo otro de los importantes modelos que buscan identificar el tipo de cultura dominante dentro de una organización, para el desarrollo de su trabajo este autor se basó en las mismas dos dimensiones anteriormente mencionadas por Cameron y Quinn (1999) obteniendo así como resultado la existencia de cuatro características que permiten determinar la cultura presente, estas características son: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión; las cuales vendrían correspondiendo de la siguiente manera de acuerdo a lo planteado por Cameron y Quinn (1999) involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado. (Deninson, 2003)

En concordancia con Denison para cada tipo de cultura mencionado precedentemente existen tres dimensiones, lo que implica que el modelo cuenta con doce dimensiones y dependiendo de la orientación que manifieste la organización hacia una de ellas es posible establecer el tipo de cultura presente.

Por tanto los tipos de cultura propuestos por (Denison, 2003) son:

Involucramiento: considerado como la facultad de apropiación que posee todo el personal dentro de la organización y el desarrollo de la capacidad humana, así como el trabajo en equipo. El compromiso es fundamental en este involucramiento organizacional.

Consistencia: se caracteriza por contar con una amplia coordinación e integración en cada una de sus actividades, lo que con lleva a que los empleados posean habilidades para el logro de acuerdos y efectividad en el desempeño de sus labores. Las creencias y valores compartidos son el sistema de control empleado por la organización.

Adaptabilidad: posee la particularidad de dar apoyo a las organizaciones frente a los cambios presentados en el entorno, permitiendo así la adaptación a las nuevas exigencias tanto del mercado como de los clientes. Son organizaciones que optan por asumir riesgos y en caso de error aprender de ellos, buscando constantemente la superación en medio de los cambios.

Misión: es representativa por facultar el direccionamiento de la organización, ya que establece metas y objetivos claramente definidos y conocidos por todos los miembros, permitiendo así la consecución de los mismos. Este tipo de cultura se compone de estas dimensiones: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

El modelo propuesto por Denison es tal como se encuentra expresado en la tabla 2, donde se relacionan las variables que componen a este junto con las preguntas que se asocian a cada variable.

Tabla 2.

Modelo cultura organizacional de Denison

Variable	Pregunta
Involucramiento	1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.
	2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
	3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
	4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
	5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.
	6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.
	7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.
	8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
	9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.
	10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
	11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
	12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.
	13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
	14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.
	15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.

	16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.
	17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
	18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
	19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.
	20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
	21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
	22. Este grupo tiene una cultura «fuerte».
	23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
Consistencia	24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
	25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
	26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.
	27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.
	28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.
	29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.
	30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.
	31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
	32. Respondemos bien a los cambios del entorno.
	33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
	34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.
	35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.
	36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.
	37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.
	38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
Adaptabilidad	39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.
	40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.
	41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
	42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
	43. Muchas ideas «se pierden por el camino».
	44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
	45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda».
	46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
	47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
	48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
	49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.
	50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.
	51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
	52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
	53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
	54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
Misión	55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
	56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
	57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
	58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
	59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
	60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Nota: Herramienta diseñada por Deninson, 2003 para identificar la cultura organizacional de una empresa.

Fuente: Deninson, 2003

6.2.1.2.3 *Según Schein*

Otro de los modelos con que se cuenta para realizar una identificación clara del tipo de cultura presente en una organización es el expuesto por Schein (1985) argumenta la existencia de tres niveles que permiten determinar la cultura de una organización, dichos niveles son:

El primer nivel es el de los artefactos visibles, este reúne de manera conjunta a todos los elementos visibles de la organización, es decir, equipos, muebles, etc. Sin embargo el análisis de estos factores puede llegar a ser algo engañoso debido a que existe una probabilidad de omisión de datos que a simple vista llegan a ser irrelevantes, pero que pueden llegar a influir considerablemente en el resultado.

El segundo nivel es el de los valores, quienes son los encargados de pautar el comportamiento de los empleados en la organización. De acuerdo con Schein (1985), la mejor forma de determinar este nivel es a través del contacto con los empleados, o sea con entrevistas. Con que elementos se puede asociar en una empresa.

El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, justamente este es el nivel con el que se puede obtener una concepción mucho más clara y objetiva del tipo de cultura presente, puesto que acá se conoce como siente, piensa y actúa el personal. Estas formas de reaccionar o actuar frente a cualquier situación fueron adquiridas a través de la eficiencia en la solución de un problema y que con el pasar del tiempo se convirtieron en la forma de actuar de los miembros.

Este último nivel está compuesto por cinco dimensiones (Schein, 1985):

La relación de la organización con el ambiente externo, que refleja la relación de la empresa con el ambiente externo, es decir el cumplimiento de su misión y objeto de creación entorno de las necesidades de los clientes.

Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, estos se convierten en apoyo para la toma de decisiones.

La naturaleza de la naturaleza humana, que comprende la concepción que se tiene del hombre dentro de la organización, esta puede ser positiva o negativa dependiendo del caso.

La naturaleza de la actividad humana, se refiere a el concepto de trabajo y descanso del trabajador frente a la tarea que desempeña, el hombre puede llegar a ser reactivo o proactivo.

La naturaleza de las relaciones humanas, en esta se establecen aquellos patrones de comportamiento que describen la manera más adecuada en que deben desarrollarse las relaciones humanas.

6.2.2 Motivación organizacional

La motivación se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”(Koenes, 1996, p. 191 Citado por Sola López, 2017).

6.2.2.1 Teorías motivacionales

Si bien cada autor realiza su aporte acerca de la motivación laboral, lo cierto es que todos apuntan a que esta resulta ser un elemento indispensable para lograr la efectividad en los empleados. Por tanto son diversas las teorías que abarcan este tema y que buscan explicar cómo funciona la motivación en los empleados y cuáles son los factores que inciden en ella.

6.2.2.1.1 Teoría de Maslow

Abraham H. Maslow fue un psicólogo estadounidense, a él se le atribuye el desarrollo una de las teorías más relevantes en el campo motivacional conocida como “jerarquía de las necesidades”. Básicamente esta teoría argumenta que cada acción realizada por un individuo tiene como objeto la satisfacción de sus necesidades y por consiguiente son determinantes de comportamiento, y estas su vez tienen una clasificación de acuerdo a su grado de importancia y al orden en el cual deben ser satisfechas (Cataño, 2015)

De acuerdo a lo citado por Cataño (2015), de acuerdo con Maslow, las necesidades más básicas y por ende innatas a la naturaleza humana se encuentran en la base de la pirámide y son conocidas como necesidades primarias y a medida que la pirámide va escalando se encuentran ubicadas las otras necesidades, es decir las secundarias, donde lo que se busca es alcanzar la tan anhelada “excelencia” una vez las necesidades inferiores se encuentren satisfechas. La clasificación otorgada por Maslow a las necesidades es tal como se muestra en la figura 2, donde como se mencionó anteriormente, se da prioridad a las necesidades de la base de la pirámide por ser necesidades primarias que garantizan la supervivencia humana.

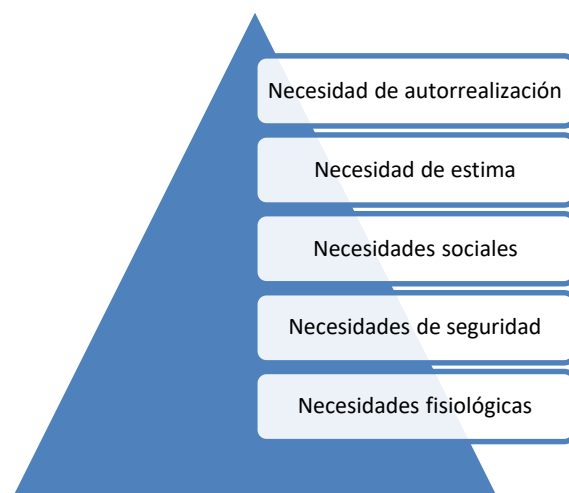


Figura 2. Pirámide necesidades de Maslow

Nota: en la figura dos se hace la representación gráfica de la posición que ocupan las necesidades de acuerdo con Maslo.

De acuerdo con la ilustración, cada necesidad expuesta por Maslow corresponde con lo siguiente:

Necesidades fisiológicas: identificadas como las de origen inherente a la naturaleza misma del ser humano, es decir aquellas indispensables para su subsistencia tal como la alimentación y el descanso.

Necesidades de seguridad: se presentan a medida que las fisiológicas van siendo satisfechas y es justo en este punto donde empiezan a tomar importancia las necesidades encaminadas a garantizar la seguridad y protección personal.

Necesidades sociales: el ser humano es social por naturaleza, es por ello que este tipo de necesidades están enfocadas a brindar estabilidad emocional en la persona.

Necesidad de estima: este tipo de necesidad se caracteriza por ser tener una orientación hacia el interior, es decir, enfocada al amor propio, el respeto por sí mismo, y una vez esto se alcanza se obtiene el respeto de los demás y hacia ellos. También se encuentra la necesidad de reconocimiento y admiración por parte de otros.

Necesidad de autorrealización: se encuentra en el último eslabón de la pirámide ya que en este punto es donde el ser humano alcanza su máximo potencial puesto que tiene la capacidad de identificar y culminar la visión que se ha propuesto. En este nivel se alcanza el crecimiento personal.

6.2.2.1.2 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg (1966) un reconocido psicólogo, creador de la teoría de los dos factores o también conocida como la teoría de la motivación e higiene, hizo importantes aportes a la gestión

administrativa y por esto es considerado como uno de los más influyentes en este campo. Herzberg basó parte de su teoría en lo expuesto anteriormente por Maslow.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Herzberg y posteriormente al planteamiento de su teoría de los dos factores, dentro del ambiente organizativo y laboral existen dos tipos de factores que influyen en la motivación de los empleados (Manso, 2002).

Dentro de estos, se encuentran los factores higiénicos, caracterizados por ser los que se asocian con aspectos negativos o que no representan un alto grado de satisfacción en los empleados, es decir el hecho de si se cumplen o no, no generan mayor incidencia en la motivación, sin embargo su cumplimiento llega a reducir los índices de insatisfacción (Manso, 2002).

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros (Plumlee, 1991 Citado por Manso, 2002).

Por otra parte se encuentran los factores motivacionales, los cuales si están estrechamente relacionados con la motivación de los empleados, es decir que su cumplimiento si garantiza que los trabajadores eleven su nivel motivacional.

Entre estos se incluyen elementos tales como: sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por

parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros (Manso, 2002).

A continuación en la figura 3 se puede observar el planteamiento de la teoría de Herzberg y los diferentes elementos que la componen.

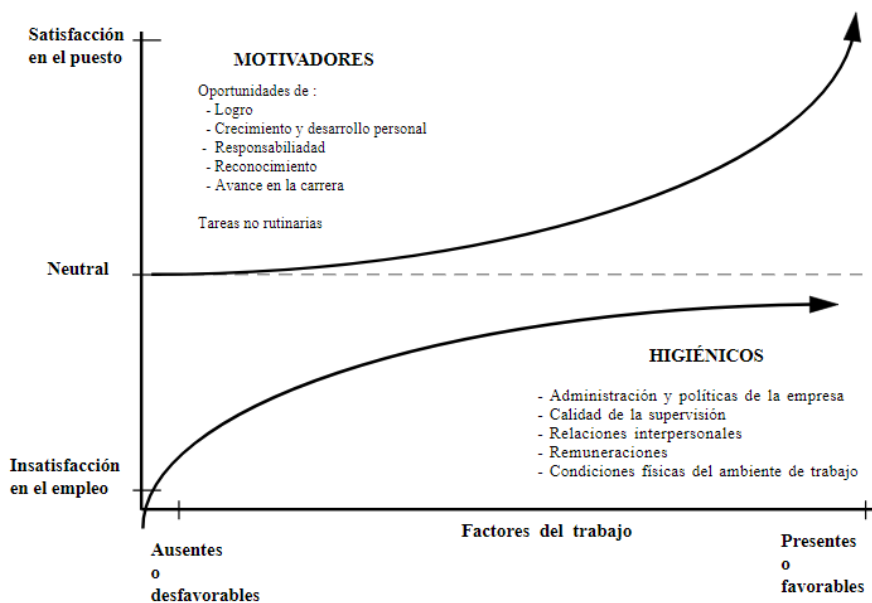


Figura 3. Teoría de los dos factores

Nota: en la figura se encuentran los elementos que componen los dos niveles motivacionales propuestos en la teoría de los dos factores, es decir, los motivacionales y los de higiene.

Fuente: Manso Pinto, (2002)

6.2.2.1.3 Teoría de la satisfacción de las necesidades de McClelland

En esta teoría McClelland (1961) afirma la existencia de tres motivaciones importantes: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la de necesidad de poder. Estas motivaciones varían en los individuos dependiendo de las asociaciones basadas con el desempeño y las recompensas obtenidas frente a las situaciones presentadas.

Necesidades de logro: presente en aquellos empleados que están en constante búsqueda de la superación personal y laboral, que realizan sus acciones con el ánimo de sobresalir o cumplir con sus funciones efectivamente.

Necesidades de poder: presente en aquellos empleados que les gusta ejercer autoridad y poder sobre los demás, que todas sus acciones estén siempre encaminadas al triunfo y la forma de adquirir un mayor nivel de poder.

Necesidades de afiliación: son aquellos que están mayormente involucrados con el establecimiento de relaciones interpersonales, sienten comodidad compartiendo con los demás y creando relaciones que perduren y donde prevalezca la comprensión.

6.3 Marco legal

A medida que el tiempo ha transcurrido y la experiencia respecto al comportamiento de los trabajadores en las organizaciones ha aumentado, es que se ha hecho posible la identificación de ciertos factores que influyen de manera directa en la motivación de los empleados, puesto que tienen la facultad de brindar seguridad y comodidad al personal, llegando así a la obtención de un desempeño mucho más efectivo. De hecho es tal la incidencia de estos aspectos, que incluso podrían llegar a intervenir en el establecimiento y desarrollo de la cultura organizacional. Por tanto es así que factores como el tipo de contrato, las prestaciones sociales, la seguridad social y los aportes parafiscales, cobran gran relevancia en el desenvolvimiento laboral de los empleados, ya que dependiendo de las condiciones en que se establezcan las jornadas a realizar y por ende las compensaciones a recibir por el cumplimiento de estas, es que los trabajadores asumen sus compromisos con mayor propiedad y esto se ve claramente reflejado en los resultados obtenidos por su desempeño, lo que permite que la organización este cada vez más cerca de lograr sus objetivos. Además cabe resaltar la importancia de la compensación, entendiendo por ella todo

tipo de beneficio que el trabajador obtiene en recompensa por la labor que desempeña, es decir incluye términos como el salario, las prestaciones sociales y cualquier clase de incentivo empleado con el fin de retribuir al trabajador por el esfuerzo y papel desempeñado. La compensación obtiene relevancia ya que funciona como elemento motivador.

Para iniciar con la temática a tratar sobre los aspectos legales que tienen inferencia con la motivación y la cultura organizacional dentro de una empresa, se requiere dejar en claro el concepto de contrato de trabajo, para este caso el código sustantivo del trabajo afirma: “Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración”. (Código sustantivo del trabajo, 1950)

Bajo este criterio es posible determinar de acuerdo con el código sustantivo del trabajo la existencia del contrato de trabajo verbal o escrito (art. 37). El contrato de trabajo ya sea verbal o escrito se caracteriza por tener varias modalidades o tipos, ellos son: contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o labor, contrato de aprendizaje, contrato temporal, ocasional o accidental y contrato civil por prestación de servicios. El contrato de trabajo a término fijo es aquel en el que la duración no puede ser superior a tres años, sin embargo es renovable indefinidamente, también es posible su realización por periodos inferiores a un año (art 46). El contrato a término indefinido se reconoce puesto que su duración no depende de la obra o razón por la cual se realizó, sino que por el contrario su requerimiento es de carácter indefinido mientras existan las causas que le dieron origen (art 47). El contrato de obra o labor tal como su nombre lo indica tiene vigencia durante el tiempo en que se lleve a cabo la obra o labor por la cual se originó, por tanto una vez esta se termine, el contrato también llegará a su fin (art 45). El contrato de aprendizaje tiene por objeto contribuir en la formación de los

practicantes y consiste en que durante un tiempo un estudiante realice una determinada labor en una empresa, lo que le permitirá fortalecer sus conocimientos y le aportará experiencia. (Ley 789 de 2002, 2002). El contrato de trabajo temporal, ocasional o accidental es característico por su corta duración, la cual no puede ser mayor a un mes además de que el trabajo a realizar debe ser diferente al que normalmente desempeña el empleado (art 6). El contrato civil por prestación de servicios, es el que se desarrolla entre una empresa y una persona (natural o jurídica) y cuya duración depende de lo acordado por las partes en cuestión, este tipo de contrato no exige a la organización pagar las prestaciones sociales del trabajador ni tampoco propicia una relación laboral.

De igual modo, adicionalmente al salario estipulado en el momento en que se firma el contrato de trabajo, la normatividad colombiana reconoce ciertos beneficios que el empleador debe conceder al trabajador, dichos beneficios son conocidos como las prestaciones sociales y aportes parafiscales, las cuales cuentan con un carácter de obligatorio cumplimiento y tal como se mencionaba inicialmente, contribuyen a aumentar la motivación del personal, ya que les otorga seguridad y mejores condiciones laborales, mejorando así la perspectiva del trabajo a desempeñar.

Las prestaciones sociales que la ley establece deben ser canceladas por los empleadores son: prima de servicios, cesantías, intereses sobre cesantías, dotaciones y vacaciones. La prima de servicio corresponde a un salario mensual, del cual 15 días se deben pagar a mitad de año y los otros 15 a finalizar el mismo (Art 306,307,308), por su parte las cesantías corresponden a un salario mensual por cada año de trabajo, es decir se liquidan a fin de año, pero se consiguen al trabajador en Febrero en la cuenta de la caja de compensación que este maneje, mientras que los intereses sobre las cesantías si se cancelan directamente al empleado y corresponden a los

intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas al finalizar el año y con una tasa del 12% anual. Con respecto a la dotación, esta se realiza cada cuatro meses, en los cuales el empleador debe proveer al trabajador de un par de zapatos y un vestido. Las vacaciones corresponden a 15 días hábiles de descanso por cada año laborado, en caso de que el empleado no haya culminado su año laboral, estas serán proporcionales al tiempo trabajado. (Art 186). En relación con los aportes parafiscales, son pagos que las empresas obligatoriamente deben cumplir para que el SENA, ICBF y las cajas de compensación familiar puedan llevar a cabo sus funciones, los pagos se realizan por cada empleado con el que la organización cuente. Tener en cuenta las leyes que incluyan lo anterior.

En cuanto a lo que a seguridad social se refiere, el empleador debe cancelar el valor de tres componentes que forman parte de ella, salud, pensión y riesgos laborales. En conjunto estos tres factores son los encargados de brindar garantías, seguridad y confianza a los trabajadores. La salud es gestionada por las EPS, la pensión por los fondos de pensión y los riesgos laborales por las ARL. La contribución otorgada a las diferentes prestaciones está establecida de la siguiente manera: la salud cuenta con un aporte del 12.5% del cual el 4% lo aporta el trabajador y el 8.5% el empleador, la pensión posee un porcentaje del 16%, correspondiendo un 4% al trabajador y un 12% al empleador y en cuanto lo que respecta a los riesgos laborales, la cotización varía según el grado de riesgo a que se exponga cada trabajador, y en su totalidad es aportada por la empresa o empleador, estos aportes pueden variar entre un 0.348% y un 8.7% correspondiendo a el nivel de riesgo I y V respectivamente. (Ley 100 de 1993, 1993)

Tal como lo establece el código de trabajo existen obligaciones contractuales en el momento en que empieza a regir un contrato de trabajo. Por tanto el empleador tiene por obligación conceder al trabajador todos los implementos necesarios para la realización de su labor, así

como garantizar la seguridad del mismo, también debe cumplir con lo dispuesto en el contrato y realizar los pagos en compensación de la labor según lo establecido, esto entre otras obligaciones (Art 57). Por su parte el trabajador tiene por obligación guardar confidencialidad con respecto a temas que involucren a la organización, así como cuidar y preservar los elementos que le fueron conferidos para el desarrollo de su labor, además debe cumplir con lo establecido en el contrato de trabajo acatando las órdenes que se le den. (Art 58)

De tal forma, partiendo de lo anterior se establece que cada uno de los beneficios que por ley le corresponden al trabajador contribuyen de manera inminente en la motivación que ellos tienen para con el desarrollo de sus actividades laborales, de igual modo una adecuada organización de la compensación trae consigo enormes beneficios que se ven reflejados en los resultados obtenidos por el personal, ya que ven a la organización como un medio para lograr obtener un crecimiento tanto personal como profesional. Por ende el grado de cooperación con el alcance de los objetivos organizacionales será mayor y aún más efectivo, este hecho debido a que las personas adquieren mayor efectividad y rendimiento cuando se sienten identificadas de alguna manera con la organización a la cual pertenecen y con su cultura, es decir el fin de toda empresa debe ser el de crear un vínculo trabajador-organización que permita el surgimiento de un ambiente laboral propicio para el desarrollo de su objeto social y así lograr que cada empleado se adueñe y comprometa con lo que hace.

7 Metodología

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación que tuvo por objeto analizar la relación existente entre la cultura organizacional y la motivación en la fábrica Emsucol S.A.S ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en seguida se plantea la metodología a utilizar y que permitió la obtención de datos para su posterior estudio.

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado para fue descriptiva debido a que se buscó identificar y explicar la relación existente entre las variables de cultura organizacional y motivación a partir de la información obtenida durante el desarrollo de la misma.

7.2 Fuentes de información

Primarias: Dos encuestas realizadas a los trabajadores de la fábrica Emsucol con respecto a las dos variables objeto de investigación. Para ejecutar la encuesta de cultura organizacional se tomó la herramienta propuesta por Cameron y Quinn (2011) que se encuentra disponible en el apéndice A. Por su parte, en lo referente al tema motivacional se procedió a aplicar una encuesta de elaboración propia cuyo modelo se puede observar en el apéndice B.

Secundarias: Artículos e investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y regional acerca del tema propuesto, es decir, cultura organizacional y motivación, así como libros que apoyan la fundamentación teórica.

7.3 Recolección de datos

La recolección de datos se ejecutó tomando como referente el modelo expuesto por Cameron y Quinn (2011) mencionado en el marco teórico e ilustrado en la tabla 1, dado que permite determinar el tipo de cultura dominante y demás subculturas existentes en la fábrica. Por su parte, para el análisis de la variable motivacional se empleó una encuesta de elaboración propia.

7.4 Población

Personal de producción de la fábrica Emsucol S.A.S cuya totalidad es de 20 trabajadores.

7.5 Muestreo

El tipo de muestreo que se aplicó fue muestreo estadístico probabilístico, por tanto es aleatorio debido al volumen de datos, ya que con la muestra elegida, se aplicaron las herramientas correspondientes para la recolección de la información. Para conocer el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

Z_{α} : es una constante que depende del nivel de confianza asignada. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.

e: es el error muestral deseado, en tanto por ciento.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

De este modo reemplazando los valores se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2) (20)(0,5)(0,5)}{0,05^2(20 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{19,208}{0,0475 + 0,9604}$$

$$n = 19,05$$

Dando como resultado que la muestra tendrá un tamaño de 19 empleados a los cuales se les aplicaron las encuestas de las variables a tratar.

8 Factores que influyen en la cultura organizacional de la fábrica

En relación con lo expuesto por Schein (1985), es posible destacar los diferentes factores o elementos que componen los tres niveles de Cultura Organizacional propuestos por él, es decir, el nivel de los artefactos, el de los valores compartidos y el de los supuestos básicos, y que se encuentran presentes dentro de la fábrica Emsucol S.A.S., los cuales se relacionan a continuación:

En el nivel de los artefactos, los factores que lo constituyen se caracterizan debido a que forman parte del entorno físico y social de la organización, por lo cual dentro de los artefactos se encuentra un elemento conocido como los rituales, que resultan ser una serie de actividades que debido a su continuidad llegan a convertirse en hábitos o costumbres. Los rituales establecidos a nivel organizacional son: la celebración del cumpleaños de cada uno de los empleados, celebración del día del trabajo, celebración del cumpleaños de la fábrica, entrega de anchetas en la época navideña, así como la realización de la tradicional cena navideña.

Dichos rituales influyen de manera positiva en la motivación de los empleados, puesto que la exaltación de estas fechas especiales los lleva a sentir que son parte fundamental de la organización. Cabe resaltar que la empresa le da la importancia necesaria al recurso humano para que este se desempeñe adecuadamente ya que hace ameno el trabajo y permite espacios donde los empleados puedan interactuar, incidiendo positivamente en la cultura ya que crean hábitos.

Del mismo modo, se cuenta con un símbolo que también forma parte de los artefactos ya que es algo visible y a su vez identifica a la organización. El símbolo emplea los colores representativos de la fábrica o colores institucionales como se puede observar en la figura 4, el

rojo simboliza la pasión por el trabajo realizado, fuerza y vitalidad que se quiere transmitir y el color gris significa equilibrio, paz, elegancia, esa que las suelas de la fábrica reflejan.



Figura 4. Símbolo institucional

Nota: símbolo que identifica a la fábrica Emsucol

Fuente: Fábrica Emsucol S.A.S, 2018

Debido a lo anterior, el nivel de los artefactos es clave fundamental en la formación de la cultura organizacional, ya que comprende la estructura en sí bajo la cual se rige la empresa, estableciendo así su direccionamiento y accionar de los empleados. Por otra parte, la fábrica cuenta con una misión y visión que forman parte del nivel de los valores compartidos y por consiguiente son determinantes en la construcción de la cultura organizacional y son las siguientes:

Misión: cumplir con los requerimientos de los clientes a través de la fabricación y comercialización de suelas para toda la familia mediante maquinaria especializada y materias primas que garantizan la buena calidad del producto, generando así desarrollo y rentabilidad para la empresa (Fábrica Emsucol S.A.S, 2018)

Partiendo de lo anterior es posible deducir que la fábrica cuenta con una filosofía basada en la calidad del producto que ofrece, garantizando de esta manera su supervivencia, crecimiento y

rentabilidad. A su vez se apoya en tecnología especializada, con el ánimo de garantizar la excelencia de la producción y obtener la satisfacción de los clientes.

Visión: para el 2022 consolidarse como una empresa de suelas líder en el mercado nacional caracterizada por fabricar también la materia prima requerida para la producción manteniendo la satisfacción de los clientes (Fábrica Emsucol S.A.S, 2018)

Con esta visión la empresa se plantea una estrategia clara para ganar competitividad en el mercado y es lograr una integración hacia atrás, es decir, llegar a ser su propio proveedor de materias primas, además planea mantenerse en el camino hacia la mejora de su percepción en el mercado a través de la satisfacción total de sus clientes.

Tal como se evidencia la empresa cuenta con misión y visión componentes del nivel de los valores compartidos, pero el hecho de que no han sido socializadas con los empleados no permite que se tenga apropiación con estas. En el nivel de los supuestos básicos se encuentra la normatividad legal bajo la cual se rige el funcionamiento de la fábrica. En este punto la empresa brinda a sus trabajadores los servicios de salud, ARL, primas, vacaciones, caja de compensación y cesantías, todos estos en conformidad con la ley colombiana y con el ánimo de generar seguridad en los empleados. Dichos aspectos se categorizan en este nivel puesto que se da por seguro que la empresa cuenta con ellos.

Estos supuestos básicos brindan seguridad a los trabajadores en el ejercicio de sus labores diarias, teniendo en cuenta que se les garantiza que en el caso de que se presente alguna eventualidad tienen todo el respaldo por parte de la empresa, eventualidad que podría suceder partiendo del hecho de la empresa es de producción y se están manipulando máquinas todo el tiempo. Tal como lo plantea Schein (1985), cada uno de los elementos que componen los niveles anteriormente expuestos, son los que terminan definiendo e influyendo en la consolidación de la

cultura organizacional de la fábrica, ya que marcan la pauta del actuar e interactuar de los empleados dentro de la organización.

9 Tipo de cultura organizacional dominante en la fábrica

Conforme a lo expuesto por Cameron y Quinn (2011), existen cuatro tipos de cultura organizacional, la clan, la adhocrática, la de mercado y la jerárquica, que se pueden identificar a través de la herramienta creada por ellos, la cual parte de unos puntos clave que son: características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Con el ánimo de determinar la cultura dominante y las subculturas presentes, una vez realizada la encuesta planteada por Cameron y Quinn (Anexo A) a los empleados de la fábrica Emsucol y se obtuvieron los siguientes resultados:

En la primera categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #1 de la encuesta de Cameron y Quinn, se indaga sobre las características dominantes, y se encuentra que la organización tiende hacia una cultura dominante jerárquica con una puntuación de 34,4 seguida por una subcultura de mercado con una puntuación 25,8, después de estas con menor puntaje sigue la subcultura clan con una puntuación de 21, 8 y finalmente la subcultura adhocrática con un puntaje de 18,4 tal como se muestra en la figura 5, dicho resultado se refleja debido a que la distribución en los procesos de producción es fundamental para el desarrollo de la actividad, por tanto cada trabajador conoce de antemano sus funciones y cada proceso a realizar, es decir todos llevan un orden desde su puesto de trabajo haciendo rígida y burocrática la organización explicando así la cultura dominante jerárquica.

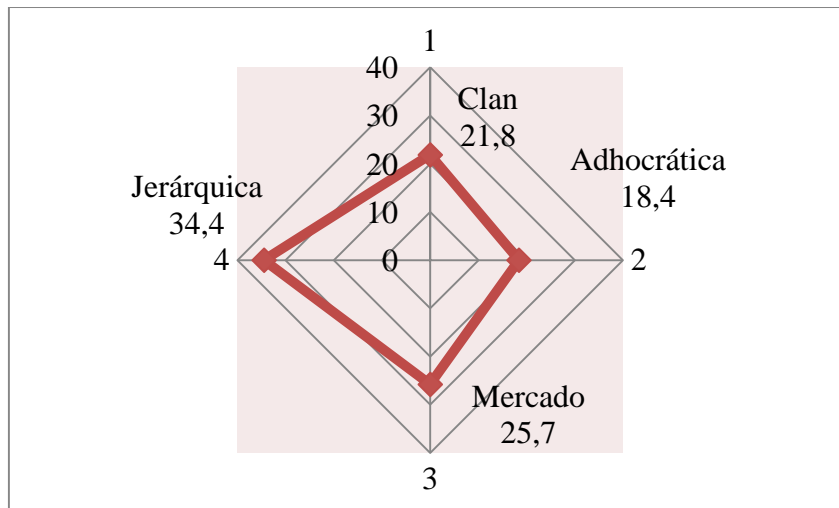


Figura 5. Características dominantes

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre características dominantes.

En la segunda categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #2 de la encuesta de Cameron y Quinn se examina el liderazgo organizacional, para dicho ítem la cultura dominante es la de mercado con 35,2, seguida por una subcultura es la jerárquica con 30,2, luego se observa la subcultura Clan con un puntaje de 18,6 y por último con menor puntaje esta la subcultura Adhocrática 16,3 que se ven reflejados en la figura 6. El dominio de la cultura de mercado es perceptible porque el ejercicio de liderazgo en la fábrica está encaminado hacia el cumplimiento de las metas de producción establecidas en torno a los pedidos realizados por los clientes de la fábrica y que por tanto determinan la producción para cada periodo.

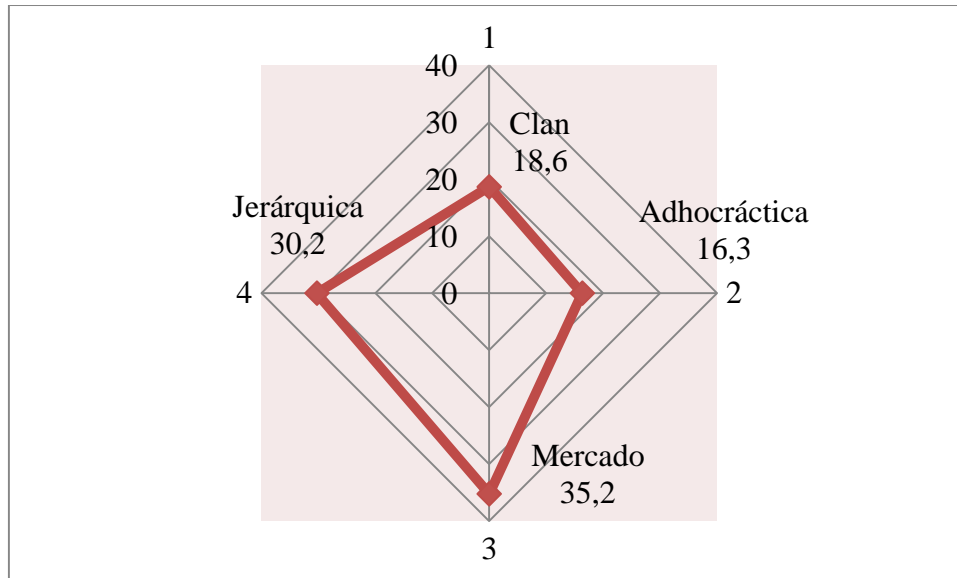


Figura 6. Liderazgo organizacional

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre liderazgo organizacional.

En la tercera categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #3 de la encuesta de Cameron y Quinn, se enfoca en la administración del recurso humano visible en la figura 7, la cultura dominante es la cultura de mercado con 27,89 y como subcultura se encuentra la Adhocrática con 27,10 puntos, seguida por la subcultura Adhocrática con puntaje de 27,1 y finalmente la subcultura Clan con puntaje de 19,2. La cultura de mercado es dominante en este punto, puesto que a los trabajadores se les exige de forma proporcional con las ordenes de pedido exigidas por el mercado mismo por tanto el estilo gerencial está enfocado hacia el cumplimiento de metas y por ende requiere de alta competitividad.

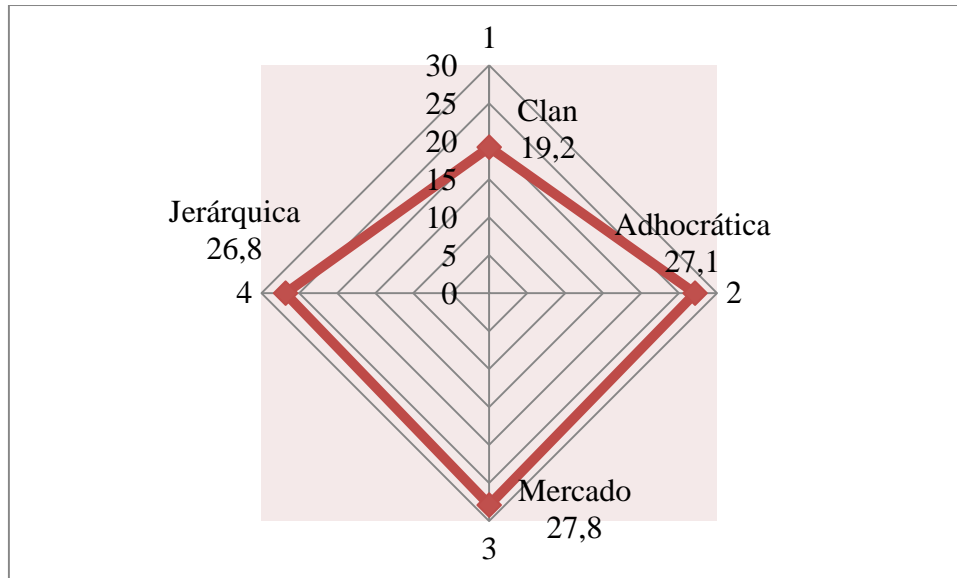


Figura 7. Administración del recurso humano

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre la administración del recurso humano.

En la cuarta categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #4 de la encuesta de Cameron y Quinn, respecto a la unión de la organización, la cultura organizacional dominante es la de mercado con 31,31 y como subcultura la jerárquica con 27,89 puntos, seguidos por la subcultura Adhocrática con un puntaje de 20,7 y finalmente la clan con 20 puntos, presentados en la figura 8. Los aspectos que llevan a que la cultura dominante de este punto sea la de mercado son que la organización en su ánimo de mantener su nivel dentro de un mercado tan competitivo se propone el cumplimiento de metas y es algo que se realiza de manera colectiva para lograr el cumplimiento de este fin.

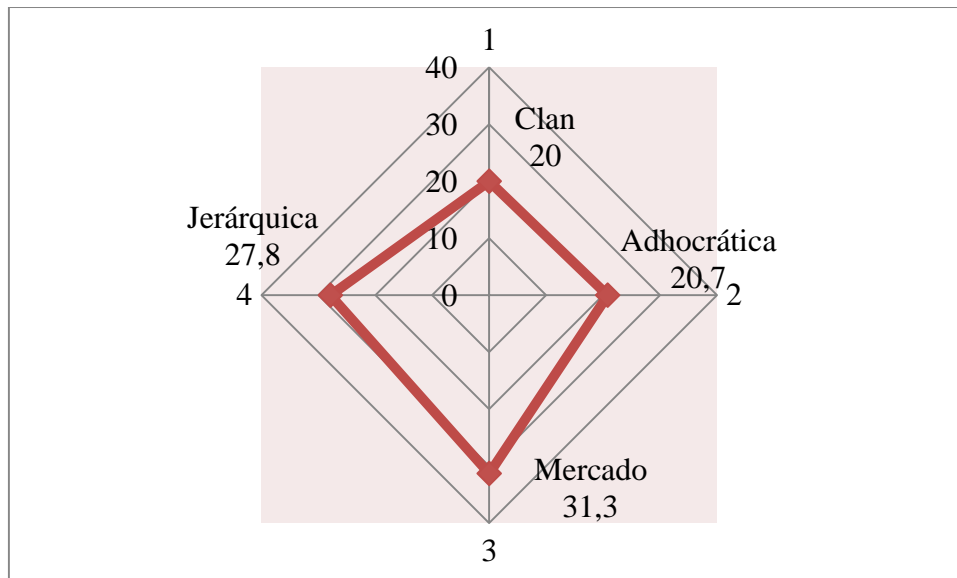


Figura 8. Unión de la organización

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre unión de la organización.

En la quinta categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #5 de la encuesta de Cameron y Quinn va orientada al énfasis estratégico, se tiene que la cultura organizacional dominante es la jerárquica con 35,78, seguido por la subcultura de mercado con 30,78 puntos, seguido a estos con menor puntuación están la subcultura Clan con 20,7 puntos y la Adhocrática con 20 puntos, los cuales son reflejados en la figura 9 . La cultura Jerárquica se explica en el desarrollo de la actividad, teniendo en cuenta que cada uno de los operarios conoce a la perfección los tiempos requeridos para llevar a cabo una producción de calidad, por tanto garantizan que dichos tiempos sean cumplidos obteniendo así un buen resultado. De igual modo el supervisor controla que esto se cumpla mejorando la eficiencia de los trabajadores, por dichos motivo la tendencia en este punto es hacia la cultura jerárquica.

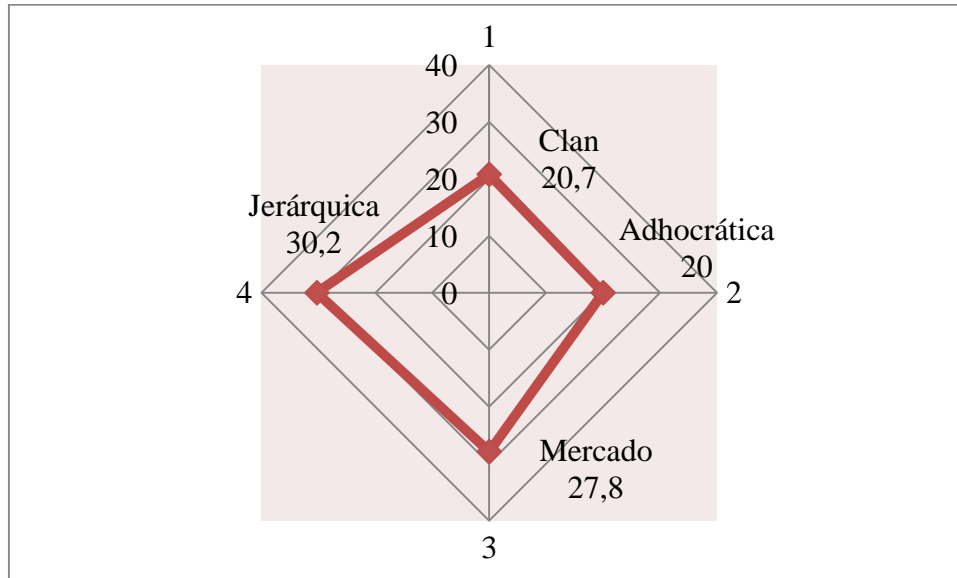


Figura 9. Énfasis estratégico

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre el énfasis estratégico.

Para culminar, la sexta categoría de preguntas que hace referencia a todos los ítems #6 de la encuesta de Cameron y Quinn, en el punto de criterio de éxito se manifiesta como cultura dominante la cultura jerárquica con 30,26 y como subcultura la de mercado con 27,89 puntos, seguidas de la subcultura Adhocrática con 17,1 puntos y con menor puntaje la subcultura Clan con 20 puntos tal como se muestra en la figura 10 . El cumplimiento de las ordenes de producción para cada periodo se convierte en el éxito de la labor desempeñada y mide el nivel de eficiencia de los trabajadores por esto se cataloga como dominante la cultura jerárquica en cuanto al criterio de éxito basado en la estandarización de las actividades.

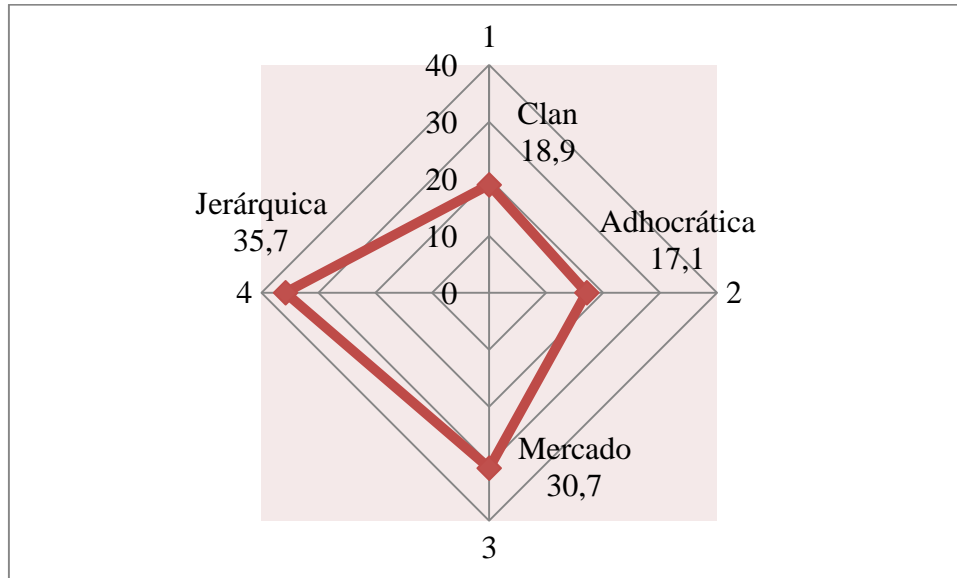


Figura 10. Criterio de éxito

Nota: distribución de la muestra con respecto a la pregunta sobre el criterio de éxito.

Con base en la información recolectada a través de todas las preguntas de la encuesta de Cameron y Quinn, (2011) se tiene que la fábrica Emsucol S.A.S presenta una cultura organizacional dominante jerárquica, la cual se caracteriza por poseer una orientación interna y el control resulta ser su principal herramienta, pues su funcionamiento requiere del cumplimiento de las normas. Como subcultura se manifiesta una inclinación hacia la cultura de mercado tal como se observa en la figura 11. La cultura dominante, es decir, la jerárquica es perceptible a nivel del funcionamiento de la fábrica, puesto que el cumplimiento de normas y el control que se realiza sobre cada uno de los procesos productivos están estrechamente vinculados con la mejora continua, propósito que caracteriza a este tipo de cultura.

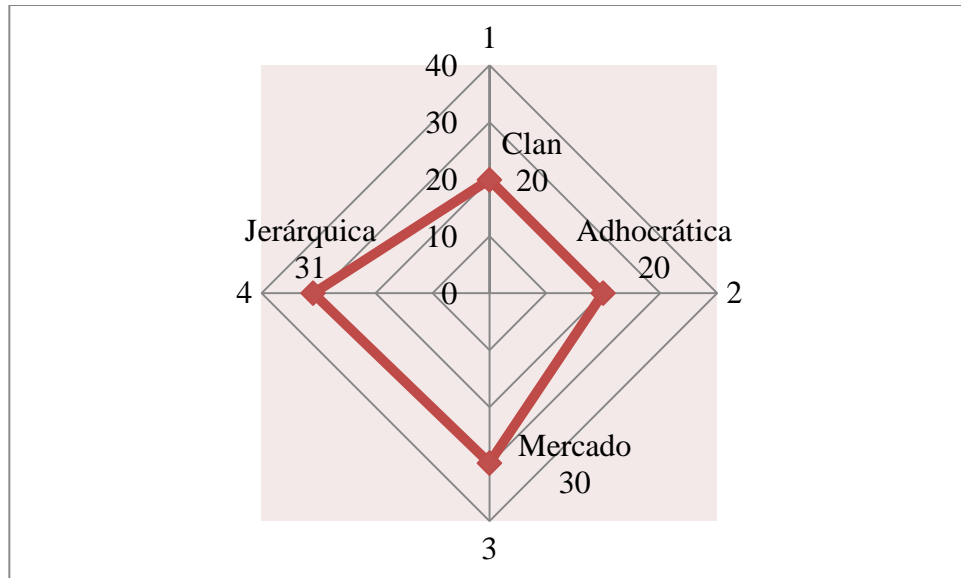


Figura 11. Cultura dominante

Nota: distribución de la muestra con respecto al acumulado total de las 6 preguntas y determinación de la cultura organizacional dominante.

Partiendo de lo anterior, la cultura organizacional jerárquica presente en la fábrica y caracterizada por su orientación hacia la parte interna, no es coherente con lo estipulado en la planeación estratégica, debido a que la planeación está direccionada hacia una cultura con enfoque más externo ya que se propone la consolidación de la una empresa como un referente en materia de suelas y además se tiene la satisfacción al cliente como uno de los objetivos más claros, razón por la cual la cultura de mercado planteada por Cameron y Quinn (1999) se adecúa de forma más certera a la planeación desarrollada, esto gracias a su orientación externa y su particularidad en el alcance de objetivos ambiciosos como es el caso de la consolidación como una empresa de suelas líder .

10 Influencia de la cultura organizacional en la motivación de los empleados de la fábrica

Emsucol S.A.S

Con el objeto de establecer los factores determinantes de motivación que posee la fábrica, se llevó a cabo la aplicación de las 19 encuestas a los empleados y estos fueron los resultados obtenidos:

La empresa le brinda: Afiliación a salud, ARL. Caja de compensación. Vacaciones, primas, cesantías. Los resultados a esta pregunta se encuentran representados en la figura 12

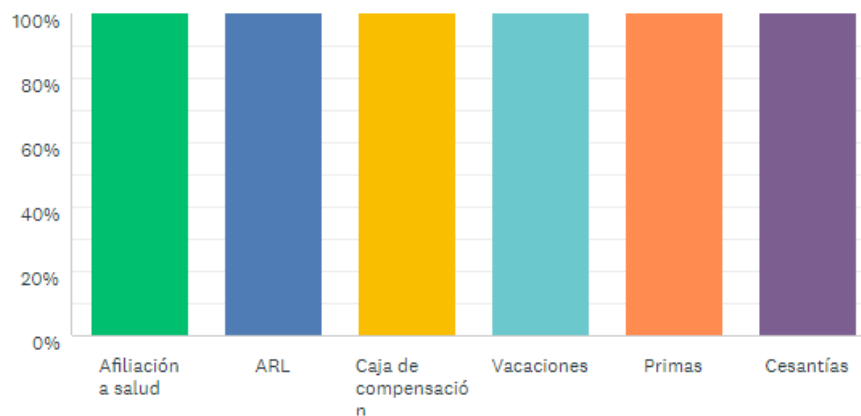


Figura 12. Normatividad legal

Nota: resultados donde se observa con que beneficios dispuestos en la ley cuentan los empleados de la fábrica.

De acuerdo a las respuestas dadas, la fábrica actualmente ofrece a sus empleados lo establecido por la ley, es decir, afiliación a salud, afiliación a la ARL, a una caja de compensación familiar, también gozan de vacaciones, primas y cesantías, todo esto en cumplimiento con la normatividad laboral colombiana comprendida en el margen de la Ley 100 de 1993, donde se establece el sistema de seguridad social integral y además se apoya en el

Código Sustantivo del Trabajo en lo dispuesto en el título VII descansos obligatorios, donde se trata lo referente con las vacaciones.

De los siguientes incentivos utilizados por las empresas ¿Usted cuál ha recibido?: Bonos, Felicitaciones, Integraciones, Horarios flexibles, Viajes, Formación, Ninguna de las anteriores. Ante esta pregunta las respuestas dadas por los empleados son expuestas en la figura 13.

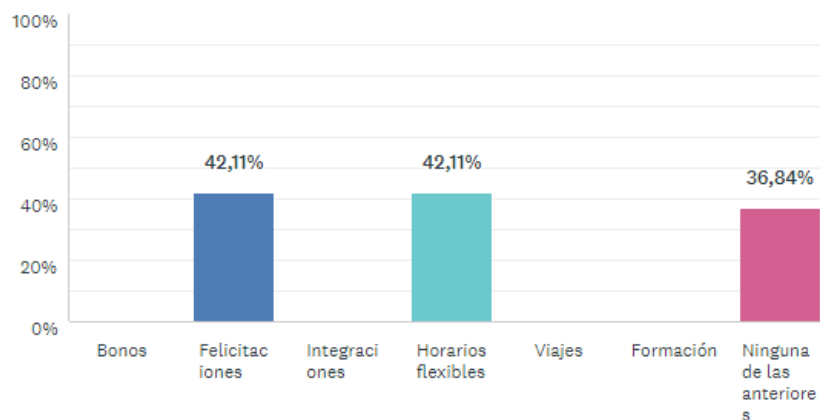


Figura 13. Incentivos utilizados

Nota: representación gráfica de los tipos de incentivos más utilizados por la fábrica respecto al cumplimiento laboral de los empleados.

Un factor que influye de manera directa en el rendimiento laboral de los empleados dentro de una organización es el grado de motivación en el que estos se encuentren. Dicha relación es expuesta en la teoría de las expectativas propuestas por Vroom (1979) de acuerdo con la teoría, el trabajador se motiva a realizar un esfuerzo en la medida en que este le genere recompensas dentro de la organización y a nivel personal. Del mismo modo Chiavenato (2002) define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, para este mismo autor el sistema de recompensas establecidas dentro de una organización dirige el comportamiento de sus miembros.

Por tanto, la importancia de esta pregunta dentro de la encuesta aplicada radica en que permite identificar cuál es el sistema de recompensa establecido en la fábrica y que por consiguiente está direccionando el comportamiento de los trabajadores, es así como se puede identificar que el 42,11% de los empleados de la fábrica reconocen recibir a manera de incentivo o recompensa felicitaciones por parte de su jefe cuando su labor es realizada de forma satisfactoria, el 42,11 % goza de horarios flexibles, mientras que el restante, es decir, el 36,84% no ha recibido ningún tipo de incentivo.

¿Conoce la misión y la visión de la empresa y además se siente identificado con ellas? Justifique su respuesta. El total de los empleados encuestados aceptan no conocer ni la misión, ni la visión de la fábrica. En este punto es importante resaltar que tanto la misión como la visión forman parte de la planeación estratégica de una organización. De acuerdo con Kotler (1992) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, por tanto, la importancia de hacer que todo el personal de una organización conozca dicha planeación, ya que esta es la orientación al cumplimiento de las metas institucionales. En concordancia con lo anterior, el hecho de que los empleados de la fábrica no conozcan estas herramientas de la planeación estratégica los llevan a adoptar otros comportamientos que no apuntan hacia lo establecido, y por ende influyen de manera negativa la cultura organizacional debido a que no se adecua a lo establecido por la fábrica.

A continuación, con las afirmaciones indique el nivel con el que se identifique siendo totalmente en desacuerdo el de menor grado (1) y totalmente de acuerdo el de mayor grado (5). Afirmaciones disponibles en la tabla 3 y resultados arrojados disponibles en la figura 14.

Tabla 3. *Afirmaciones encuesta de motivación*

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1) La empresa cuenta con la maquinaria y los recursos propicios para llevar a cabo la producción					
2) El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de sus funciones					
3) Las instalaciones son las adecuadas para el tipo de trabajo realizado					
4) La empresa le da importancia a la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones					
5) El salario que recibe es proporcional al trabajo que realiza					
6) Considera que los demás perciben el valor de su trabajo					
7) Usted se siente a gusto, motivado y mantiene buena relación con su jefe.					

Nota: afirmaciones utilizadas en la encuesta motivacional

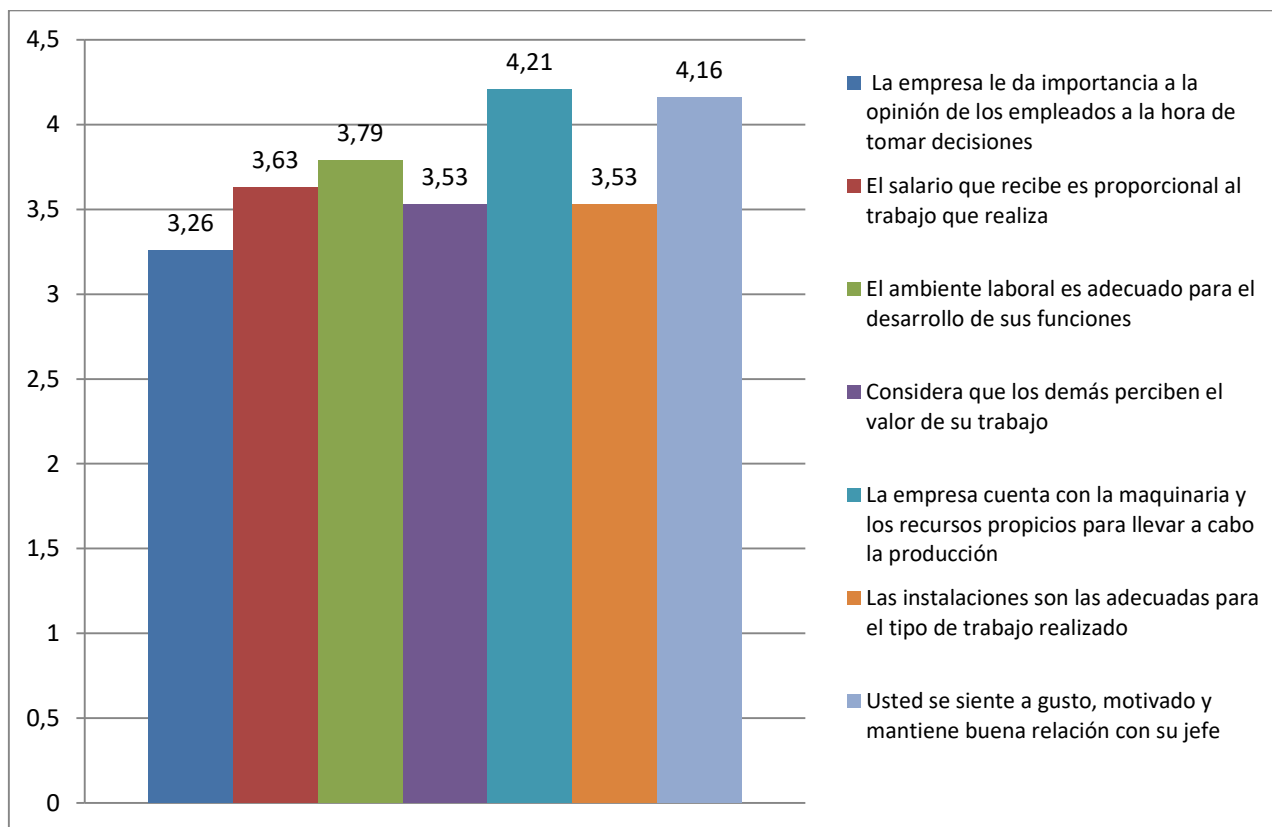


Figura 14. Porcentaje de las afirmaciones encuesta motivación

Nota: representación gráfica de las afirmaciones sobre motivación con las cuales los empleados se sentían más identificados.

En concordancia con Herzberg (1966) y su teoría motivacional, existen dos factores asociados a la motivación de los empleados, los factores higiénicos y los motivacionales, entendiendo por los primeros aquellos que son caracterizados por ser los que se asocian con aspectos negativos o que no representan un alto grado de satisfacción en los empleados, es decir el hecho de si se cumplen o no, no generan mayor incidencia en la motivación, sin embargo su cumplimiento llega a reducir los índices de insatisfacción (Manso, 2002) y los factores motivacionales, los cuales si están estrechamente relacionados con la motivación de los empleados, es decir que su cumplimiento si garantiza que los trabajadores eleven su nivel motivacional.

Partiendo de esta referencia se plantean enunciados que responden a lo expuesto por Herzberg (1966), obteniendo así los siguientes resultados: la empresa cuenta con la maquinaria y los recursos propicios para llevar a cabo la producción y usted se siente a gusto, motivado y mantiene buena relación con su jefe, son las afirmaciones con las que más se sienten identificados los empleados, logrando así las mayores ponderaciones de 4,21 y 4,16 respectivamente. Donde cabe resaltar que ambos enunciados responden a factores de higiene de acuerdo con lo propuesto por la teoría de los dos factores.

Por otra parte, las afirmaciones con las que los empleados se sienten menormente identificados son: la empresa le da importancia a la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones con un puntaje de 3,26, considera que los demás perciben el valor de su trabajo y las instalaciones son las adecuadas para el tipo de trabajo realizado ambas con ponderaciones de 3,53. Donde las dos primeras afirmaciones corresponden a factores motivacionales, debido a que tienen como finalidad hacer que los empleados sientan el valor del trabajo que realizan y que así mismo sus opiniones o aportes sean escuchados, con respecto a este punto los empleados de

la fábrica no sienten motivación frente a estas afirmaciones debido a que es poca la participación que tienen frente a la toma de decisiones a las cuales se enfrentan día a día. De igual modo la última afirmación, es decir la que trata acerca de las instalaciones corresponde a los factores higiénicos, por tanto, en su naturaleza misma está el hecho de no ser gran generadora de motivación, lo que con lleva a que para los empleados no sea una afirmación relevante a la hora manifestar su satisfacción laboral.

Partiendo de los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los empleados de la fábrica, es posible establecer la relación de estos con los niveles de cultura organizacional establecidos por Schein (1985), los cuales fueron mencionados en oportunidades anteriores.

La primera pregunta realizada en la encuesta, es decir donde se les indaga por la normatividad laboral, corresponde con el nivel de los supuestos básicos propuestos por Schein (1985), como ya se había mencionado. En este punto la fábrica cumple con toda la normatividad legal dispuesta por el Estado Colombiano lo que genera una creencia de seguridad y un ambiente confiable en los trabajadores.

La pregunta orientada hacia los incentivos utilizados por la empresa corresponde con el nivel de los artefactos, debido a que es algo establecido dentro de la organización y tal como lo expresaron los empleados, los incentivos utilizados por la fábrica son las felicitaciones y los horarios flexibles esto determinado por la evaluación de desempeño por producción realizada de manera diaria.

Estos incentivos son determinantes en la motivación, pues los empleados son conscientes de que si cumplen de forma satisfactoria con sus obligaciones su trabajo será reconocido y exaltado. En este punto es importante resaltar que el tipo de cultura organizacional presente, es decir la jerárquica cuya principal característica es el uso del control como elemento para alcanzar los

objetivos propuestos, si tiene interferencia directa con el grado motivacional de los empleados de la fábrica. Lo anterior tiene concordancia con las investigaciones realizadas por Levinson (2006) y Añez (2006), denominadas “*Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior*” y “*Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*” de los autores respectivos, quienes una vez desarrollados sus trabajos investigativos establecen que si existe relación directa entre la cultura organizacional y la motivación, debido a que la cultura determina el comportamiento de los empleados y dinamiza la motivación de los mismos.

En la siguiente pregunta que compone la encuesta se les indaga a los empleados si conocen la misión y la visión, componentes fundamentales de la planeación estratégica de una organización y elementos pertenecientes al mismo nivel de los anteriores, es decir a los artefactos según Schein (1985). La respuesta obtenida refleja que los empleados no conocen estas herramientas institucionales, por ende, no están enterados de los objetivos que persigue la organización ni su enfoque a futuro. Lo cual puede llegar a convertirse en un limitante puesto que la planeación estratégica no forma parte ni de su día a día ni de su concepción de cultura organizacional y de acuerdo con Meza et al (2015), en su investigación conocida como “*Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana*” tanto la planeación como la cultura organizacional tiene una estrecha relación dentro de una empresa, pues permiten a los empleados conocer a profundidad la organización y a su vez formar parte de los objetivos que son perseguidos por ella.

La última pregunta del cuestionario está compuesta por una serie de afirmaciones con las cuales los empleados debían manifestar su grado de identificación. Las afirmaciones la empresa

cuenta con la maquinaria y los recursos propicios para llevar a cabo la producción, las instalaciones son las adecuadas para el tipo de trabajo realizado y el salario que recibe es proporcional al trabajo que realiza, pertenecientes al nivel de los artefactos de cultura organizacional de Schein (1985), reflejan incidencia dentro de la motivación que tienen los empleados tal como lo corrobora Ortega et al. (2015) en su indagación denominada *“Análisis Motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su modalidad de contratación”* donde se concluye que los salarios y las condiciones de trabajo a las que se encuentran expuestos los trabajadores afectan su nivel de motivación. Para este efecto los empleados manifestaron que a nivel general las herramientas con las que cuentan para desarrollar la producción son las propicias, haciendo que su labor se desempeñe satisfactoriamente, por su parte el salario que reciben y las condiciones en las que laboran consideran son adecuadas.

El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de sus funciones y usted se siente a gusto, motivado y mantiene buena relación con su jefe, son afirmaciones que reflejan el clima laboral de la organización y por su lado el clima forma parte de la cultura organizacional. Los empleados de la fábrica aseguraron mantener buena relación con su jefe, obteniendo esta afirmación uno de los mayores puntajes dados, esto debido a que su jefe busca ser muy cercano con su personal y estar al pendiente de cualquier situación que se pueda presentar, manteniendo el control característico de la cultura organizacional jerárquica dominante en la fábrica. Y es que precisamente el clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la motivación tal como lo concluye Ramírez (2009) en su investigación *“Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el salvador”* donde se refleja la relación directamente proporcional entre clima y motivación, es decir cuando la motivación es elevada el clima

también es propicio, pero si la motivación se ve afectada o disminuye de igual forma lo hará el clima laboral.

La empresa le da importancia a la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones, es la afirmación con la que los empleados se sienten menormente identificados, esto responde al tipo de cultura presente en la fábrica, ya que al presentar una inclinación hacia la cultura jerárquica, la toma de decisiones viene directamente desde la cúpula de la organización, por tanto la participación de los trabajadores en este tipo de decisiones es prácticamente nula y este es el caso de la fábrica.

Analizando la información obtenida durante el desarrollo de la investigación es posible determinar que la cultura organizacional si tiene relación con la motivación de los empleados. El resultado anterior se refleja en cada uno de los componente de los niveles de cultura organizacional expuestos por Schein (1985), es decir artefactos, valores compartidos y supuestos básicos, en los cuales es posible evidenciar la incidencia que tienen directamente sobre la motivación de los empleados, ya que influyen en el comportamiento de los mismos. Además a pesar de que en la fábrica se presente una cultura organizacional jerárquica, los trabajadores manifiestan tener buenas relaciones interpersonales tanto con su jefe como con sus compañeros.

11 Conclusiones

De acuerdo a lo expuesto por Schein (1985) la cultura organizacional está compuesta por tres niveles que son: el nivel de los artefactos, el nivel de los valores compartidos y el nivel de los supuestos básicos, cada nivel fue explicado en el apartado del marco teórico. Partiendo de este punto fue posible identificar los factores que influyen en la cultura organizacional de la fábrica y catalogarlos dentro de su nivel respectivo, es así como se tiene que en cuanto al nivel de los artefactos la organización posee un símbolo organizacional en el cual se encuentran representados los colores que los identifican como empresa, a su vez también se cuenta con una serie de rituales como celebración de cumpleaños, celebración del aniversario de la organización, entre otros, que se convierten en costumbres para los empleados. En el nivel de los valores compartidos se encuentran la misión y visión con que cuenta la empresa, pero el hecho de que no han sido socializadas con los empleados no permite que se tenga apropiación con estas.

Los autores Cameron y Quinn (1999) exponen en su modelo de Cultura Organizacional la existencia de cuatro tipos de cultura: la clan, la Adhocrática, la de mercado y la jerárquica. Tomando como referencia el modelo de Cameron y Quinn (1999) fue posible identificar que la cultura dominante en la fábrica es la jerárquica, la cual posee una orientación hacia la parte interna y el control es una de sus principales características. Sin embargo al momento de revisar la planeación estratégica planteada por la organización, se identifica que esta no es compatible con la cultura organizacional dominante, es decir la jerárquica, esto debido a que la planeación se enfoca más hacia la parte externa de la organización donde la satisfacción al cliente es uno de los objetivos más claros. Por tal motivo se recomienda a la fábrica adoptar la cultura organizacional de mercado ya que esta se adapta a las exigencias de la planeación estratégica gracias a su enfoque hacia lo externo.

Se determinó que la cultura organizacional influye en la motivación de los empleados de la fábrica, esto debido a que marca pautas de comportamiento en los trabajadores y a su vez afecta la satisfacción laboral de los mismos.

En consecución con el objeto por el cual se llevó a cabo esta investigación, donde se planteaba indagar si la Cultura organizacional tenía relación directa con la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol y luego de analizar la relación existente entre estas dos variables, se concluye que la cultura organizacional jerárquica presente en la fábrica si influye en la motivación de los empleados, dando por afirmativa la hipótesis realizada.

12 Referencias

- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y Motivación laboral de los Docentes Universitarios. Venezuela*. Universidad Rafael Beloso Chacín de Venezuela. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218348.pdf>. ISSN: 1856-6189. Volumen 4 Edición No 1. 102- 126.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2015). *Producción bruta por subsector*. Retrieved from <https://www.camaradirecta.com/temas/indicadoresantander/indicadores/eamsdersubsectores.htm>
- Cameron & Quinn, (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*, AddisonWesley, Reading.
- Cataño Jiménez, G. L. (2015). *Percepción de la calidad de vida de los adultos mayores del centro geriátrico Sagrado Corazón de Jesús en el municipio de Copacabana*. Corporación Universitaria Minuto de Dios Facultad de Ciencias Humanas y Sociales Programa de Psicología Bello. Disponible en http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/4157/TP_CatanoGilma_2015.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Edición. Colombia Edita. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera Edición ed. México D.F: Mc Graw Hill.

Código sustantivo del trabajo, (1950). Disponible en

www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104

Denison, D., Haaland, S. (2003). *Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different From the rest of the world?* En: *Organizational Dynamics*, 33 (1): 98-109

Fuentes Díaz, A. E. (2012). *La Cultura Organizacional: factor clave de éxito en empresas del siglo XXI*. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena. Facultad De Ciencias Económicas Programa de Administración Industrial. Disponible en <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>

García Álvarez, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional* *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, enero-abril, , pp. 163-174 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>

Gómez , D. M., & Prowesk, K. S. (2011). *Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali*. Cali, Colombia. Disponible en www.redalyc.org/pdf/801/80122596005.pdf.

Gómez Vélez, M.A. (2015). *Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia*. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. a. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5454161.pdf>

Herzberg (1966). *Work and the nature of man*. New York

- Kotler, P. (1992). *Área de Comercialización e Investigación de Mercados*, Dirección Comercial I. 3° L.A.D.E. . Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~emurgado/tema3.pdf>
- Levinson, Y. O. (2006). *Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151
Caracas, Venezuela. Disponible en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000100006
- Ley 100 (1993). *Diario Oficial* No. 41.148 de 23 de diciembre de **1993**. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral disponible en www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html
- Ley 789 de 2002, Art. 30U.S.C. (2002). Disponible en www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104
- Manso Pinto, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Universidad EAFIT, Medellín Colombia.. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757> o <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Meza Ariza, L. C., & Camargo Restrepo, J. G. (2015). *Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga, Colombia: Universidad de Desarrollo e investigación. Disponible en www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/download/28/25
- Ortega Vianchá & Rios Mendoza. (2015). *Análisis Motivacional de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander* según su modalidad de

- contratación. Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Bucaramanga. Disponible en <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/157629.pdf>
- Ortega, Sierra. S., & Vergel Ortega, M. (2014). *La cultura Organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta. Cúcuta, Colombia: Universidad de Santander. Eco.Mat. 2014; 5(1): 87 - 95..* Disponible en revistas.ufps.edu.co/ojs/index.php/ecomatematico/article/download/55/49
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* Reaging, Mass.: Addison-Wesley
- Ramírez, V. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de el Salvador.* Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Disponible en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>
- Rodríguez Barajas Y. (2017). *Sector calzado ha mermado producción en el primer semestre.* Retrieved from <http://www.vanguardia.com/economia/local/402783-sector-calzado-ha-mermado-produccion-en-el-primer-semestre>
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. Diversitas: Perspectivas En Psicología, 8* Retrieved from <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=67925837006>
- Schein, E. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo,* Bogotá
- Sola López, I. S. (2017). *La motivación en el clima organizacional de la empresa avícola y Agropecuaria Maricela Cia. Ltda.* Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Carrera de

Psicología Industrial Disponible en

<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25694>

Vargas Ramírez, F., & Agudelo Naranjo, H. J. (2013). *Estudio cultura organizacional en la empresa de textiles Confetex de Colombia*. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en <https://es.scribd.com/document/326538053/Cultura-Organizacional-Textilera-de-Pereira-pdf>

Vroom (1979). *Motivación y alta dirección*. Editorial Trillas S.A. México. Disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9872.pdf>

13 Apéndices

Apéndice A. Encuesta cultura organizacional



La presente encuesta tiene como fin conocer diferentes aspectos que van relacionados con la cultura Organizacional en la fábrica EMSUCOL S.A.S. para un fin netamente académico, agradecemos que la información acá depositada sea veraz.

Objetivo general Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol de la ciudad de Bucaramanga.

Encuesta Cameron y Quinn: Asigne el valor que considere a cada punto teniendo en cuenta que el porcentaje en todos los ítems sea diferente a 25 puntos contando con que el total de la suma de los cuatro ítems debe ser de 100 puntos.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	
TOTAL		100
2. LIDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejora la eficiencia.	
TOTAL		100
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
TOTAL		100
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	

C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	
TOTAL		100
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
TOTAL		100

La estudiantes de la Universidad Santo Tomás se comprometen a que la información recolectada no será divulgada, solamente se utilizará con fines académicos.
Agradecemos inmensamente el tiempo y la colaboración.

Apéndice B. Encuesta Motivación



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

La presente encuesta tiene como fin conocer diferentes aspectos que van relacionados con la motivación laboral en la fábrica EMSUCOL S.A.S. para un fin netamente académico, agradecemos que la información acá depositada sea veraz, recuerde que no hay respuestas buenas ni malas.

Objetivo General: Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y la motivación de los empleados de la fábrica Emsucol de la ciudad de Bucaramanga.

Sexo: _____

Edad: _____

Estado Civil: _____

Tiempo de experiencia: _____

Tiempo laborado en la empresa: _____

➤ Pregunta de selección múltiple: Seleccione la cantidad de opciones que considere adecuadas de acuerdo a la pregunta.

1) La empresa le brinda:

A	Afiliación a salud	
B	ARL.	
C	Sena, Caja de compensación	
D	ICBF	
E	Vacaciones.	
F	Primas.	
G	Cesantías.	

2) De los siguientes incentivos utilizados por las empresas ¿Usted cuál ha recibido?

A	Bonos	
B	Felicitaciones	
C	Integraciones	
D	Horarios Flexibles	
E	Viajes	
F	Formación	
G	Ninguna de las anteriores	

➤ Pregunta con respuesta abierta: Responda y justifique

3) ¿Conoce la misión y la visión de la empresa y además se siente identificado con ellas?

➤ A continuación indique el nivel con el que se sienta identificado siendo totalmente en desacuerdo el de menor grado (1) y totalmente de acuerdo el de mayor grado (5).

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
4) La empresa cuenta con la maquinaria y los recursos propicios para llevar a cabo la producción					
5) El ambiente laboral es adecuado para el desarrollo de sus funciones					
6) Las instalaciones son las adecuadas para el tipo de trabajo realizado					
7) La empresa le da importancia a la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones					
8) El salario que recibe es proporcional al trabajo que realiza					
9) Considera que los demás perciben el valor de su trabajo					
10) Usted se siente a gusto, motivado y mantiene buena relación con su jefe.					

Las estudiantes de la Universidad Santo Tomás se comprometen a que la información recolectada no será divulgada, solamente se utilizará con fines académicos.