

CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PROPIEDAD DE SUS TRABAJADORES*

Óscar Alvarado Muñoz**

Ricardo Monroy del Castillo***

* Este artículo es resultado de un proyecto de investigación titulado “Cultura organizacional en empresas caucanas”, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, que se inició en junio de 2011 y se encuentra en desarrollo. Este proyecto contó con el apoyo financiero de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. El artículo se recibió el 17-10-12 y se aprobó el 20-08-13. Sugerencia de citación: Alvarado, O. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283.

** Especialista en Gerencia de la Calidad, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia, 2008; Administrador de empresas, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia, 2003. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, contables y Económicas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. Miembro del Grupo de Investigación en desarrollo económico y empresarial OIKOS. Correo electrónico: oscar.alvarado.m@uniautonomo.edu.co

*** Magíster en Economía, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia; Administrador de empresas, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia, 2001. Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas, contables y Económicas de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. Director del Grupo de Investigación en desarrollo económico y empresarial OIKOS. Correo electrónico: ricardo.monroy.d@uniautonomo.edu.co

Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores

RESUMEN

Este artículo analiza la cultura organizacional en Empaques del Cauca S.A., una empresa que pertenece a sus trabajadores. Se pregunta cuál es la contribución de la cultura organizacional a la sostenibilidad de la empresa y qué lecciones deja. Mediante un enfoque cualitativo, hace un estudio de caso para describir los elementos relevantes de la cultura y su incidencia en la gestión. Concluye que los valores y el imaginario son un activo cultural de la organización y su modelo de gestión porque refuerzan el sentido de pertenencia y contribuyen a desarrollar sus estrategias de proyección y sostenibilidad. El examen de las prácticas de gestión y de la cultura organizacional aporta lecciones que pueden aprovechar este tipo de organizaciones así como aquellas que operan bajo el modelo tradicional de propiedad.

Palabras clave: Cultura organizacional, valores, imaginario, modelo de gestión.

Clasificación JEL: M12, M14, M54.

Organizational culture in a company owned by its employees

ABSTRACT

The organizational culture in place at Empaques del Cauca SA, a worker-owned company, is being looked into in this paper, and a question is being posed about the contribution that organizational culture is making to the sustainability of the company and what are the lessons being drawn from it. Bearing on a qualitative approach, a case study is being conducted to describe the relevant cultural elements and their bearing on the company's management. A conclusion is then reached that the values and the imaginary are a cultural asset in the organization and its management model, because they both strengthen up the workers' sense of belonging, thus helping develop the company's projection and sustainability strategies. The review of management practices and organizational culture provides lessons which organizations of this sort could benefit from, as well as those operating in line with the traditional ownership scheme.

Keywords: Organizational culture, values, imaginary, management model.

JEL classification: M12, M14, M54.

Cultura organizacional em uma empresa propriedade de seus trabalhadores

RESUMO

Neste artigo, analisa-se a cultura organizacional na Empaques del Cauca S.A., uma empresa que pertence a seus trabalhadores. Pergunta-se qual é a contribuição da cultura organizacional à sustentabilidade da empresa e que lições deixa. Mediante um enfoque qualitativo, faz-se um estudo de caso para descrever os elementos relevantes da cultura e sua incidência na gestão. Conclui-se que os valores e o imaginário são um ativo cultural da organização e seu modelo de gestão porque reforçam o sentido de pertencimento e contribuem para o desenvolvimento de suas estratégias de projeção e sustentabilidade. O exame das práticas de gestão e da cultura organizacional contribui com lições que esse tipo de organizações pode aproveitar, bem como aquelas que operam sob o modelo tradicional de propriedade.

Palavras-chave: Cultura organizacional, valores, imaginário, modelo de gestão.

Classificação JEL: M12, M14, M54.

Introducción

Empaques del Cauca S.A. (EDC), empresa emblemática del departamento y una de las pocas industrias gestada en la región, nació en 1965 y entró en crisis en la década de los 90 debido al declive del mercado de empaques de fique, sustituidos por sacos sintéticos, por lo que los accionistas decidieron cerrarla.

Ante el riesgo de perder su empleo, en 1996 los trabajadores plantean la posibilidad de tomar las riendas de la compañía. Mediante negociación, se convirtieron en propietarios del 70% de las acciones y pasaron a participar de un proceso en el que no eran simples trabajadores sino dueños de la empresa, condición no corriente en Colombia ni en el marco del capitalismo, por lo que resulta una singularidad que genera interrogantes sobre el modelo de gestión y su contribución a su consolidación.

Se consideró que el enfoque de la cultura organizacional (CO) podía ayudar a analizar el proceso, ya que como construcción social ofrece un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos y de la organización. Aunque los estudios sobre CO han mostrado su importancia para el desempeño, la mayoría de ellos se ha desarrollado en el marco de empresas con el modo tradicional de propiedad, son escasas las investigaciones sobre organizaciones auto-gestionadas y se limitan a describir las propiedades de la CO pero no buscan las especificidades de sus elementos constitutivos.

Estas consideraciones generan las preguntas ¿Cómo ha contribuido la CO a la sostenibilidad de la empresa? y ¿Existen algunas lecciones que puedan derivarse de la comprensión de la CO en esta empresa? Así, los objetivos del estudio se orientaron al análisis de los elementos relevantes de la CO y a la identificación de sus relaciones con el modelo de gestión y la sostenibilidad de la empresa.

Para ello, primero se presenta el concepto de cultura organizacional y su relación con la gestión, así como también se revisan algunas investigaciones realizadas en Colombia en este campo; luego se exponen la metodología empleada, los resultados, la discusión y finalmente se plantean las conclusiones.

1. Aspectos teóricos

1.1 Cultura organizacional: concepto e importancia

Para Allaire y Firsirotu (1984) el concepto de cultura organizacional (CO) nace de la idea de que las organizaciones son pequeñas sociedades dotadas de procesos de socialización, normas y estructuras en las que, por consiguiente, se desarrollan rasgos culturales. Según Cameron (2004) las definiciones sobre CO tienen fundamentos sociológicos o antropológicos y siguen dos enfoques: el funcional –la cultura surge de la conducta colectiva– y el semiótico –la cultura reside en las interpretaciones y conocimientos individuales– si bien la mayoría de los investigadores asume la perspectiva sociológica funcional que toma la cultura como un atributo gestionable de la organización.

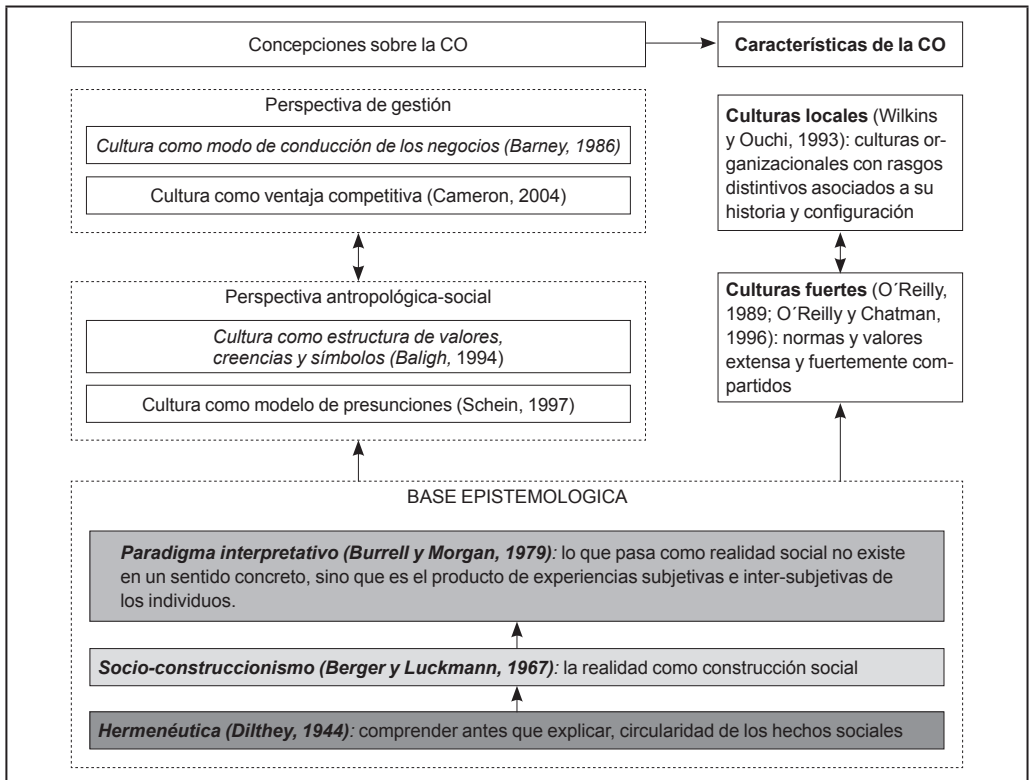
Dada la profusión de enfoques y definiciones en este trabajo, se asume una concepción amplia que sitúa la CO como algo complejo que involucra elementos subyacentes, no fácilmente observables, hasta estructuras y prácticas visibles (Fey y Denison, 1998).

La gráfica 1 resume las consideraciones teóricas que enmarcan este estudio. Se parte de la idea de Dilthey (1944) según la cual los hechos sociales obedecen a dinámicas diferentes a las atribuibles a los fenómenos naturales; por ser *creaciones del espíritu* configuradas en el *reino de la libertad* y disponibles en nuestra propia experiencia y no

por simple observación. De allí que nuestro conocimiento de ellos no sea explicativo sino comprensivo. Esta posición se emparenta con el construccionismo social de Berger y Luckmann (1967) y lo que Burrell y Morgan (1979) presentan como el paradigma interpretativo de las ciencias sociales. Estos enfoques afirman que la realidad social es una construcción humana determinada por la red de relaciones intersubjetivas que dotan de sentido y significado los actos de los individuos y grupos.

Estos constructos posibilitan una visión comprensiva de la CO para entenderla como

Gráfica 1. Concepciones teóricas



Fuente: elaboración propia.

realidad histórico-social que ocurre por las interacciones entre los individuos y los hechos. En ese sentido, cobra vigencia la definición de Schein (1997, p. 25) para quien la CO 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 integración 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”.

Lo que se enseña y aprende corresponde a cuatro categorías de conocimiento cultural: 1) la de tipo diccionario, para identificar algo y describirlo; 2) la de tipo directorio, es el *cómo* de las cosas y eventos, la relación causa-efecto, como un problema específicamente resuelto; 3) la de tipo recetario, se basa en juicios de valor sobre cómo deberían hacerse las cosas y; 4) la axiomática, se refiere al porqué sucede algo (Sackmann, 1992).

En línea con Schein, Baligh (1994) define la CO como modelo, como estructura de valores y creencias que se conectan de diversas formas. Otras definiciones se enfocan en su relación con la gestión –Barney (1986) la establece como el modo en que las organizaciones conducen sus negocios y Cameron (2004) la concibe como una ventaja competitiva– o la analizan desde sus características para clasificarlas como culturas locales o de clan (Wilkins y Ouchi, 1993; Cameron, 2004) cuyos rasgos distintivos están asociados a su historia y configuración, o bien como culturas fuertes (O’Reilly, 1989; O’Reilly y

Chatman, 1996) cuyos valores se comparten extensamente.

Cualquiera sea el concepto de CO este poderoso y estable fenómeno organizacional influye y opera en todos los niveles y procesos (Gorman, 1989; Lee y Yu, 2004) y de esa forma ayuda a comprender la vida organizacional o a explicar en un nivel profundo ciertos desempeños. Su influencia depende de la alineación que se produzca entre sus características y la estrategia (Gorman, 1989) es una fuente de ventaja competitiva bajo ciertas condiciones (Lee y Yu, 2004) y un factor clave de éxito en numerosas organizaciones (Cameron, 2004).

Por otra parte, Wilkins y Ouchi (1993) sostienen que si bien la CO es menos relevante para explicar el desempeño de lo que se cree, existe un amplio rango de organizaciones que han desarrollado culturas locales y que en este caso el desempeño no puede ser entendido sin una apropiada comprensión de la cultura organizacional.

Las perspectivas expuestas inducen a pensar que los elementos de la CO influyen en el comportamiento de la empresa y por consiguiente en su desempeño. Por ejemplo, los valores como núcleo de la cultura (Hofstede, 1997) ofrecen un marco de referencia para la toma de decisiones (Brătianu y Bălănescu, 2008), asimismo las creencias y los significados compartidos, refuerzan el compromiso y a partir de allí pueden tener efectos positivos en el esfuerzo individual y colectivo.

La identidad se asocia con el sentido de pertenencia, expresión que recoge el nivel de

implicación o compromiso afectivo que un individuo tiene con su grupo (Zambada y Madero, 2012) que es producto de un proceso de filiación social y que lo lleva a considerar las características del grupo como auto-descriptivas (Ashforth y Mael, 1989; Ellemers *et al.*, 2004). En ese proceso intervienen elementos como las historias y mitos organizacionales que como piezas identitarias surgidas a lo largo del tiempo legitiman usos y costumbres y permiten su reinterpretación (Vélaz, 1999; Anteby y Molnár, 2012).

En síntesis, la CO es una compleja construcción desarrollada a lo largo del tiempo (Gordon y Di Tomaso, 1992), compuesta de valores, normas y comportamientos que al compartirse configuran una identidad para la empresa (Wilson, 2001) y que despliega su influencia en la organización de múltiples formas.

Con apoyo en la literatura, este estudio desarrolla las siguientes proposiciones teóricas:

i. La CO constituye una realidad social que no se presenta como un mero fenómeno observable por quienes trabajan en las organizaciones sino que se construye por ellos y se despliega como una vivencia.

ii. La CO contribuye a la sostenibilidad de las empresas en el tiempo en la medida en que refuerza el sentido de pertenencia.

1.2 Investigación sobre CO en Colombia

Los estudios sobre CO ganan importancia en la década de 1980, especialmente en Norte-

américa y Europa. Según Gálvez y García (2011) existe un buen número de trabajos sobre la relación CO - rendimiento. Aquellos con base empírica son de dos clases: los que identifican las variables de la CO y su relación con el desempeño y, los estudios entre culturas, que asocian los rasgos de la cultura de países o regiones con características de las culturas organizacionales (Martínez, 2010, p. 167). En Colombia, los estudios realizados se ubican, principalmente, en la primera categoría y se enfocan en caracterizar la CO en sectores específicos de la economía o de las regiones y en vincularla al desempeño (Ruiz y Naranjo, 2012).

De los trabajos revisados, los de Peralra (2005) y Steckerl (2006) elaboran estudios de caso que caracterizan la CO en una empresa específica; el de Pérez (2007) y el de Gálvez y García (2011) la estudian en pequeñas y medianas empresas de Bogotá y Cali, respectivamente, y encuentran algunas asociaciones entre cultura y desempeño; el de Calderón y Serna (2009) se enfoca en la gran empresa para identificar las relaciones entre cultura y gestión de los recursos humanos; concluye que aspectos como la compensación y la capacitación están asociados a la fuerza de la cultura; el de Gómez y Ricardo (2009) aplica el modelo Denison en 66 empresas bogotanas y llega a la conclusión de que el modelo mide apropiadamente los patrones culturales y que en organizaciones con culturas robustas el desempeño es superior al de culturas más débiles; sin embargo Martínez (2010) con el mismo modelo, pero con once empresas, concluye que ese modelo es poco apropiado para describir la relación cultura-desempeño.

Un trabajo reciente de Ruiz y Naranjo (2012) sobre la investigación en CO en el país en el periodo 2006-2010 encontró que su estado es incipiente y que parece indicar la existencia de culturas fuertes con inclinación hacia lo interno y el control.

En general, los estudios revisados caracterizan la CO a través de modelos que miden la presencia e intensidad de ciertos rasgos que luego vinculan con percepciones sobre el desempeño. Los datos se toman de personal directivo, sin que haya acercamiento a las percepciones de los trabajadores, lo que plantea un interrogante sobre si ello es suficiente para representar la CO o si se trataría de una visión limitada y formalizante de este fenómeno en las empresas colombianas.

Excepto los de Peralra (2005) y Steckerl (2006) no se encontraron trabajos que se desarrollen como estudio de caso o que describan la CO desde una perspectiva fenomenológica o histórica; esto es, que analicen el modo en que la cultura surge y se mantiene, sino que se asume la cultura como dada.

2. Metodología

Los fines de la investigación y las características de la unidad de análisis hacen conveniente la metodología del estudio de caso, pues este permite investigar un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real (Yin, 2003), se enfoca en la comprensión de las dinámicas de ciertos eventos particulares (Eisenhardt, 1989); su especificidad es registrar procesos, dinámicas, relaciones, contenidos y significados, en una visión holística del

fenómeno; y su intencionalidad radica en la interpretación del mismo para dar cuenta de su lógica de constitución y desarrollo (García y Vanella, 2002, p. 13).

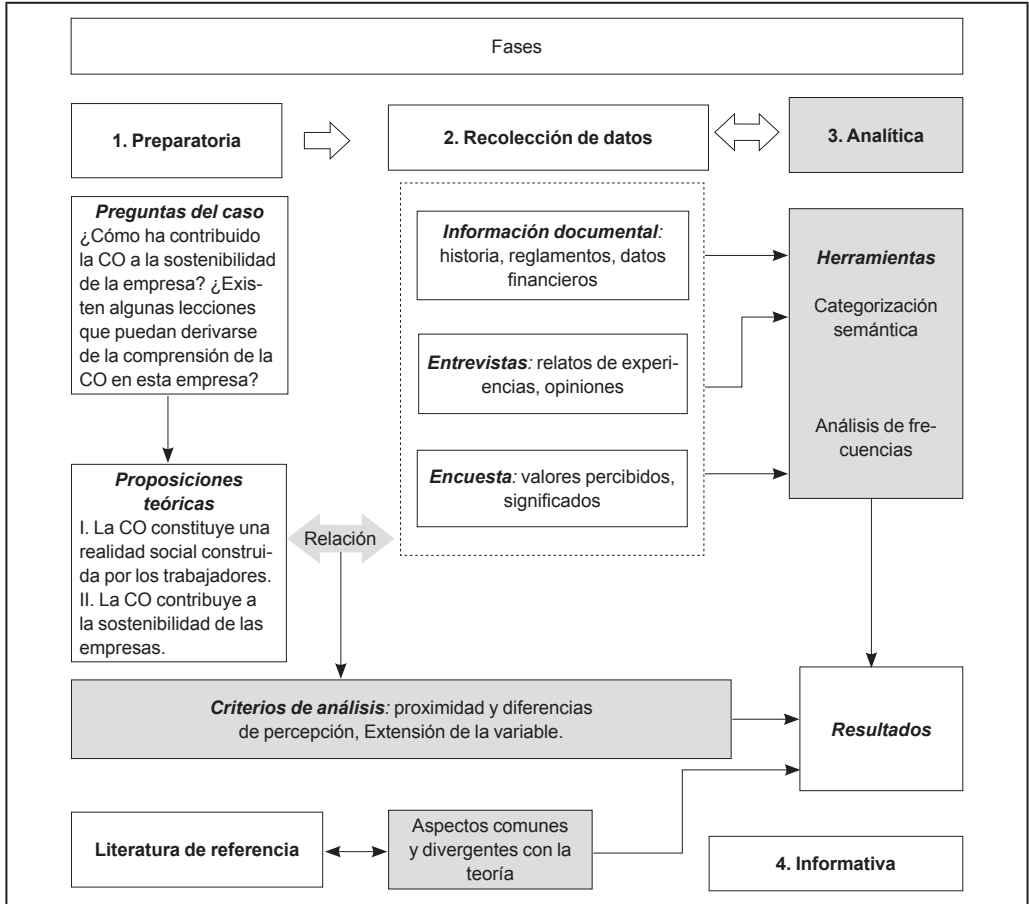
La gráfica 2 muestra el esquema de desarrollo del trabajo. Para las fases se adoptó el proceso de investigación cualitativa sugerido por Rodríguez *et al.* (1999). Los componentes y procedimientos se definieron con arreglo a lo establecido por Yin (2003) quien reconoce cinco elementos en un estudio de caso: preguntas del caso, proposiciones teóricas, unidad de análisis, relaciones datos- proposiciones y criterios de análisis.

Las fases 2 y 3 se retroalimentaron, por lo que a medida que se recolectaban y analizaban datos, se definían nuevas necesidades de información que se incluían en instrumentos no aplicados.

La recolección y tratamiento de datos obedeció a un criterio ecléctico, con varias fuentes de información para corroborarlos y validarlos (Yin, 2003) y una mezcla de herramientas cuantitativas y cualitativas propia de los estudios de caso (Eisenhardt, 1989), pero privilegiando el análisis cualitativo ya que las variables principales describen percepciones y comportamientos humanos.

Las variables se derivaron de la revisión de la literatura sobre CO. Se recolectaron datos sobre los valores (Smircich, 1983; Barney, 1986; O'Reilly, 1989; Baligh, 1994; O'Reilly y Chatman, 1996; Hofstede, 1997; Ribas *et al.*, 2011); las creencias (Barney, 1986; Baligh, 1994; Ribas *et al.*, 2011), bosquejadas a partir de las percepciones sobre el trabajo,

Gráfica 2. Esquema de la investigación



Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez, Gil y García (1999) y Yin (2003).

el liderazgo y la organización; y los significados compartidos (Smircich, 1983; Peralra, 2005; Vallenilla, 2006) que se establecieron a partir de la historia fundacional y el sentido de pertenencia.

Para la recolección de datos se usaron la entrevista en profundidad y la encuesta (anexo 1). De los tipos de entrevista en profundidad expuestos por Taylor y Bogdan (1987) se

optó por una mezcla entre *narración de vida* y la que tiene por fin el aprendizaje sobre acontecimientos no observables directamente, pues mediante ellas los entrevistados reflexionan y describen más auténticamente la forma como aprendieron y actuaron sobre los objetos de su experiencia (Moisander *et al.*, 2009). En la encuesta se siguieron las recomendaciones de Babbie (2010) sobre diseño y tratamiento de datos.

Los datos recolectados se utilizaron para comparar las ideas expresadas y las prácticas reales percibidas, lo que proporcionó información valiosa de la visión del mundo que tienen los miembros de la organización y su grado de coincidencia con la realidad percibida o experimentada por otros (Sackmann, 1992, p. 140).

Las entrevistas se transcribieron y analizaron mediante categorías semánticas. Estas categorías se comparan para detectar similitudes y diferencias, dimensiones y relaciones inherentes a los datos (Strauss y Corbin, 2002).

En suma, se trata de un estudio de caso que valoró el proceso vivido por la empresa y sus trabajadores para detectar los aspectos positivos y aquellos que generan conflicto o

tensión, siguiendo así la idea del estudio de caso evaluativo de Stake (1998). El cuadro 1 muestra los métodos utilizados en el trabajo de campo y el análisis.

3. Resultados y discusión

3.1 Generalidades

El cuadro 2 muestra la distribución de los trabajadores por género, planta, edad, tiempo y tipo de vinculación; la opinión es relativamente homogénea, aunque al evaluarla por tipo de vinculación, se encontró (anexo 2) que en 3 de 15 variables –participación, satisfacción con el salario y satisfacción con la labor– la diferencia es estadísticamente significativa y fueron mejor calificadas por los accionistas, en razón de su condición.

Cuadro 1. Fuentes de evidencias y criterios de análisis

Método de recolección de datos	Descripción	Métodos y criterios de análisis
Revisión documental	Manual de convivencia, contabilidad, prensa, trabajos de grado.	<i>Categorización semántica:</i> se agruparon por proximidad los discursos sobre las variables. <i>Criterios de análisis:</i> proximidad y diferencia de percepción en las categorías: historia fundacional, valores, sentido de pertenencia, cambio y estrategias.
Entrevistas en profundidad	<i>Número:</i> 10 <i>Perfil del entrevistado:</i> trabajadores que vivieron el proceso, directivos, trabajadores actuales accionistas y no accionistas y familiares. <i>Temática:</i> experiencia de vida, percepciones sobre la empresa, pasado y futuro. <i>Formato de registro:</i> video y sonido.	
Encuesta	<i>Población:</i> 190 <i>Nivel de confianza:</i> 90% <i>Perfil del encuestado:</i> trabajadores actuales accionistas y no accionistas. <i>Forma de aplicación:</i> formulario autodiligenciable. <i>Fecha de realización:</i> mayo de 2011 <i>Temáticas:</i> valores, relaciones interpersonales, percepciones sobre el trabajo, el liderazgo y la empresa.	<i>Análisis de frecuencias:</i> se obtuvieron las frecuencias de las preguntas. Con la prueba χ^2 se analizaron las opiniones entre grupos (accionistas y no accionistas). <i>Criterios de análisis:</i> extensión de la variable (mayor %, diferencia entre grupos)

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 2. Caracterización según la encuesta

Género	%	Planta	%	Tipo Vinculación	%
Masculino	71.8	Fique	73.1	Accionista	32.6
Femenino	28.2	Plásticos	26.9	No accionista	67.4
Edad trabajador (años)		%	Tiempo Vinculación (años)		%
18 a 30		34.8	< 5		51.8
30 a 42		50.6	5 a 10		15.3
> 42		14.6	>10		32.9

Fuente: elaboración propia.

3.2. Características de la CO

El análisis sugiere que los elementos clave de la CO surgieron a partir del cambio de propiedad y que, por tanto, su configuración y características están ligadas a ese momento histórico de la empresa.

Según la encuesta, los valores más desarrollados son *responsabilidad* (66.7%) y *solidaridad* (58.1%) mientras que *creatividad* y *honestidad* tienen porcentajes menores a 22%, estos los menos desarrollados. Por tipo de vinculación se conservan estas prioridades con algunas diferencias. Para los accionistas, *responsabilidad* y *solidaridad* tienen el mismo nivel de desarrollo, mientras que para los no accionistas la *responsabilidad* se ha desarrollado más que la *solidaridad*.

El resultado de la prueba estadística $\chi^2(4)=5.019, p=0.28$, no permite rechazar la hipótesis nula¹ que la percepción sobre los valores no depende del tipo de vinculación, lo que sugiere la consistencia y extensión de los

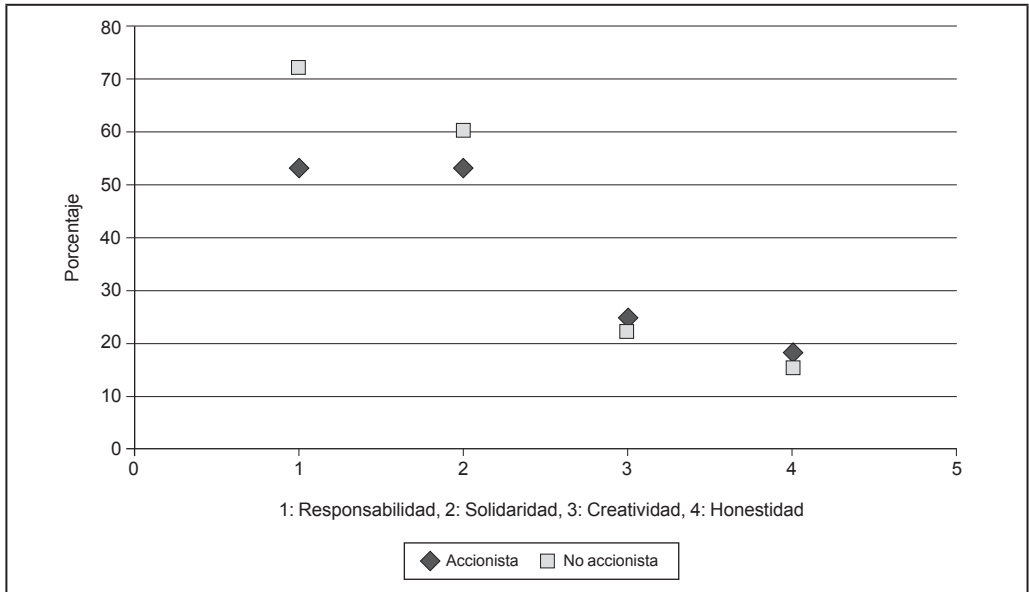
valores entre todos los trabajadores, y en consecuencia la presencia de una cultura fuerte (O'Reilly, 1989; O'Reilly y Chatman, 1996).

La aparición de los valores *solidaridad* y *responsabilidad* se vincula con el momento de crisis y la posterior recuperación como una acción emprendida por los trabajadores. Este suceso es trascendental en el imaginario de la empresa, se convierte en una narración que exalta la actitud y los valores de los trabajadores. Cada trabajador lo narra de manera distinta pero con la misma admiración y orgullo por lo acontecido. Ellos cuentan que:

... la empresa estaba como un difunto, ¿quién le da un peso por eso? los únicos que queríamos creer en eso éramos los trabajadores, nos sentábamos acá adentro y nos decíamos: si es que podemos hacer algún cambio, somos nosotros.

... cuando empezamos nuevamente a re-verdecer, y le metimos nuevamente fibra de fique a esas máquinas, ustedes se imaginan la ilusión, la convicción, de cada uno de los trabajadores, a la hora que quiera voy a trabajar, el tiempo que sea, y a consagrar

¹ Para todas las pruebas se utilizó un nivel de significancia del 5%.

Gráfica 3. Valores más desarrollados por tipo de vinculación

Fuente: elaboración propia.

nuestros mejores propósitos por sacar la empresa adelante...

El sentido que la historia fundacional tiene para los trabajadores la hace una genuina pieza de la memoria colectiva que da una mirada al pasado para apropiarse de él, recrearlo, reinterpretarlo (Anteby y Molnár, 2012) y utilizarlo para legitimar y transmitir los valores, cumpliendo el papel pedagógico que Vélaz (1999) asigna a las narraciones y mitos en las empresas.

Lo narrado en la *historia fundacional* es consistente con lo planteado por Ellemers *et al.* (2004) pues las situaciones de fracaso grupal (cierre de la empresa) generan identificación con el colectivo si de ello pueden esperarse éxitos futuros (conservar empleo).

La *historia fundacional* justifica la emergencia y permanencia de valores como *solidaridad* y *responsabilidad*. La solidaridad surgió como forma de enfrentar colectivamente la crisis, así cada trabajador se identificó con sus colegas en la posibilidad de *perder el empleo* y en la necesidad de *hacer algo*; elementos coincidentes con lo que Willer *et al.* (2012) consideran necesario para que surja la solidaridad.

El discurso sobre la responsabilidad se refleja en las palabras de los trabajadores:

El trabajo cuando tiene que asumirse se asume, porque se sabe que esta es la cuchara de cada uno y aquí no tenemos a quien decirle no, mire, usted es mi patrón, usted verá cómo me paga, yo estoy aquí, págume; en

este proceso no, si yo no trabajo entonces la empresa se muere, esa es una de las características lindas...

Tales expresiones sobre esfuerzo y compromiso muestran la relación entre las necesidades individuales y la mediación que la organización ofrece para su resolución (Argyris, 1973), describen el intercambio de valor individuos-organización (Wilkins y Ouchi, 1993) que lleva a los trabajadores a un mayor esfuerzo y sacrificio en el presente para consolidar resultados futuros (Ellemers *et al.*, 2004) y hablan del nivel de identificación social al reflejar el enlace psicológico de los trabajadores con el futuro de la empresa (Ashforth y Mael, 1989).

Estos resultados difieren de los de Peralra (2005) para quien los valores *solidaridad* y *responsabilidad* son en mayor medida producto de relaciones afectivas y de familiaridad con los empresarios que de un compromiso con la empresa; diferencia que puede deberse a los distintos modelos de propiedad y gestión entre las empresas y al hecho de que EDC tenga una *historia fundacional* creadora de una poderosa identidad. Por otro lado, sugieren que los valores de los fundadores (trabajadores) influyen en la forma que adoptará la CO; coincidiendo así con los hallazgos de Steckerl (2006) en su estudio de caso sobre una empresa familiar; y confirman la prevalencia, encontrada por Ruiz y Naranjo (2012) de culturas fuertes y con orientación interna en las empresas colombianas.

En resumen *solidaridad* y *responsabilidad* son valores fraguados en la lucha de los trabajadores, mantenidos y transferidos a los

nuevos miembros en un proceso de toma de sentido colectivo que se constituyen en *cogniciones culturales*, aquello que puede aprenderse y enseñarse en la CO (Sackmann, 1992). Tal congruencia de valores crea identidad entre los trabajadores y la organización, de manera que puede ser la base para lograr un mayor compromiso (Ashforth y Mael, 1989).

Estas características clasifican a la CO de EDC en el tipo local o de clan, pues se dan las condiciones de: larga historia y composición estable, ausencia de alternativas institucionales (otras alternativas en el mercado laboral) e interacción entre los miembros que Wilkins y Ouchi (1993, p. 472) identificaron para este tipo.

3.3 CO y sentido de pertenencia

Se analiza la relación entre sentido de pertenencia y CO, a partir de las variables: participación, percepciones sobre la empresa, el trabajo y relación con compañeros y superiores.

a. Participación

El 70% de los encuestados consideran que las directivas fomentan alguna forma de participación, opinión más frecuente entre los *no accionistas*, lo que puede deberse a la mayor expectativa de participación de los *accionistas*. La prueba χ^2 confirma que la opinión sobre *participación* depende del tipo de vinculación ($\chi^2(2)=7.58$, $p=0.022$).

La participación es vista como derecho, responsabilidad o estrategia que refuerza el sentido de pertenencia (cuadro 3).

Cuadro 3. Concepciones sobre la participación

Narraciones de las entrevistas	Origen	Concepción
La relación...con los gerentes ha sido muy participativa, ellos tienen mucho en cuenta la opinión o lo que quieren expresar cada uno de los trabajadores, e incluso en este momentito se está manejando líderes por sección, con el propósito de ir identificando a tiempo los problemas más frecuentes que hayan dentro de cada proceso.	Trabajador	Estrategia Responsabilidad
... incluso acá se ve, que se nos involucra mucho en la situación de la empresa desde el mismo, digámoslo así desde cuando se está bien hasta cuando se está mal, los mismos estados financieros.	Trabajador	Estrategia Responsabilidad
...podemos hablar, opinar que sobre que de pronto sería bueno, que de pronto sería malo, y los jefes el límite que uno se tiene, nos escuchan mucho entre esas propuestas.	Trabajador	Derecho
Ellos son socios y se preocupan para donde va mi empresa y para dónde va el futuro de lo que yo tengo aquí, entonces todos querían de una manera y otra meterse a administrarla o a dar órdenes o a proponer ideas y hacían valer su condición de socios.	Gerencia	Derecho

Fuente: elaboración propia.

b. Percepción frente a la empresa y al trabajo

Lo positivo domina en la percepción de los trabajadores sobre la empresa: ella les ha dado la oportunidad de trabajar (49.4%), constituyéndose en un segundo hogar (45.9%) que los respeta y valora como individuos y empleados y aunque consideran monótono su trabajo (76.2%) al 84.9% le gusta laborar en la empresa. Además el 61.3% cree apropiada la compensación, con diferencias de opinión ligadas al tipo de vinculación ($\chi^2(1)=4.32$, $p=0.038$).

Estas valoraciones reflejan una experiencia laboral satisfactoria (Ariani, 2012). En efecto la satisfacción es del 70% y más alta entre los de más de 42 años de edad, los que llevan entre cinco y diez años laborando, y los accionistas. Esto último explica que la idea de que la empresa *es parte de su familia* o *cons-*

tituye su segundo hogar sea más acentuada entre los accionistas.

c. Relaciones con compañeros y superiores

Llama la atención que el ítem *envidia y conflictos laborales o personales* tenga un alto porcentaje (25.9%) entre los accionistas. Es posible que un mayor tiempo de convivencia y las discusiones sobre la gestión de la empresa lo expliquen. No obstante, en general la relación entre trabajadores se caracteriza por el compañerismo y la colaboración, percepción más alta entre los *no accionistas*, los de menor edad y tiempo de vinculación (cuadro 4). De allí que el ambiente laboral sea agradable, o dicho por un trabajador: ... *un ambiente digámoslo así chévere*; lo que suscita un marco de relaciones en el que los conflictos se resuelven más en lo afectivo que lo normativo: ... *entonces uno intenta, cómo*

Cuadro 4. Características de la relación con los compañeros

Clasificación	Concepto			
	Compañerismo y colaboración (%)	Envidia y conflictos personales o laborales (%)	Alegría y diálogo (%)	Otra (%)
General	71.6	14.8	11.4	2.3
Edad (años)				
18 a 30	85.7	10.7	3.6	0
30 a 42	62.2	15.6	17.8	4.4
□ 42	70.0	30.0	0	0
Tipo				
Accionista	66.7	25.9	7.4	0
No accionista	75.5	11.3	11.3	1.9
Tiempo de vinculación (años)				
□ 5	77.5	15.0	5.0	2.5
5 a 10	69.2	15.4	15.4	0
□ 10	65.4	19.2	15.4	0

Fuente: elaboración propia.

se crea ese lazo de amistad y eso hace que el trabajo sea muy ameno... nunca se ha dado ese caso, pues, de llegar tan alto... siempre se ha dado la forma de que entre nosotros mismos logremos solucionar los conflictos.

En cuanto a la relación con los superiores, la opción más marcada es negativa (alguien que solo da órdenes: 36.7%) pero las opiniones positivas son mayoría (68.9%), se destacan que el jefe es visto como alguien que ayuda a solucionar problemas (34.4%) o se preocupa por sus subordinados (26.7%).

En conjunto estas percepciones indican condiciones propicias para el sentido de pertenencia y revelan que la valoración del trabajo

y las relaciones se sitúan más en lo afectivo y humano que en lo objetivo-formal. Además muestran la satisfacción laboral e implican un reforzamiento del sentido de responsabilidad y del compromiso afectivo con la empresa (Ariani, 2012) pero también refuerzan la necesidad de autonomía sobre los puestos de trabajo (Gill *et al.*, 2012), lo que se relaciona con lo que expresan los trabajadores sobre la monotonía de sus labores.

Los hallazgos de participación y colaboración ratifican los de Gálvez y García (2011) sobre el aporte de esos elementos a la motivación y satisfacción de los trabajadores. La percepción de la empresa como *segundo hogar* y la valoración de la participación for-

talecen la idea de estar frente a una cultura local o de clan, pues estas características responden a las descritas por Cameron (2004) para esta tipología.

3.4 CO y gestión: resultados y retos

La historia fundacional como sustrato identitario, configura el *ethos* organizacional y se refleja en la gestión traduciendo las aspiraciones de los trabajadores sin desconocer las exigencias del entorno.

El modelo de gestión nace de la crisis, que enfrentó dos visiones: la de los dueños, cuyo fin era evitar más pérdidas de las registradas, y la de los trabajadores, que no querían perder su empleo. La negociación convirtió a los trabajadores en dueños de la empresa, lo cual se refleja en la estructura de gobierno, la CO y la estrategia (gráfica 4).

Los trabajadores participan del Gobierno de la empresa a través de la Junta Directiva y la Asamblea de trabajadores, instancia nominadora para los cargos de gerencia media y supervisión. Además existen *equipos de calidad* que eligen a sus líderes, estrategia que materializa la idea de que la cooperación es mejor que la competencia para lograr las metas y que es propia del ajuste entre la cultura y una estructura que privilegia la participación (Baligh, 1994).

La estrategia se mueve en dos planos: el empresarial, para mantener o aumentar el mercado, es subsidiario del social cuya meta –generar bienestar– es una reescritura del objetivo original. Las metas hacen operativo

el *propósito básico* y desarrollan la misión y la visión, alineándose con los valores y actitudes.

La CO, edificada por los trabajadores, da sentido e identidad a su esfuerzo. Su huella en el modelo de gestión se refleja en la estrategia para empoderar a los trabajadores y hacerlos responsables de su empresa; se traduce en las prácticas de gestión del talento humano –participación, compensación y seguridad laboral– así se verifica una mutua influencia entre estas y la CO (Calderón y Serna, 2009).

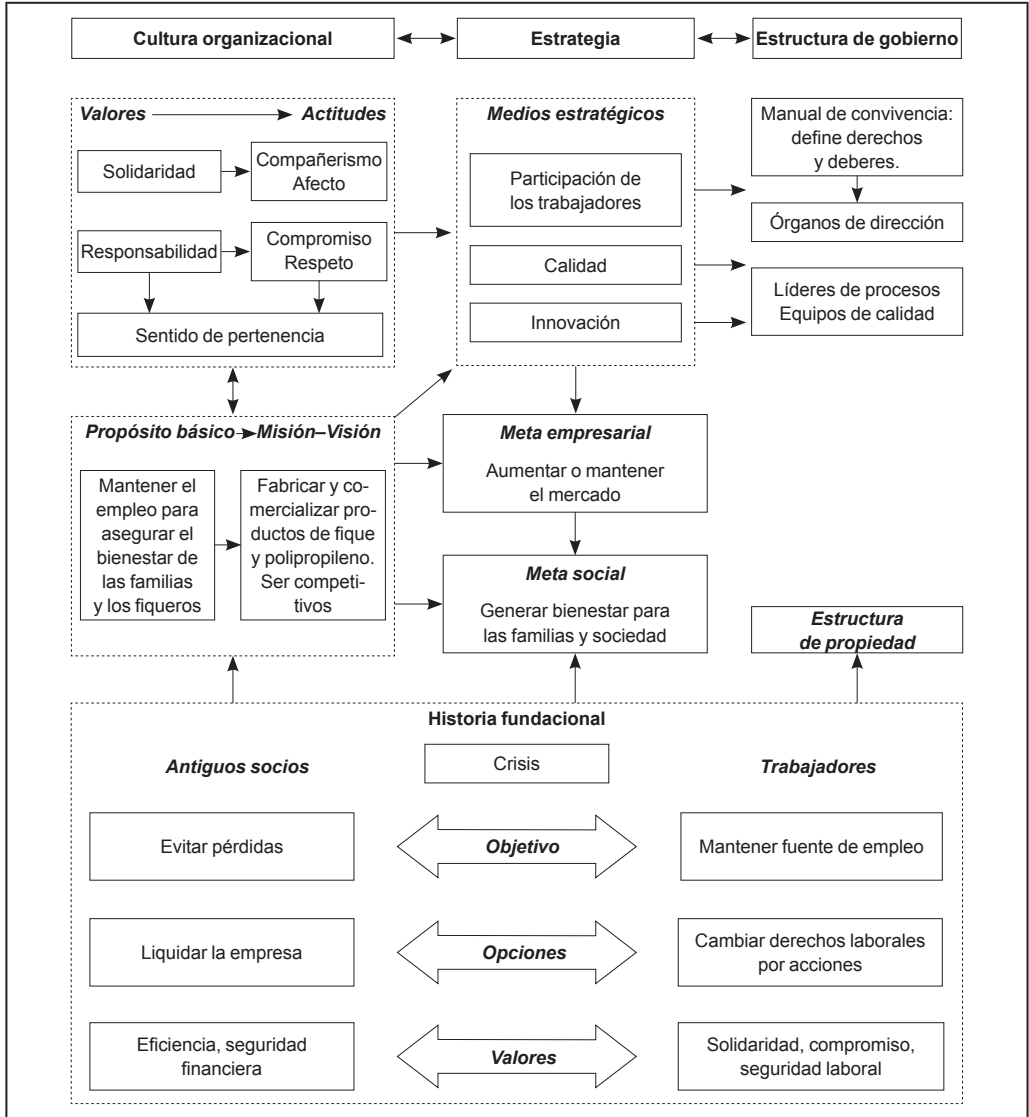
Valores como *solidaridad* y *responsabilidad* promueven el sentido de pertenencia y dinamizan la CO, y se despliegan en actitudes afectivas que refuerzan la unidad, cooperación, compañerismo, compromiso y respeto.

La responsabilidad asume dos significados: en lo interno, implica que los trabajadores se comprometen a cumplir sus funciones con eficiencia y eficacia. Como afirma uno de ellos:

... cada trabajador tendrá que multiplicar esfuerzos para seguir manteniendo la empresa... mientras haya en cada trabajador ese interés por mantener la fuente de trabajo yo creo que va ser difícil también que nos saquen del mercado y en esa tarea estamos empeñados.

En lo externo, se entiende como responsabilidad social que, junto a la solidaridad, se manifiesta en el eslogan de la empresa: *esfuerzo industrial con compromiso social*. En la práctica, dice el gerente:

Gráfica 4. CO y modelo de gestión



Fuente: elaboración propia.

...lo social está ligado de todas maneras a lo económico... si nosotros no incentivamos el cultivo de fique pues nos quedamos sin ma-

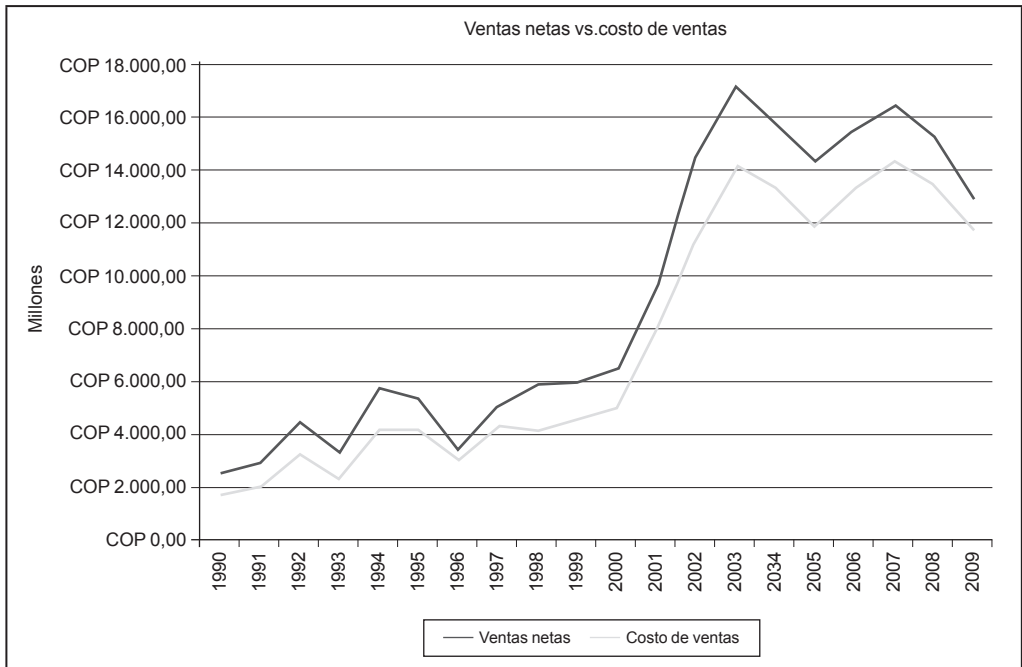
teria prima, si nosotros no apoyamos a las 16.000 familias fiqueras pues el negocio no va a tener futuro.

Luego de más de dos décadas, la empresa genera trabajo e ingresos para las familias de los socios y trabajadores no asociados, logrando, además, su propósito básico. La evolución de los ingresos y del costo de ventas (gráfica 5) lo evidencian. Se destaca la tendencia positiva en las ventas, con un importante crecimiento a partir de 1996, resultado de estrategias de diversificación de producto y mercado, en un entorno favorable a la expansión de las ventas. También se observa el paralelismo entre las curvas de ventas y costo de ventas que confirma la vocación de la empresa, de beneficios para los trabajadores, ya que el aumento en los costos obedece básicamente a costos laborales.

Por otro lado, los retos se relacionan con aspectos internos y del entorno. En lo interno, el modelo de gestión ha presentado problemas de ajuste en la relación de roles trabajador-accionista, lo que genera inconvenientes en el ejercicio de la autoridad. Así, afirma el gerente:

... ellos son socios y se preocupan para dónde va mi empresa y para dónde va el futuro de lo que yo tengo aquí, entonces todos querían de una manera y otra meterse a administrarla o a dar órdenes o a proponer ideas y hacían valer su condición de socios.

Gráfica 5. Evolución de las ventas y del costo de ventas de Empaques del Cauca S.A., 1990-2009



Fuente: elaboración propia.

Igualmente, la poca formación de los trabajadores-accionistas ha limitado la estrategia de participación; esto implica procesos de aprendizaje y cambio de mentalidad. Como dice un trabajador:

... uno como trabajador entiende que uno ha sido formado en la parte sindical y que pues eso de alguna manera le da como visión para saber qué es lo que quiere la clase trabajadora... en ese sentido ha tocado dedicar tiempo para buscar conocimientos para saber leer un informe... un balance... eso le da como trabajito, pero el entusiasmo hace que uno se motive y que aprenda.

El mayor reto es la sostenibilidad financiera. Al principio de la gestión de los trabajadores “la abundancia se manejaba irresponsablemente y los beneficios laborales se trasladaban a los socios”, afectando la solidez de la empresa. Aunque esto se ha superado, subsisten dificultades para la inversión y apalancamiento en tiempos de crisis.

También el entorno presenta retos competitivos: la línea de polipropileno tiene una fuerte competencia y sus costos de producción dependen del precio internacional del petróleo; mientras que con el fique la dependencia del mercado cafetero es alta. En este contexto, la innovación es clave y en ello la configuración de la CO puede ser una base sólida para su desarrollo pues la cooperación, la flexibilidad y el liderazgo están relacionados con las posibilidades de innovación (De Moraes *et al.*, 2011). Desarrollar estas posibilidades, fomentar la creatividad y orientarse al cliente mejorarían la alineación CO-estrategia (Gorman, 1989).

En síntesis, el modelo de gestión de EDC no es el resultado de una estrategia diseñada por los expertos, sino la consecuencia de un hecho histórico para la organización y la consolidación de las aspiraciones de un grupo de trabajadores que decidieron, en sus palabras, *pasar de la protesta a la propuesta*.

En este modelo, la CO juega el papel de elemento cohesionador y piedra angular que explica el desarrollo y funcionamiento de la empresa (Vélaz, 1999). Características que describen la CO de EDC –fuerza de los valores, participación, compromiso– han sido encontradas por Gómez y Ricardo (2009) en empresas de buen desempeño y por Pérez (2007) en organizaciones con perfil innovador. En contraste, Martínez (2010) no halló fuertes asociaciones entre estas características y el desempeño pero sí entre *misión* y *desempeño*; pero advierte que ello puede deberse a que se utilizó un modelo que parece no describir apropiadamente la CO en el caso colombiano.

Conclusiones

Este estudio interrogaba sobre los aportes de la CO a la sostenibilidad de EDC y lo que puede aprenderse del caso. Una síntesis de la respuesta es que la CO ha proporcionado una sólida base de concepciones compartidas que constituyen un acervo para mantener vigente el modelo de gestión. En efecto, la empresa ha superado retos apegándose a la decisión que marca el inicio de la gestión de los trabajadores: mantener la fuente de empleo. Esa declaración parece ser consecuencia de un momento de crisis; pero ahondando en la CO, no como algo artificial construido por

la dirección sino como un fenómeno surgido por la interacción social de sus participantes, se convierte en la máxima que resume aspiraciones, sueños y desafíos.

De allí se deriva el compromiso alrededor del cual se tejen los proyectos de vida de los trabajadores. La *historia fundacional* ha creado un sentido de orgullo y de pertenencia que alienta a quienes la vivieron y que puede explotarse para incentivar a los nuevos trabajadores, pues estos relatos “comprometen, transmiten, ilustran y embellecen las creencias básicas” (Vélaz, 1999, p. 31), mientras que “su recreación refuerza la identidad y da sentido al trabajo” (Anteby y Molnár, 2012, p. 533).

El análisis de la CO de esta empresa señala que es una cultura fuerte y cohesionada alrededor de los valores y de la historia fundacional que le dio origen. El que las percepciones no dependan, en su mayoría, del tipo de vinculación sugiere que la cultura está fuertemente extendida y es compartida por todos los trabajadores. Los aspectos en los que existe diferencia se explican por el acceso de los trabajadores accionistas al proceso de toma de decisiones que les confiere una posición privilegiada.

La CO da sentido al modelo de gestión enlazando sus componentes. Así, la sostenibilidad de la empresa está ligada al desarrollo estratégico de las ventajas que reporta un alto compromiso e identidad de los trabajadores con su organización. De ello se sigue la necesidad de crear mecanismos para promover los valores y asunciones básicas, evitando el debilitamiento de la CO y fortaleciendo el

sentido de pertenencia que mantenga la congruencia entre las aspiraciones individuales y las colectivas (Ashforth y Mael, 1989).

Las principales implicaciones y aportes de este trabajo al estudio de la CO son dos: en primer lugar, la creación de una CO cimentada en valores que apelan a la *humanidad* de los colaboradores (solidaridad, responsabilidad, participación) resulta, en el largo plazo, más valiosa que una que se detiene en valores contingentes como competitividad o innovación; no porque estos no sean importantes, sino porque así presentados se alejan de las aspiraciones naturales del ser humano.

En segundo lugar, estrategias de competitividad, innovación y participación son relevantes para los trabajadores si están conectadas con sus aspiraciones y valores. Por ello es un error lanzarlas si primero no se encuentra una razón, superior a los intereses económicos de la empresa, que respalde el esfuerzo. Los valores organizacionales son ese respaldo invisible de la estrategia si tienen significado, si se interpretan como un enlace entre los proyectos de vida de los individuos y el de la organización.

La principal limitación de esta investigación es la dificultad de generalizar los resultados a otros contextos, debido a lo particular de la organización estudiada. Sin embargo algunos elementos pueden tenerse en cuenta en el desarrollo de la CO de empresas con estructura tradicional. La escasez de empresas administradas por trabajadores en Colombia es un obstáculo importante para profundizar en el análisis de compañías con ese rasgo.

Futuros trabajos podrían enfocarse en investigar organizaciones con formas alternativas de propiedad para comparar su CO con la de empresas tradicionales y relacionar los resultados con el desempeño, la satisfacción y otras variables. Tales estudios proporcionarían aprendizajes sobre modelos de propiedad y gestión que pueden ser una opción viable en tiempos de crisis.

Referencias

- Allaire, Y. and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5 (3), 193-226.
- Anteby, M. and Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 515-540.
- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, 18 (2), 141-167.
- Ariani, D. W. (2012). Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test. *International Journal of Management*, 29 (1), 46-56.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Babbie, R. (2010). *The practice of social research*. Belmont CA: Wadsworth Publications.
- Baligh, H. (1994). Components of culture: Nature, interconnections and, relevance to the decisions on the organization structure. *Management Science*, 40 (1), 14-27.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy Of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. London: Penguin Press.
- Brătianu, C. and Bălănescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing*, 3 (3), 19-38.
- Burrell, G. and Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Calderón, G. y Serna, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 97-114
- Cameron, K. (2004). A process for changing organizational culture. In M. Driver (Eds), *The handbook of organizational development* (pp. 2-18). Michigan: University of Michigan.
- De Moraes, C. A., Soares de Souza, S., Castilho Ferreira da Costa, A. e Cosentino, H. (2011). Configuração e cultura organizacional, cooperação e inovação: análise de um modelo de equações estruturais em empresas fabricantes de equipamentos médicos. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10 (1), 111-127.
- Dilthey, W. (1944). *Introducción a las ciencias del espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Ellemers, N., De Gilder, D. and Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3), 459-478.
- Fey, C. F. and Denison, D. R. (1998). Organizational culture and effectiveness: the case of foreign firms in Russia. Working Paper n. 179. Recuperado el 5 de junio de 2011 de <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/39566/wp179.pdf>

- Gálvez, E. J. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 125-145
- García, S. y Vanella, L. (2002). *Normas y valores en el salón de clase*. México: Editorial Siglo XXI.
- Gill, A., Sharma, S. P., Mathur, N. and Bhutani, S. (2012). The effects of job satisfaction and work experience on employee-desire for empowerment: A comparative study in Canada and India. *International Journal of Management*, 29 (1), 190-200.
- Gómez, I. and Ricardo, R. (2009). Similarities and differences existing in cultural profiles of colombian organizations of higher and lower performance. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 17 (1), 9-24.
- Gordon, G. and DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798.
- Gorman, L. (1989). Corporate culture. *Management Decision*, 27 (1), 14-19.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Lee, S. and Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340-359.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 163-190.
- Moisander, J., Valtonen, A. and Hirsto, H. (2009). Personal interviews in cultural consumer research-poststructuralist challenges. *Consumption, Markets & Culture*, 12 (4), 329-348.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Peralra, M. C. (2005). Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 15, 51-73.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme colombiana: análisis en empresas bogotanas. *Cuadernos de Administración*, 38 (23), 73-85, Cali: Universidad del Valle.
- Ribas, E., Ribas, M. y Seide, L. M. (2011). Valor de marca e cultura organizacional como baluartes estratégicos no ciclo de vida de uma empresa: os 92 anos da indústria de balas soberana. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10 (1), 128-139.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Colección Biblioteca de Educación. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Ruiz, Y. B. y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista diversitas - Perspectivas en psicología*, 8 (2), 285-307.
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1), 140-161.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240.

- Schein, E. (1997). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Smircich, L. (1983). Organizations and cultures. Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 20, 194-215.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.
- Taylor, S. J. y Bogdan R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós Básica.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista Negotium*, 1 (3), 16-39.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Wilkins, A. L. y Ouchi, W. G. (1993). Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 468-481.
- Wilson, A. M. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate Marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3), 353-367.
- Willer, R., Francis J. Flynn, F. J. and Zak, S. (2012). Structure, identity, and solidarity: A comparative field study of generalized and direct exchange. *Administrative Science Quarterly*, 57 (1), 119-155.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zambada, R. y Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22 (2), 24-31.

Anexo 1

Formato de la encuesta

Tipo		Vinculación en años			Sexo	
Accionista	No accionista	0 a 5	5 a 10	Más de 10	M	F
Cargo				Edad en años		
Directivo	Supervisor	Operario	Otro ¿Cuál?	18 a 30	31 a 42	Más de 42

1. Los 2 valores que cree se encuentran más desarrollados en EDC son					
Solidaridad	Creatividad	Honestidad	Responsabilidad	Otro ¿Cuál?	
2. Los 2 valores que cree se encuentran menos desarrollados en EDC son					
Solidaridad	Creatividad	Honestidad	Responsabilidad	Otro ¿Cuál?	
3. Usted diría que en Empaques del Cauca (marque una)					
La mayoría de los trabajadores son creativos	Algunos trabajadores son creativos		No hay trabajadores creativos		
4. En cuanto a la participación cree que en Empaques del Cauca las directivas (marque una)					
Siempre la fomentan	Algunas veces la fomentan		Nunca la fomentan		
5. En su trabajo ordinario usted se ciñe a las normas (marque una)					
Siempre	Si está de acuerdo con ellas	Cuando lo supervisan	No se ciñe a ellas		
6. En Empaques del Cauca usted se siente (puede marcar más de una)					
Respetado	Estimado	Valorado	Despreciado	Ignorado	Otra ¿Cuál?
7. Considera que en Empaques del Cauca valoran su esfuerzo (marque una)					
Siempre	Algunas veces		Nunca		

Continúa

8. Considera que Empaques del Cauca es la empresa que (marque una)					
Le ha dado la oportunidad de trabajar	Le permite ganarse el sustento	En la que puede hacer lo que más le gusta	En la que puede realizarse como persona y trabajador		
9. En general a usted (Marque una)					
Le gusta laborar en la empresa		Preferiría laborar en otro lugar			
10. Considera que su trabajo en Empaques del Cauca es					
Bien pagado		Mal pagado			
11. Considera que su trabajo en Empaques del Cauca es					
Monótono		Entretenido			
12. Considera que su trabajo en Empaques del Cauca es					
Satisfactorio	Poco satisfactorio		No satisfactorio		
13. Si pudiera definir en una frase su relación con Empaques usted diría que es (marque una)					
Parte de su familia	Como su segundo hogar	Solo su lugar de trabajo	Una fábrica en la que labora		
14. Considera que su superior inmediato es (puede marcar más de una)					
Alguien que se preocupa por sus subordinados	Alguien que solo da órdenes	Alguien que ayuda a solucionar los problemas de la empresa	Un ser humano modelo de respeto	Alguien que se enoja por todo	Alguien que sabe muy poco de lo que debería saber
15. Diría que su relación con sus compañeros de trabajo se caracteriza por (Marque una)					
Compañerismo y colaboración	Envidia y conflictos personales o laborales	Alegría y diálogo	Otra ¿Cuál?		

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Prueba de χ^2

Variable	χ^2	Significancia	Decisión	Interpretación
Valores más desarrollados	5,018	0,285	No se rechaza la Hipótesis nula	La percepción no depende del tipo de vinculación
Valores menos desarrollados	4,576	0,333		
Desarrollo de la creatividad	0,770	0,680		
Cumplimiento del reglamento	1,062	0,587		
Percepción frente al trato	7,740	0,051		
Percepción sobre valoración del trabajo	3,195	0,202		
Concepto sobre la empresa	3,815	0,282		
Relación afectiva con la empresa	6,637	0,084		
Preferencia por la empresa	0,164	0,685		
Concepto sobre las tareas	0,495	0,481		
Concepción sobre relaciones entre trabajadores	2,830	0,418		
Relaciones con superiores	5,438	0,364		
Satisfacción con el trabajo	8,375	0,003	Rechazar la Hipótesis nula	La percepción depende del tipo de vinculación
Satisfacción con el salario	4,32	0,037		
Fomento de la participación	7,598	0,022		

Fuente: elaboración propia.

