

# Caracterización de la cultura organizacional

Clima organizacional, motivación, liderazgo  
y satisfacción de las pequeñas empresas  
del Valle de Sugamuxi y su incidencia  
en el espíritu empresarial

José Javier González Millán  
*Javiergonzam77@gmail.com*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. Docente Escuela Administración de Empresas. Director Grupo de Investigación Management.

*Correspondencia:* Calle 4 Sur, carreras 14 y 18, Sogamoso - Cundinamarca (Colombia).

Carlos Orlando Parra Penagos  
*Javiergonzam77@gmail.com*

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. Docente Escuela Administración de Empresas. Director Grupo de Investigación Management.

*Correspondencia:* Calle 4 Sur, carreras 14 y 18, Sogamoso - Cundinamarca (Colombia).

## Resumen

Sin duda, el desarrollo del espíritu empresarial ha transformado el emprendimiento en uno de los excelentes factores de desarrollo de las modernas compañías en la actual economía de la globalización. En este importante factor de desarrollo empresarial se han considerado aspectos tales como el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo empresarial, que se han transformado en factores fundamentales. Por ello, el grupo empresarial de Management de la UPTC ha desarrollado un estudio que correlaciona algunas variables de desempeño organizacional que han influido en el mejoramiento del espíritu empresarial en el caso de una cultura como la de los industriales boyacenses.

**Palabras claves:** Emprendimiento, clima organizacional, cultura organizacional, liderazgo, motivación.



## Abstract

The development of the enterprise spirit has undoubtedly transformed entrepreneurship into one of the excellent development factors of modern enterprises in the current global economy. Within this important enterprise development factors, aspects such as organizational environment, organizational culture, motivation and enterprise leadership have been considered. For this reason, the management group of the UPTC has developed a study that relates some variables of enterprise performance which have influenced the improvement of the enterprise spirit in the case of the Boyaca industrial culture.

**Key words:** Entrepreneurship, organizational environment, leadership motivation.

## INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento mismo de la organización hasta nuestros días ha sido un tema de gran interés para los tratadistas el complejo ítem empresarial del manejo del ESPIRITU EMPRESARIAL. Teniendo en cuenta las aportaciones de autores como Mayo, Lewin, Kurt, Maslow, Herzberg, McClelland, entre otros, ha sido de gran preocupación la incidencia de la motivación, el liderazgo, niveles de satisfacción en el puesto de trabajo, el clima y la cultura organizacional y su afianzamiento en los empleados, empleadores y organizaciones en general.

Con el fin de determinar el clima organizacional, los niveles de motivación, clima y liderazgo empresarial y dimensionar el desarrollo del talento humano de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi, el grupo Management de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Escuela de Administración de Empresas de la Sede Sogamoso, decidió encaminar sus esfuerzos investigativos de la línea del desarrollo empresarial a estudiar las empresas más representativas de diferentes sectores del valle de Sugamuxi. Como punto de referencia se tomaron algunos de los principios planteados en las escuelas administrativas, los cuales son un gran aporte para la administración y que aplicándolos al estudio permiten establecer sus relaciones con el desarrollo del espíritu empresarial del boyacense, el cual tiene connotaciones muy diferentes del de otras regiones de Colombia y de Latinoamérica.

Se observó la necesidad de estudiar el clima organizacional, los niveles de liderazgo, la motivación y el afianzamiento de la escuela administrativa a la cual tienden las organizaciones del entorno boyacense, lo que les permite desarrollar herramientas para mejorar la calidad de vida por medio del estudio de clima organizacional, el cual nos deja ver la situación actual y hace posible ampliar la visión del comportamiento y funcionamiento interno de los empleados de las empresas que se han tomado como muestra en este proceso investigativo, ya que es indispensable determinar si el clima organizacional es favorable para implementar modelos de cambio en la empresa o, por el contrario, presenta algunas falencias que obstaculicen el crecimiento y desarrollo de las políticas empresariales implantadas para optimizar el buen funcionamiento de la empresa y el crecimiento emprendedor boyacenses y del producto interno bruto de esta región.

Para determinar los niveles de desarrollo y sentido de pertenencia del talento humano, se tomó una pequeña muestra con el personal de distintas empresas representativas de diferentes sectores, y se observó simultáneamente su relación y desempeño empresarial, además de analizar el comportamiento económico al interior de la organización.

## 1. OBJETIVOS

### Objetivo general

Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi.

### Objetivos específicos

- Determinar si las condiciones actuales de trabajo son satisfactoria para los empleados.
- Medir los niveles de motivación de los empleados de algunas empresas del valle de Sugamuxi.
- Identificar algunos de los aspectos más relevantes de la cultura empresarial del boyacense.
- Establecer el nivel de calidad de los procesos de selección de personal.
- Identificar el nivel de capacitación de los funcionarios del sector empresarial de Sugamuxi.
- Determinar las consecuencias positivas o negativas de los factores relacionados con el clima organizacional y el desarrollo del espíritu empresarial.
- Identificar cuál de las teorías administrativas se asemeja más al funcionamiento actual del empresariado del valle de Sugamuxi.

## 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROBLEMA

El empresario boyacense tradicionalmente ha sido un tanto reacio a la asociación y al trabajo en equipo, razón por la cual es un caso especial

para el desarrollo del espíritu empresarial, toda vez que siempre ha estado subordinado a los grandes grupos económicos. Esta faceta de la cultura organizacional del boyacense y del habitante del valle de Sugamuxi no ha permitido desarrollar a plenitud el crecimiento económico del PIB regional y de las empresas boyacenses o que se desarrollan en Boyacá.

Hoy por hoy se observa que en el departamento se están cerrando las empresas denominadas grandes, las cuales pertenecen a los grandes grupos económicos, esto debido en parte al nivel de heterogeneidad de los empleados, a los bajos niveles culturales de los mismos y al sentido esclavista y explotador de los propietarios del capital en algunos de los sectores estudiados; sin embargo, esta situación ha generado un conflicto mayor que se traduce en desempleo e inequidad social.

Las actividades de mayor tradición en Boyacá son la minería y la agricultura y el transporte, las cuales ocupan los primeros lugares en el desarrollo económico de la región, pero esto no ha impedido la creación de pequeñas empresas, como en el valle de Sugamuxi, que se han destacado por incursionar en sectores económicos no tan tradicionales en el entorno empresarial boyacense.

### **Retos organizacionales y empresariales para el desarrollo del espíritu empresarial boyacense**

- Bajo nivel educativo de los empresarios
- Cultura individualista boyacense
- Falta de recursos para inversión estatal
- Abandono de las grandes empresas de la región
- Quiebra de algunas empresas típicas de la región
- Falta de extensión e investigación universitaria en el sector
- Divorcio entre universidad, sector productivo y Estado

### **3. METODOLOGÍA**

Se aplicó a los funcionarios 4 tipos de test que permitieron medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento administrativo imperante en la provincia de Sugamuxi.

## **Tipo de investigación**

La investigación fue descriptiva, en la medida en que se tuvo acceso a la información, lo cual permitió describir la situación actual de las empresas y cómo sienten sus funcionarios el clima organizacional, la cultura, el liderazgo y la motivación del empresariado del valle de Sugamuxi. Esto nos permite analizar y definir cómo se está manejando esta situación y qué medidas se pueden tomar para mejorar el proceso de desarrollo del espíritu empresarial.

## **Método de investigación**

Para la realización de este estudio se utilizó el método analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaban, partiendo de una información general, lo que permitió finalizar con un diagnóstico y dar a conocer unas conclusiones y recomendaciones acerca de cómo se deben manejar las relaciones entre espíritu empresarial y la cultura empresarial predominante en el caso boyacense.

## **Fuentes de información**

- *Fuentes primarias*

Se realizaron 4 tipos de encuestas a los empleados de las 10 empresas más representativas de la región, estimando aproximadamente 365 paquetes (los 4 test) aplicados a la parte administrativa, operativa y demás personal.

- *Fuentes secundarias*

La información secundaria en su mayoría fue suministrada por las empresas; también se consultaron estadísticas, expertos, textos de técnicas de la administración, folletos suministrados por instituciones educativas y de desarrollo empresarial, incluido el SENA.

#### 4. MARCO TEÓRICO BÁSICO

¿Qué es la cultura organizacional, la motivación, el clima organizacional y el liderazgo?

##### *Cultura Organizacional*

El propósito de esta sección es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica referente al tema en estudio, incluyendo la importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores, desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (p. 439).

##### *Conceptualización de la Cultura Organizacional*

Al revisar todo lo concerniente a la cultura se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden cuando relacionan la cultura organizacional tanto con las ciencias sociales como con las ciencias

de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Delgado (1990) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad” (p. 1).

En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad. Distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (p. 38).

Pümpin y García (citados por Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen” (p. 26).

### *La motivación*

Es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p. 168).

Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos (p.168).

### *Clima organizacional*

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

Es importante conocer los factores que conforman el clima organizacional; este concepto es definido por Goncalves (1997) como *un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.* (en red).

## Localización geográfica

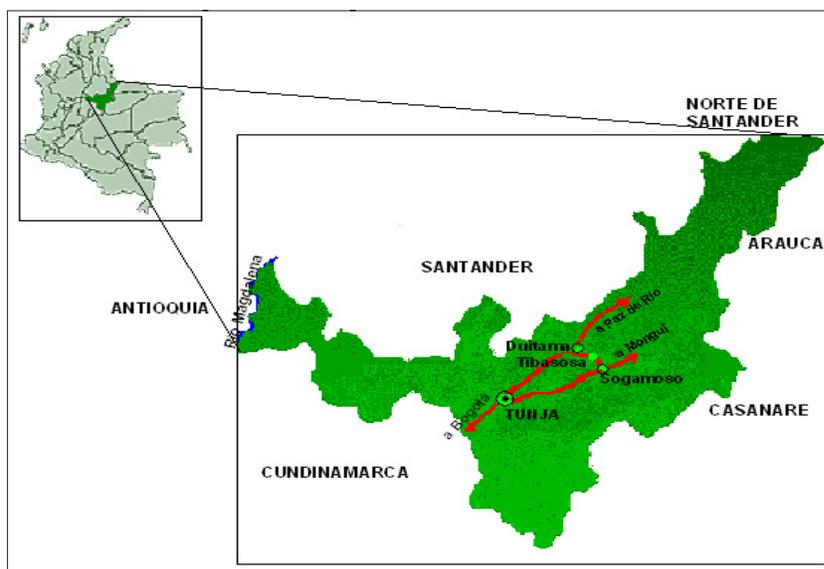


Figura 1. Localización geográfica

## Breve descripción de las empresas

- Empresa 1: Sudamin S.A. (19 empleados)
- Empresa 2: Procesadora de Lácteos Peslac (15 empleados)
- Empresa 3: Industria Alimenticia Fijolandia (15 empleados)
- Empresa 4: Comcel - Comunicaciones Campris Ltda. (13 empleados)
- Empresa 5: Despulpadora de Fruta Rikrenel (30 empleados)
- Empresa 6: Muebles coloniales "Los chanos" (22 empleados)
- Empresa 7: Industria Militar Santa Bárbara (360 empleados)
- Empresa 8: Almacenes Tía - Sogamoso (16 empleados)
- Empresa 9: Alimentos Procesados Sibema (20 empleados)
- Empresa 10: Cootransbol Ltda. - Líneas Concorde (596 empleados)

## 5. RESULTADOS

### Test 1

Podemos concluir que el consolidado nos da un resultado de 20,51 en promedio, lo que en términos reales representa un 80% en valor porcentual en motivación con caracterización del tipo denominado LOGRO, según Mc Clelland, lo que nos permite identificar un estereotipo empresarial con personas con niveles de superación, pero que aunque siempre son rectas en su proceder y tienen metas fijas no son impulsores de procesos de cambios o puedan generar empresas o desarrollos empresariales, pues ya tienen un objetivo propuesto (ver tabla 1 y gráfico 1).

**Tabla 1**

Test 1 Consolidado empresarial valle Sugamuxi (10 empresas)

	LOGROS		PODER		AFILIACIÓN
1	4.062	2	4.146	3	3.422
4	4.059	5	3.675	6	2.984
7	4.21	8	3.714	9	3.915
10	4.213	11	3.325	12	3.748
13	4.075	14	3.875	15	3.795
<b>TOTAL</b>	20.619		18.73		17.86
	<b>LOGROS</b>		<b>AFILIACIÓN</b>		<b>PODER</b>
	8		1		1
	80%		10%		10%

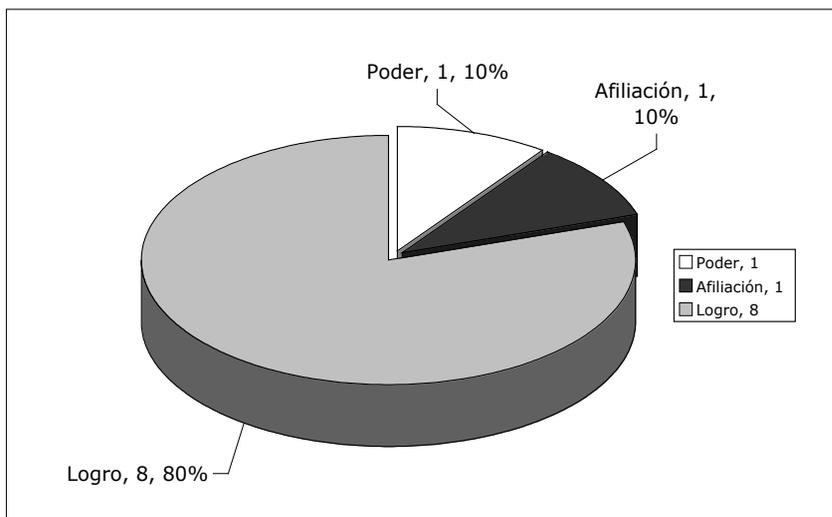


Gráfico 1. Niveles de motivación

## Test 2

Este test nos muestra las áreas del ser humano que nos permiten generar satisfacción en los puestos de trabajo, y lo que se encuentra en el consolidado es que el aspecto familiar para los encuestados representa el valor promedio más alto, con un 173,44. Esto implica para el espíritu empresarial que los factores que deberían desarrollarse, como son lo profesional y lo comunitario, sólo poseen valores promedio de 161,21 y 128,09 respectivamente, lo cual es muy bajo e implica que nuestras empresas por más que tengan los medios físicos o económicos, el mayor anhelo será el desarrollo de su núcleo familiar y no tanto el núcleo empresarial (ver tabla 2 y gráfico 2).

**Tabla 2**  
 Test 2. Niveles de satisfacción en el puesto de trabajo  
 que es lo que usted valora

CONSOLIDADO EMPRESARIAL VALLE SUGAMUXI (10 EMPRESAS)							
PROFESIONAL		FINANCIERO		FAMILIAR		SOCIAL	
Tot.	161,21	T	155,33	T	173,44	T	144,19
COMUNIDAD		ESPIRITUAL		FÍSICO		INTELECTUAL	
Tot.	128,09	T	150,10	T	130,19	T	149,46
FACTOR DE SATISFACCIÓN		VALOR PORCENTUAL			LUGAR		
PROFESIONAL		13,52 %			2		
FINANCIERO		13,02 %			3		
FAMILIAR		14,55 %			1		
SOCIAL		12,09 %			6		
COMUNIDAD		10,74 %			8		
ESPIRITUAL		12,59 %			4		
FISICO		10,92 %			7		
INTELECTUAL		12,53 %			5		

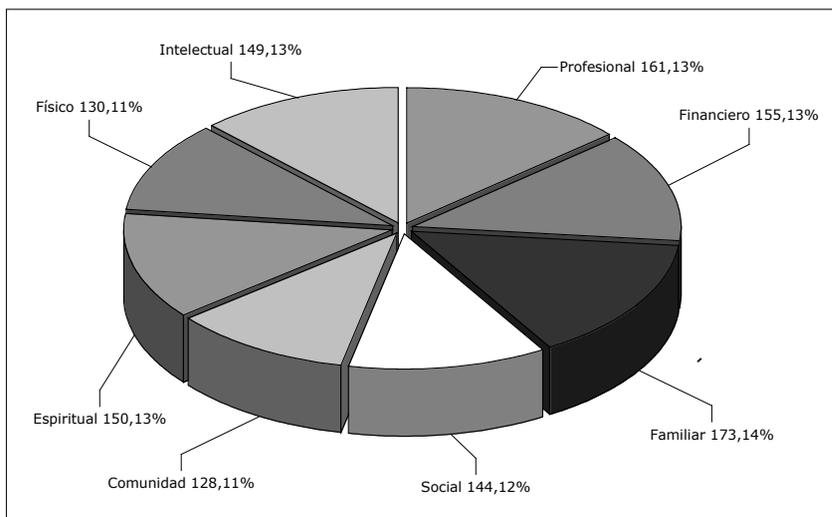


Gráfico 2. Satisfacción en puestos de trabajo

### Test 3

Teniendo en cuenta que el factor más relevante para el ENTERPRENEURSHIP es el liderazgo, los resultados por empresa y consolidados arrojaron que el estilo de liderazgo predominante en el sector empresarial del valle de Sugamuxi es el considerado de vanguardia o mixto, con un valor del 100% de las empresas, y se deja de lado el tipo de liderazgo participativo, que es altamente favorable para el desarrollo emprendedor (ver tabla 3 y gráfico 3).

Tabla 3

Test 3. Estilos de liderazgo empresarial total empresariado sugamuxi (10 empresas)

Estilo Líder	AUTOCRÁTICO	VANGUARDIA	PATICIPATIVO
Valores			
Valor Total	0	10	0
Porcentaje	0%	100%	0%

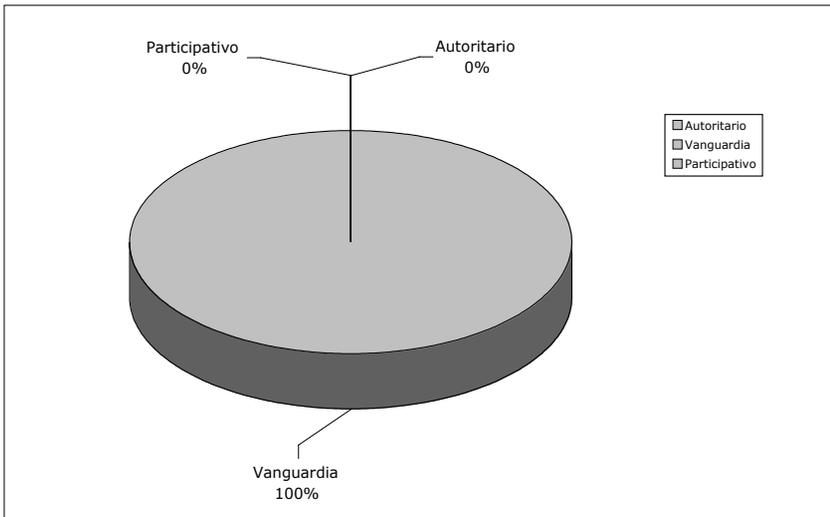


Gráfico 3. Estilos de liderazgo

#### Test 4

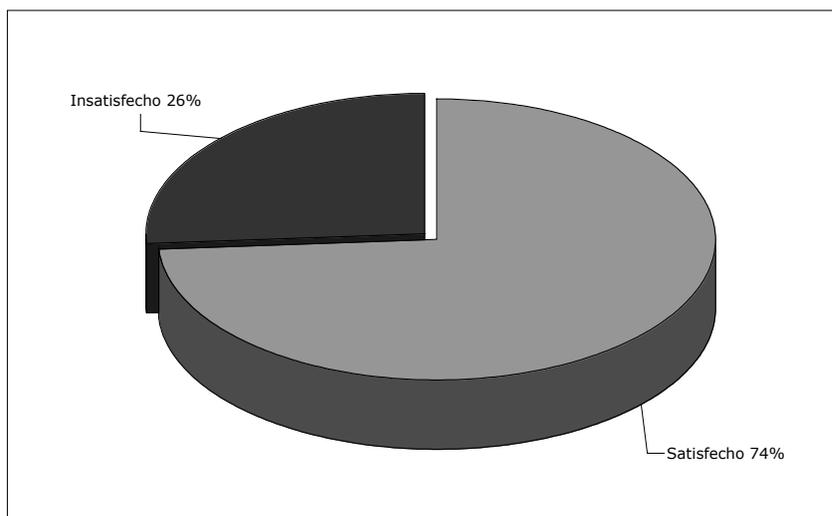
El test está diseñado para catalogar a las empresas de acuerdo con una de las escuelas del pensamiento administrativo, y se indentificó que la mayoría de las empresas del valle de Sugamuxi se encuentran en esquemas de las escuelas clásicas, científica y humanista, y predomina el esquema clásico y behaviorista en la gran mayoría. Además de lo anterior se pudo comprobar que el 73,22% de los trabajadores se encuentran satisfechos, mientras que el 25,78 % de los empleados en promedio se encuentran no satisfechos (ver tabla 4 y gráfica 4). Por último, podemos concluir que aunque se tienen esquemas del pensamiento administrativo tendientes a la teoría clásica, la capacitación, el nivel de mando y la motivación se encuentran bien referenciadas entre los niveles del 61 al 82 % en promedio. Esta clasificación se hizo de acuerdo con las premisas de la organización de las escuelas administrativas, tales como:

- Teoría empírica, teoría clásica (1916), teoría científica (1903), teoría de la burocracia (1909), teoría humanística (1932), teoría neoclásica (1954).

**Tabla 4**

Test 4. Catalogación Escuela de Pensamiento Administrativo por Niveles Satisfacción. Consoidado empresariado Sugamuxi (10 empresas)

	Sí Satisfacción	No Satisfacción
<b>Valor Total</b>		
<b>Porcentaje</b>	73,22 %	25,78 %
	Sí Satisfacción	No Satisfacción
<b>Capacitación</b>	77,11 %	22,89 %
<b>Motivación</b>	61,31 %	38,69 %
<b>Estilo Mando</b>	82,31 %	17,69 %



**Gráfico 4.** Grado de satisfacción de empleados

## CONCLUSIONES

- Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial.
- El estudio es un muy sencillo intento de confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.
- Se hace evidente que en el departamento de Boyacá, específicamente en la provincia de Sugamuxi, es un tanto difícil generar espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios, la cual hace que predomine el individualismo. Además, es necesario afianzar los nexos académico - productivos con el Estado para que se generen más aportes para el departamento y la región.
- La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.

## Referencias

- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Davis, K. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Delgado, C. E. (1990). *La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Informe. Caracas: USB.
- Dolan, S. & Shuler, R. *La gestión de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresariado innovador*. Bogotá: Norma.
- Gómez Mejía & Balkin, P. (2001). *Gestión de recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Recuperado el 16 de noviembre de 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Katz & Kahn (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Lucas, A. & García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill.

- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z*. México: Addison-Wesley.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- (1999). *Comportamiento Organizacional, teoría y practica*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Schein (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.
- Serna, H. (1992). *La Gestión Empresarial*. Santafé de Bogotá: Legis.
- Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.
- Vergara, J. (1989). *La Cultura Organizacional en una institución de educación superior*. Tesis doctoral, USB, Caracas.