

**ESTUDIO DOCUMENTAL DE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACION LABORAL, EN EMPRESAS
COLOMBIANAS**

**ESTUDIANTES:
Cepeda, Karol
Valencia, Julián**

Director del Proyecto:

Boris Góngora

**PROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO
HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

Línea de Investigación del CEIDER

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
Santiago de Cali, 2019**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Santiago de Cali, Agosto de 2019

Tabla de Contenido

1. Antecedentes.....	7
2. Problema de investigación.....	22
2.1. Planteamiento del problema.....	22
2.2. Formulación	25
2.3. Sistematización.....	25
3. Objetivos.....	26
3.1. Objetivo general	26
3.2. Objetivos específicos.....	26
4. Justificación	27
5. Marco de referencia	30
5.1. Marco teórico	30
5.2. Marco Conceptual	49
5.3. Marco legal.....	53
6. Hipótesis	56
7. Diseño Metodológico	57
7.1. Tipo de estudio	57
7.2. Método	57
7.3. Fuentes y técnicas de recolección de información	57
7.4. Actividades de la investigación.....	58
8. Desarrollo de la Investigación	60
8.1. Descripción de los elementos y componentes de la cultura organizacional (CO) y su relación con la motivación laboral (ML).....	60
8.2. Análisis comparativo de la influencia de la CO en la ML.....	63
8.3. Importancia de la ML y factores que generan desmotivación laboral según la literatura consultada.....	69
9. Conclusiones.....	73
10. Bibliografía	77
11. Anexos	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Tipos de CO	33
Tabla 2. Modelos más reconocidos de la CO.....	36
Tabla 3. Análisis comparativo de la CO y la ML.....	47
Tabla 4. Definiciones de Cultura Organizacional.....	50
Tabla 5. Análisis comparativo de la CO y la ML.....	63

Lista de Figuras

Figura 1. Diagrama de Cebolla,.....	36
Figura 2. Representación de los componentes de la CO.....	36
Figura 3. Diagrama de los elementos del modelo de Denison.....	37
Figura 4. Modelo de valores en competencia	37

Introducción

Las exigencias del entorno (cambios tecnológicos y globalización) hacen que las empresas deban gestionar sus recursos de manera adecuada. En este punto, el papel de los trabajadores para el logro del éxito de los procesos de transformación se enfoca en la actitud, el desempeño y la competencia. Es decir, la gestión orientada al talento humano es un campo de amplio desarrollo en las organizaciones que se convierte en aliado estratégico del negocio, facilitando consecución de metas; el desarrollo general de procesos y procedimientos está directamente relacionado con el factor humano que las compone y este es quien dirige, estructura y da operatividad a los demás recursos (Pardo y Díaz, 2014). Por esta razón lo más importante en cualquier estrategia son las personas, la capacidad que tengan para formar equipos que respondan a las exigencias de más alto nivel líderes con visión y la motivación en torno a un clima de esfuerzo y beneficio común frente a los resultados.

Por lo tanto para la dirección de las empresas es conveniente formalizar prácticas, filosofías y políticas que confluyan hacia la estrategia organizacional (metas, misión, visión, valores, etc.), buscando el desarrollo integral de los miembros del equipo de trabajo y estableciendo relaciones a largo plazo con las personas que integran la empresa. Una manera de construir esta estrategia es generando identificación de los trabajadores con la Cultura Organizacional (CO) en el nivel corporativo, cuyos principios se relacionan con capacidades dinámicas de respuesta como: flexibilidad, adaptación al cambio, compartir información, cooperación, ética y justicia. Traduciendo esto en la práctica y promoción de actitudes que construyan talento, mejora continua y toma de decisiones orientadas al cliente. Dicho enfoque muestra que las empresas que mejoran su crecimiento, lo hacen por su capacidad de integrar los diferentes recursos y

habilidades comunicándose, participando y generando compromiso coordinado, entre los miembros de la organización (Arango, 2015).

Los resultados de este trabajo apuntan a que la CO aporta en el análisis de estrategias competitivas, ya que los líderes pueden sostener las ventajas, potencializar las habilidades del equipo y herramientas de la organización. Teniendo en cuenta que la motivación en el campo laboral está relacionada con el impulso para realizar las tareas de manera eficaz, influye en la manera en la que fluye la operatividad organizacional y juega un papel determinante en la intensidad de logro y la identificación del trabajador, que depende del tipo de cultura que practica la empresa. Durante el desarrollo de este documento el lector encontrará en una primera parte, la descripción de los conceptos más relevantes y los elementos subyacentes de estos dos factores.

Por lo anterior, esta investigación busca describir los componentes de la cultura organizacional (CO) y su influencia en la motivación laboral (ML), para analizar todos los elementos integrantes de estas variables y su relación con el desarrollo dinámico de las organizaciones. Esto se realiza mediante un estudio monográfico del papel de la CO en la ML, usando un diseño metodológico de análisis cualitativo de tipo descriptivo, con metodología de enfoque empírico – analítico, con respecto a los antecedentes encontrados y a los contenidos teóricos abordados. Este se ejecuta bajo el enfoque motivacional de la teoría de las expectativas de Vroom y el modelo de cultura de Denison, para estudiar cómo al compartir metas y valores entre trabajadores y empresa se puede potencializar las probabilidades de éxito.

1. Antecedentes

Estado del arte de los determinantes de la cultura organizacional

Al realizar un acercamiento a los determinantes de la cultura en una empresa, diferentes autores expresan que este factor domina y direcciona las estructuras organizacionales tangibles e intangibles, que su naturaleza es variada como diversa es la caracterización de los miembros de la institución y que adicionalmente se ve influida por la cultura de la región y sector económico donde se desempeña. Por esta razón, la CO es un tópico de interés para diferentes especialidades, cuyas indagaciones actualmente de acuerdo con Ruiz y Naranjo (2012) investigadoras de la Universidad Nacional son de enfoque empírico o reflexivo, siendo necesario dejar un poco el papel descriptivo para pasar al proceso explicativo, que en últimas es el que dirigirá los comportamientos y transformaciones en las empresas. Las perspectivas de las investigaciones nacionales indican que el objeto es configurar la articulación de la cultura con las variables organizacionales, trascendiendo de la definición a la presentación de modelos sobre los cuales se puede plantear una estrategia.

Un ejemplo de ello es el estudio antecedente de Montealegre y Calderón (2007) acerca de la motivación al cambio y la cultura organizacional (CO), quienes buscaron si existen factores relativos a la resistencia al cambio en empresas de confecciones de Ibagué relacionados con características de su CO, a través del establecimiento de factores endógenos y exógenos influyentes. Mostrando que las relaciones de poder que se manejan en determinados tipo de CO tienden a desmotivar y generar resistencia al cambio y por el contrario una CO con visión estratégica y proyección futura motiva a los trabajadores hacia la adaptación, sin embargo los

factores culturales exógenos como el pesimismo y el conformismo a nivel personal y la rutinización de las labores influyen de manera negativa sobre la aceptación positiva del cambio en la organización.

Frente a esta cuestión se integra en este análisis antecedente el estudio de Toca y Carrillo (2009) que con su revisión de los aspectos metodológicos y teóricos de la CO, indica como las dimensiones manifiesta, estratégica y la esencia que conforman la CO hacen que el modelo de Cameron y Quinn facilite la medición de la fuerza y contenido de los valores en las organizaciones, lo que redundaría según estos investigadores en un impacto directo en la ML bajo los factores de compromiso, flexibilidad, salud y entusiasmo para ejecutar las labores.

Otros trabajos que incluyen la relación entre CO y Recurso Humano (RRHH) son los de Calderón y Serna (2009) con su trabajo Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional, el de Grueso (2010) sobre la “implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización” (p.1) y el de Martínez (2010) que estudia las relaciones entre cultura y desempeño. Quienes a pesar de que no insertan el concepto de motivación laboral (ML) de manera directa, sí incluyen factores y dimensiones relacionadas con la ML como capacitación, oportunidad de carrera, compensación, valoración, promoción de personal y estilos de poder. El primero que es un estudio empírico, se concluye que bajo el modelo de CO de Cameron y Quinn (1988) las prácticas en RRHH dependen del perfil de CO que domina, que determinados tipos de CO anulan por completo las prácticas motivacionales hacia los RRHH y que las CO fuertes se dan en empresas con estructuras de RRHH bien definidas.

Específicamente en los trabajos de Grueso (2010) y de Martínez (2010) que ilustran los valores culturales desde el modelo de Hofstede (1979) y Denison (1995) y hablan de prácticas que determinan la ML como: la promoción de personal analizada desde el género, la distancia del poder y la proyección a futuro largo o cortoplacista, existen determinados tipos de valores organizacionales que permiten la aplicación de estrategias de RRHH que favorecen la ML y este último modelo mencionado en el contexto colombiano solo en la dimensión del sentido de misión tiene una relación con el concepto de satisfacción y motivación en el trabajo, lo que según indica puede resultar de una interpretación errónea del modelo o de las limitaciones de la muestra y el sesgo que puede presentarse desde la percepción de los empleados.

Finalmente, en la literatura antecedente consultada surgen como indicadores opuestos de la relación entre CO y ML, este hecho se muestra en investigaciones como la de Marulanda, López y López (2016) que revisa la CO en cuanto a la gestión del conocimiento de los trabajadores y la de Góngora, Nobile y Soledad (2014) con su estudio comparativo de la CO y en las cuales se encontró fuerte relación de dependencia entre estas variables. No obstante, según los resultados de estudios como el de Gutiérrez (2014) en trabajadores de una empresa de transportes y el de Olaya, Díaz y Morales (2014) realizado en empresas de diferentes sectores en Bogotá, no existe una correlación entre estas variables. Esto puede adjudicarse a la naturaleza dinámica de la ML y al tipo de instrumentos de medición usados para dichos análisis, así como el riesgo de sesgo por las percepciones de los trabajadores, entre otras causas.

Específicamente en cada una de las variables de manera independiente y relacional, se presentan a continuación una serie de documentos antecedentes encontrados para introducir al lector a las características de estos dos factores.

Cultura organizacional (CO) relacionada con la motivación laboral (ML)

Un aspecto específico en este sentido, se presenta en el estudio de Trivellas & Dargenidou (2009) que desarrollan su trabajo en el Instituto de Larissa, donde relacionan la CO jerárquica con la satisfacción y percepción de calidad en los procesos internos entre operativos y administrativos. Evidenciando diferencias en las apreciaciones de estos grupos lo que influye en su motivación, las cuales dependen de la diferenciación en las políticas que la organización practica a cada sección. Esto ratifica el papel de la CO en los procesos de liderazgo y su resultado en la ML, por lo que no solo se debe reconocer cual es la cultura, sino cómo ese componente se expresa en las respuestas motivacionales producidas por los estilos de supervisión. Teniendo en cuenta que la ML puede mediar en la introspección de los valores organizacionales, sobre la relación entre estilos de dirección y valores contextuales sociales no se ha realizado exploración de sus dinámicas de interacción, bajo una cuantificación en datos financieros y no financieros que determinen si existe nexo (Quintanilla y Moreira, 2016).

Por lo anterior, la CO y la ML como mediadores en la satisfacción laboral presentan índices dependientes, en el estudio de Tinoco, Quispe y Beltrán (2014) se muestra que “existe una relación positiva entre la CO y la satisfacción laboral” (p. 65). Sin embargo esto es resultado de mejorar aspectos como: ML, identificación institucional y comunicación viéndose afectada de manera positiva la actitud de los trabajadores hacia la tarea. Ratificando esto en otras investigaciones como la de Salazar (2013) en Guatemala, que encontró “correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la CO y la satisfacción laboral de personal administrativo” (p. 56). Teniendo en cuenta que la ML potencializa la percepción de bienestar del empleado a través de elementos como: la oportunidad de crecimiento, reconocimiento, seguridad y estabilidad, lo que

implica que para alcanzar la satisfacción con el trabajo y con el ambiente laboral se necesita de la ML, en el caso de una cultura de tipo "clan" relativa a los valores familiares: Costumbre, trabajo en grupo, autodirección y cooperación. Todo lo anterior, contribuye al alcance de objetivos dentro de una CO de tipo jerárquica que acepta y practica normas con diferenciación clara de niveles estructurantes.

Por su parte Gutiérrez (2014) en su estudio sobre CO y ML en 64 empleados operativos de una empresa de transporte aéreo, encontró que los valores que se aplican en la teoría de Hofstede no influyen en la ML, excepto en la dimensión género en relación con la autorrealización. Concluyendo que una cultura participativa democrática, con participación de género, consenso y negociación influyen en las metas de realización y uso de competencias y conocimientos en el puesto de trabajo. Ejemplo de esta conexión, son las relaciones entre los Recursos Humanos y la CO cuando las prácticas se orientan a incrementar la ML y el compromiso, revisado en el estudio empírico de Calderón y Serna (2009). Realizado a trabajadores de 199 empresas industriales colombianas, quienes reconocieron que las organizaciones son sistemas integrados por tres componentes: el sistema socio-estructural (estructuras, tácticas, "las políticas y los procesos"), el sistema cultural ("conjunto colectivo de significados simbólicos" (p. 104)) y los trabajadores (competencias, valores y necesidades). Hallando que para la comprensión y gestión de estos elementos, la CO como componente emergente, se encuentra relacionada con la gestión y procesos que las áreas de Gestión Humana ejecutan para cumplir su función de dirección del talento, optimización del entorno laboral e incremento de la ML. Partiendo de las presunciones de diversos autores que han concretado relaciones bilaterales entre dichas variables.

Es el caso de Sledge, Miles & Copping (2008) que analizan en su trabajo cual es el rol de la cultura organizacional en la ML y la satisfacción de los empleados de varios hoteles en Brasil basados en las dimensiones de los factores de Herzberg, quienes detectaron que la cultura brasileña no posee una fuerte orientación largo placista, pero si promueve el cooperativismo y como consecuencia, al aplicar el cuestionario los resultados mostraron que los empleados no tienen una perspectiva de crecimiento profesional en sus lugares de trabajo, presentándose alta rotación de personal, con cultura de trabajo en equipo y bajo compromiso. Estos autores identificaron que la orientación a corto plazo llevaba a que los trabajadores no tuvieran una expectativa de carrera en sus lugares de trabajo, que la CO con alta distancia del poder influye en la motivación de los empleados y que esto repercute en el crecimiento personal ya que los miembros identifican diferencias fuertes entre concentración de poder y retribución, de un cargo a otro.

Por consiguiente el bienestar laboral se liga con la satisfacción que están mediados por la ML, el empleado se siente mejor cuando está gustoso con su labor, encuentra posibilidades de desarrollo y reconocimiento lo que genera motivación intrínseca). Estas políticas que conllevan a la calidad de vida laboral están mediadas por la CO según el estudio de Calderon, Murillo, y Torres (2014), quienes abordaron elementos de la gestión de Recursos Humanos como: La orientación al empleado, prácticas de control flexibles con opción de autonomía y reconocimiento de la labor.

En esta misma línea Sokro (2012) indica que la motivación es la llave de la CO, en su estudio sobre el impacto de la cultura organizacional en la motivación y en el rendimiento de una empresa e Ghana. Concluyendo que diferentes tipos de cultura potencian diversos factores en las

organizaciones, CO enfocada en la excelencia basada en la responsabilidad de la dirección sobre sus decisiones y el tipo de actos que potencializan la recompensa e impulsan a los nuevos empleados a identificarse con las normas y valores de la compañía. El último antecedente a mencionar es el estudio de la relación entre CO y ML en trabajadores de una entidad pública de Sandoval (2016), en la que se identificó una correlación positiva entre las variables, para una muestra de 42 personas.

En conclusión, cualquiera que sea el componente que se aborde en la CO y sus implicaciones en las ML de los individuos, para que esto tenga repercusiones en los modelos estratégicos, el cambio debe ser tomado como una oportunidad. Muchos de los elementos de la cultura (misión, visión, políticas, etc.) están sujetos a modificaciones a lo largo del tiempo y por ello los directivos deben transformar su apreciación sobre la operación de sus negocios, desplegando nuevas competencias y adquiriendo conocimientos para competir y apoyar al establecimiento de estos procesos (Sandoval J. L., 2014).

Por lo tanto, de acuerdo a los antecedentes citados en el presente trabajo investigativo, el fin de las organizaciones que es el cumplimiento de su misión para lograr la proyección que determinaron en la visión, esta mediado por variables internas y externas que influyen el desarrollo de las dinámicas organizacionales, resultado de la interacción permanente de los valores institucionales, los personales y la percepción que se desarrolla por parte del trabajador, obteniendo compromiso y ML suficiente para que se apoye el alcance de logros en las empresas.

Cultura Organizacional (CO)

La CO se define para los fines de esta investigación, por Marulanda, López, y López (2016) como “un patrón de comportamientos, que emanan de los valores compartidos y aprendidos,

creencias y pensamientos de un grupo” (p. 4). Que según los hallazgos de esos autores, modula comportamientos organizacionales como la tendencia a gestionar el conocimiento.

En contraste, el concepto que emite Schein de la cultura organizacional esta direccionado más hacia las presunciones y creencias, estando sujeta a las dinámicas sociales y laborales importantes y significativas para el individuo. A través de las cuales gestan modelos para adaptarse y responder a las problemáticas comunes, así se entiende según Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015) que son manifestaciones de ella el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (p. 79).

Lo anterior indica que su conceptualización está sujeta al contexto en el que se estudie, logrando conocer la relación que se da entre la CO y otros constructos como la motivación, el comportamiento organizacional y la competitividad. Para lo cual se requiere de instrumentos de medición que determinen su privilegio dentro de la estructura organizacional, su participación en las dinámicas y los sistemas (Cujar, Ramos, Hernandez y López, 2013). Específicamente en las dinámicas organizacionales, un factor asociado hallado en los estudios antecedentes, es la vinculación de la cultura con el estilo de gestión; dicho en otras palabras, el desarrollo de una CO determinada requiere del Estilo de Jefe indicado. Lo que se relaciona además en el comportamiento organizacional con temores, estrés y búsqueda de estabilidad laboral (Góngora, Nobile y Soledad, 2014)

Al respecto, la visión de cultura desde el management del trabajo de Alvarado y Monroy (2013) presenta como en un modelo de empresa de propiedad de los trabajadores la CO tiene el papel de cohesionador que potencia el crecimiento y los procesos de la empresa. En este estudio

la empresa Empaques del Cauca es ejemplo de superación de “retos, apegándose a la decisión que marca el inicio de la gestión de los trabajadores: mantener la fuente de empleo” (p. 279). Lo cual, en este caso, otorga una base fuerte de construcciones compartidas que mantienen vigente su modelo de gestión. Bajo los lineamientos de una CO más allá de estándares artificiales contruidos por los directores, sino como un fenómeno que surge de la interacción de sus participantes, convirtiéndose en la guía que orienta aspiraciones, metas y desafíos.

Contraponiéndose al experimento organizacional antes expuesto, la investigación de Vargas y Agudelo (2013) muestra la existencia de “una percepción generalizada de que el trabajador local presenta alta resistencia al cambio, lo cual se explica desde características” (p. 32) específicas de la cultura regional: como la actitud negativa sobre el futuro. Este fenómeno que se presenta en el personal laborante de los talleres de la empresa analizada en este estudio antecedente Confetex, evidenciando cambios en los procesos comportamentales que explican la razón de hallar poca iniciativa y disposición inflexible hacia el aprendizaje por parte de los colaboradores de dicha entidad.

Para gestionar este tipo de comportamientos estratégicamente en pos de los resultados, se hace necesario la disposición al cambio. La adaptación a las nuevas estrategias se facilita cuando los entornos culturales y la CO permiten planear proyectos transformadores que generen estabilidad, rendimientos e identificación de los empleados con la institución. Lo anterior de acuerdo a la investigación de Ávila y Castañeda (2015) influye en la percepción del sentido que se le da al trabajo, el significado que tiene y los valores prioritarios que el individuo unifica desde su vida personal hacia la laboral.

Este trabajo, muestra en sus conclusiones que no se puede obviar el hecho de que gran parte del desarrollo en capital humano se genera a partir del conocimiento. Por lo que se cita también un trabajo antecedente al respecto, en cuanto al nivel de innovación y sus componentes: este trabajo sobre empresas argentinas de software que estudia 103 organizaciones de este sector, expone un Modelo de Medición de dicho índice (Camio, Romero y Álvarez, 2015). Concluyendo que la innovación resulta del trabajo intelectual adquirido o aportado, donde la CO es una herramienta que fomenta este tipo de comportamientos.

Otro de los antecedentes sobre cultura y estrategia se encuentra en el estudio de Meza y Camargo (2015) que a través de un sondeo analiza la CO y su alineación a la planeación estratégica de las empresas del sector de la construcción. Determinando que las creencias equivocadas sobre la percepción que los trabajadores tienen de sus líderes fomentan brechas, siendo necesario contrastar los valores corporativos y la planeación, orientándolos hacia las apreciaciones que tienen los trabajadores y alinear las percepciones individuales tanto hacia la visión de las empresas como del desarrollo de trabajo en equipo.

Es importante considerar también, que los sentidos atribuidos a la CO intervienen en la práctica de conductas como compartir conocimiento en el contexto laboral. Emergiendo la presencia y concordancia de variables relacionadas con dicha conducta, que hasta el momento había sido abordada en distintos estudios únicamente desde el tipo de investigación cuantitativa, pero que Avila y Castañeda (2015) analizan cualitativamente:

Considerando que una organización culturalmente positiva es aquella que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino porque también goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable” que es capaz de mantener un ambiente de

trabajo y una CO efectiva, particularmente durante periodos de turbulencias, cambios sociales y económicos (p. 242).

Vertientes de estudio de la cultura organizacional

Las coyunturas económica, política y social desafían a las organizaciones a ser Eficientes y eficaces [...], teniendo en cuenta que la gestión de los comportamientos organizacionales [...] es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral. Desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de los factores que inciden sobre el mismo incluyendo la CO (Ruiz y Naranjo, 2012, p. 301)

De acuerdo con el trabajo de Sánchez, Tejero y Yurrebaso (2006) las corrientes que lo trabajan hacen comparaciones transculturales, los que centralizan la información en la interacción intercultural y los que la analizan desde la multiculturalidad. Siendo analizada bajo la óptica de significación que los individuos dan a la interacción social y sus productos, que a lo largo del tiempo comparten y moldean las conductas.

En cualquier caso los análisis toman las creencias y valores como punto de partida: variables medibles y moldeables hacia las conductas desde el positivismo, o como un todo que define a la organización para el constructivismo. Sin embargo, en los dos casos intervienen en los modelos que proyectan productividad, calidad de vida del trabajador, desempeño, comportamiento organizacional, etc.

Motivación laboral

La motivación laboral (ML) es definida en la investigación de González (2015) como:

Los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos (p. 19)

Y está sujeta a una serie de factores que la afectan. Según este estudio realizado en la empresa Calzado Liwi, se puede observar que no existe cultura organizacional definida e iniciativas de innovación, los supervisores no tienen apertura comunicativa y existe retraso en la producción. Adicionalmente no existe actitud de trabajo en equipo, se presenta un clima laboral negativo por percepción de falta de apoyo con las tareas y sobre carga laboral, esto conlleva a desmotivación del personal (González, 2015).

Según esto, la motivación está mediada tanto por la percepción que posee el individuo sobre el medio en que se desenvuelve, como por la influencia que la persona ejerce sobre el sistema organizativo. Lo anterior indica que el compromiso en el trabajo es resultado de los aportes de las condiciones laborales ofrecidas a los trabajadores, junto con las variables psicológicas y valorativas que los miembros de la organización exteriorizan en el ejercicio de las dinámicas de trabajo.

Para López (2013) la CO es “una herramienta de gestión dentro de la empresa y de adaptación al entorno” (p. 43), donde los procesos motivacionales que vive el factor humano pueden definir el desarrollo organizativo. Mientras, los objetivos nuevos y las tácticas son decisiones de los responsables de la entidad, los factores desencadenantes se relacionan con el compromiso y la identificación y desarrollo que redundan en motivación e identificación.

Fundamentalmente, según el estudio de Antakli y Quero (2014) el conocimiento de la CO permite retroalimentar acerca de los procesos que modulan la motivación, lo que facilita integrar cambios planeados de las conductas de los individuos como el ausentismo, y por ende su satisfacción con la estructura organizacional. Esta investigación que se desarrolló en el personal administrativo de una institución pública de Caracas (Venezuela), pretendía indagar sobre la

relación de la motivación laboral y el ausentismo (fenómeno recurrente entre los trabajadores de las organizaciones que genera costos operativos) entre 200 empleados, encontrando que los trabajadores se encontraban conformes con sus condiciones de trabajo, motivados hacia la tarea y la institución, lo cual dio como resultado una baja relación entre las dos variables estudiadas.

Por ejemplo, en cuanto a las diferentes variables que están relacionadas con la motivación en una estructura organizativa, el estudio de Olaya, Díaz y Morales (2014) que investiga las diferencias en la percepción de motivación de 385 trabajadores de diferentes empresas formales con poyo de un cuestionario que medía la motivación intrínseca en los factores de afiliación, poder, logro y progreso y, la autocompetencia en cuanto a la persistencia y la situación. Determinando que en cuanto al sexo, la edad y el tipo de contrato no existe una subvariable motivacional que predomine sobre otras, las que mostraron alguna diferencia significativa fue sexo y tipo de contrato relacionadas con afiliación, edad con poder. Específicamente en los tipos de contrato superiores a un año y los indefinidos se presenta relación positiva con autocompetencia. Enfatizando en que la motivación es un proceso dinámico y en el caso de la intrínseca todas las subvariables abordadas se presentan en las personas en diferentes escalas.

Es decir, de evidenciar impactos de la motivación en los resultados y la innovación, es importante verificar los fenómenos subyacentes a ella para crear estrategias que faciliten el alcance de metas. Los modelos a aplicar están sujetos al contexto cultural de la región en la que se desarrollan, ya que las conductas institucionalizadas en el conocimiento social de un país influyen los componentes intangibles de las organizaciones (misión, visión, políticas, jerarquías, etc.). Por otra parte al considerar su doble funcionalidad en la planeación estratégica, del mismo modo que la definición de una filosofía corporativa, orienta y describe los objetivos,

metas y acciones a ejecutar mancomunadamente, dichos componentes se potencializan con la motivación de los trabajadores e intervienen la ejecución de los procesos al interior de la organización (Morelos y Fontalvo, 2014).

Esto se confirma en los hallazgos de González y Parra (2008) en cuya investigación realizada en Boyacá, presenta evidencias de que en la provincia del Valle de Sugamuxi se dificulta motivar el desarrollo empresarial, a causa de la visión utilitaria de los empresarios, en la que predomina el individualismo y la poca comunicación. Este estudio muestra en sus conclusiones la necesidad de mejorar la ML tanto de líderes como de trabajadores hacia la asociación y el trabajo en equipo. Las motivaciones encontradas en materia de logro tienen que ver con el bienestar familiar y dejan de lado el núcleo empresarial y las organizaciones terminan trasladándose, lo que confronta el espíritu empresarial con la cultura regional, ya que se evidencia que en la zona para el desarrollo pleno corporativo se necesita potenciar los niveles de liderazgo participativo, con horizontes de desarrollo ayudando a la visión de génesis del desarrollo empresarial y su entorno.

De manera opuesta y considerando las particularidades, como concluyentes en el sentido de la ML hacia el trabajo individual y grupal. Las diferencias de género y sus contribuciones al desarrollo de las empresas, en los hallazgos del trabajo de García, García Pérez y Madrid (2015) indican que en su estudio de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), los valores transmitidos por gerentes mujeres “fomentan los procesos que estimulan la cultura intraemprendedora” (p. 9). Las mujeres estimulan más que los hombres la práctica de valores como el empoderamiento, la autonomía e innovación direccionados a la competitividad. Aumentando la percepción de satisfacción y motivación entre los trabajadores. Los valores personales que imprimen en la CO

son: promover la confianza mutua, manejo de relaciones interpersonales, empatía con las necesidades de otros, cooperación y comprensión, colaboración y baja supervisión, resultando en resolución de problemas y mejoramiento. Sin embargo, los dos tipos de valores son importantes en las transformaciones, pero en lo relacionado con la cultura intraemprendedora en Pymes, el género hace la diferencia.

2. Problema de investigación

2.1. Planteamiento del problema

La organización como sistema concebido para obtener determinadas metas y objetivos, responde intrínsecamente a diferentes dinámicas comportamentales que definen el actuar de sus miembros, con procesos comunicativos y motivacionales que disponen para gestionar de forma coordinada hacia el logro de metas. Estas acciones funcionan sustentadas en saberes establecidos para el cumplimiento de los propósitos, siendo fundamentales en la formación de redes de recursos que permitan su operatividad: humanos, tecnológicos, económicos, como otros elementos intangibles integrantes (Sandoval J. L., 2014). Por ello, cuando no existe una clara estructura de la CO y las prácticas que motivan a los Recursos Humanos (RRHH) no son consecuentes con dicha cultura o, el mismo tipo de CO limita el uso de estrategias que potencien la ML de los trabajadores, es aquí donde se puede generar una discrepancia entre el tipo de CO (valores que estructuran a la empresa), la cultura regional (valores del individuo) y el compromiso y entusiasmo que evidencia el trabajador en la prestación de su servicio, y por tanto en la satisfacción del empleado.

En este sentido el problema puede radicar en la aplicación de modelos que surgen de estudios realizados en ambientes culturales diferentes buscando comportamientos organizacionales equivalentes y la cultura es un ámbito específico del contexto natural de la organización. Por otra parte los modelos culturales organizacionales que no llevan insertos tanto los valores morales de los miembros del equipo como los valores organizacionales institucionalizados, dificultan cualquier tipo de adaptación para mejorar la estimulación y el compromiso, ya que los

cambios estratégicos y las reestructuraciones deben estar alineados con el pensamiento del grupo. De lo contrario, puede generarse rechazo y pérdida de identidad con la institución, lo que conlleva al estancamiento y desmotivación laboral.

Para esto, el recorrido que contextualiza la cultura organizacional (CO) que de manera sintética se realiza esta investigación, se contextualiza en fenómenos como la globalización, que imprime una perspectiva multicultural integrada a las empresas. Es decir que involucra conductas organizativas como: firmeza, asertividad, toma de decisiones empáticas, aceptación de las tareas, automotivación para el alcance de metas y resolución de los contratiempos que surgen en la operación (Casida & Pinto, 2008).

Por lo anterior, es pertinente preguntar en que tiempo y en qué condiciones ciertas culturas impactan en la motivación laboral, de manera relevante en las dinámicas empresariales; al igual que, cuales son los modelos que pueden adaptarse de manera más eficiente en el proceso de gestionar cultura y orientar la consecución de metas. Lo anterior desde los análisis micro y macro, detallando las conceptualizaciones teóricas existentes tanto del carácter multicultural interno, como de la concepción de organización como cultura, al igual que desde los procesos de consolidación, formación y desarrollo de la motivación laboral.

De allí, la importancia de un estudio detallado para desentrañar que tan determinante es la intervención de la CO en la motivación laboral. Frente a lo cual, este proyecto se encamina a describir el papel de la CO en las dinámicas que subyacen a los elementos que impulsan a los trabajadores, respondiendo a la necesidad de métodos de investigación consistentes para establecer modelos adaptativos de políticas, valores, misión, visión e identidad, enmarcados en dinámicas interculturales contextualizadas a nivel regional, potenciadoras de comportamientos

positivos como la motivación, apoyando la concreción de logros en las organizaciones actuales. Ya que cultura organizacional se enfoca a la parte estructural de la organización y la motivación una variable orientada a los miembros de la empresa, en la que se busca que ambas interactúen entre sí, para un bien colectivo entre organización e individuo.

Por lo tanto conocer y describir los fundamentos de la cultura organizacional, permite establecer mecanismos generadores de sustentabilidad a las organizaciones, componiendo valores, mecanismos que permitan definir parámetros y políticas propias. Para lograr influir positivamente entre los colaboradores, a través de métodos eficaces para el fortalecimiento laboral, involucrando prácticas de motivación y generando compromiso entre los empleados, usando esta investigación como pauta para ejecutar planes de mejora para los objetivos y retos empresariales.

Para finalizar, desde la perspectiva en que las organizaciones no se desenvuelven en un contexto cultural único, cuestiones como los tipos de liderazgo y la percepción de bienestar se pueden identificar dependiendo de la CO, apoyados en los resultados de este trabajo investigativo. Por ejemplo, el liderazgo burocrático y el autocrático pueden impactar de formas diferentes en la motivación laboral; además el que los ejecutivos y directores sean estables en sus puestos suele promover la aplicación de estrategias integradas a determinada cultura, trascendentes en el tiempo y en la consecución de logros dentro de una línea de trabajo. Siendo precisamente factores como la dicotomía entre cultura de la empresa y estilo de dirección, junto con otros componentes, cuestiones que este trabajo aclara que pueden motivar o desmotivar a los colaboradores.

2.2. Formulación

Teniendo en cuenta estas premisas la pregunta de esta investigación es: ¿Es la cultura organizacional un factor que influye en la motivación laboral dentro del contexto colombiano, según la revisión documental de teorías existentes y los hallazgos de investigaciones nacionales realizadas sobre el tema entre el 2008 y el 2018?

2.3. Sistematización

El planteamiento de la pregunta de investigación admite una serie de interrogantes cuyas respuestas permiten resolver en conjunto la principal interrogante de este trabajo

- ¿Cuáles son los elementos que componen la cultura organizacional y la motivación laboral, cómo se conceptualizan estas variables y desde que modelos teóricos se han estudiado?
- ¿Cuáles son los antecedentes de la relación cultura organizacional y motivación?
- ¿Por qué es importante la motivación laboral y cuáles son los factores que influyen negativamente en ella?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Determinar cuál es la influencia de la cultura organizacional (CO) en la Motivación Laboral (ML) dentro del contexto colombiano, a través de la revisión documental de teorías existentes y los hallazgos de investigaciones nacionales realizadas sobre el tema entre el 2008 y el 2018.

3.2. Objetivos específicos

- Describir los componentes de la cultura organizacional (CO) y la motivación laboral (ML)
- Analizar a través de un comparativo, si existe una influencia de la cultura organizacional (CO) hacia la motivación laboral (ML) de acuerdo con la teoría y los estudios consultados.
- Identificar la importancia de la ML y los factores que generan desmotivación laboral en Colombia según la bibliografía consultada.

4. Justificación

La cultura organizacional establece parámetros importantes, los cuales definen la manera cómo operan las organizaciones y el tipo de políticas internas y modelos de direccionamiento empresarial que las identifica, entendiéndose que cada organización es autónoma a la hora de elegir el modelo de cultura apropiado a sus necesidades. Para abordar este tema, es importante resaltar que todas las personas de la organización deben conocer dos elementos claves de la cultura organizacional como la estrategia de su empresa, la misión y la visión, siendo conscientes de que esto puede ser modificado o actualizado en cualquier momento y que el cambio dinamiza la organización mejorando su competitividad en el mercado de manera eficaz.

Este trabajo hace un análisis teórico de los componentes y modelos de cultura organizacional y motivación laboral existentes, para así consolidar los estudios antecedentes y las teorías establecidas permitiendo conocer las herramientas adecuadas que apoyen por una parte, en la disminución de los riesgos que por gestión inadecuada del talento humano se presentan en las empresas y por otro lado, en el conocimiento de las debilidades existentes en materia de cultura organizacional y motivación laboral para así, generar acciones que den solución a cada uno de las problemáticas identificadas sobre estas variables.

Así pues, la importancia práctica del presente trabajo radica en entregar a las empresas colombianas un documento de consulta práctico que al consolidar la información relevante que actualmente se tiene sobre cultura organizacional y motivación laboral, se permite a partir de este conocimiento establecer estrategias adaptables al contexto externo de desarrollo de las empresas y a sus particularidades internas. Para que las organizaciones como sistemas que trabajan de

forma mancomunada en la obtención de logros, potencien su factor humano como elemento primordial, a través de una adecuada gestión apoyada en los elementos teóricos que se hallan en la presente investigación. Siendo indispensable indagar sobre cuestiones como el papel de la CO en los procesos de liderazgo y su resultado en la ML, ya que no solo se debe reconocer cual es la cultura, sino cómo ese componente se expresa en las respuestas motivacionales producidas por los estilos de supervisión y en la introspección de los valores organizacionales. Sobre dicha relación entre estilos de dirección y valores contextuales sociales no se ha realizado exploración de sus dinámicas de interacción, bajo una cuantificación en datos financieros y no financieros que determinen si existe nexo significativo en el ámbito de los resultados económicos en las organizaciones Colombianas (Bautista & Valencia, 2015).

Por ello, para estos fines es pertinente la metodología de revisión bibliográfica porque el entender las características y elementos de la motivación laboral y la cultura organizacional a nivel teórico, facilita su comprensión y acerca a las empresas a una visión global de los factores que subyacen en las estrategias organizacionales, la evolución de las mismas y las prácticas más adecuadas para el estímulo de los trabajadores.

De esta manera se puede fortalecer con el conocimiento, la planeación estratégica, la integración de los miembros de la empresa a las decisiones organizativas y la sincronía de las características personales con los valores organizacionales, de forma tal que exista comunicación asertiva y apertura a la diversidad cultural. En otras palabras, si el estudio de la cultura dentro de los escenarios humanos es determinante en las dinámicas sociales, no es de extrañar que también afecte las empresariales, por ello el análisis de la existencia de evidencias sobre la influencia que esta variable tiene en las razones por las cuales un individuo potencia los resultados de su

trabajo, es un importante aspecto a investigar desde el marco descriptivo de los modelos actuales, más relevantes.

Dicha elección metodológica se realizó porque logra el análisis complejo de los datos obtenidos de los antecedentes y las teorías encontradas sobre los temas abordados e identificación de sus detalles de manera categorizada y secuencial. Para permitir un análisis descriptivo no experimental de las causas, condicionantes y relaciones entre las variables en estudio, logrando beneficiar a las organizaciones que la consulten, al indagar documentalmente los temas abordados, en apoyo de los factores específicos que modulan la motivación laboral, dentro del contexto cultural regional que caracteriza el entorno empresarial Colombiano.

Finalmente se resalta el hecho de que este estudio busca conocer los factores determinantes que incidan en la motivación laboral desde la perspectiva de la cultura organizacional, siendo este aspecto el para que de este trabajo. Teniendo en cuenta que aunque en algunos casos la cultura organizacional y la motivación laboral no interactúan entre sí, para las empresas colombianas es necesario identificar en que momentos las variables expuestas si son interdependientes y no tienen una interacción adecuada, de modo que se puedan identificar mediante este análisis los mecanismos que pueden generar desmotivación, su relación con la cultura y los riesgos que esto puede generar, para realizar los ajustes adecuados de las políticas motivacionales desde la CO.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

Cultura organizacional (CO)

El concepto y estrategias referentes a la CO varían dependiendo de factores como: el país, el tipo de empresa, variables sociodemográficas, actividad económica, intereses económicos, tamaño, antigüedad, estructura organizacional, entre otros. En cuanto a cultura se distinguen dos tipos: la corporativa que estandariza las políticas de calidad, productividad, rentabilidad influyendo en la competitividad económica y los resultados. Por otra parte, la organizacional que no está abiertamente estructurada, se generaliza entre los miembros del equipo y otorga significado a los actos en la vida socio-laboral estudiada mediante técnicas cuantitativas (Rendon, 2003).

Después de realizar esta revisión general del tema se profundizarán a continuación aspectos relevantes de la CO su definición, historia, teorías, medición y modelos.

Definición de CO

La CO nace de los estudios de la antropología, sociología y psicología; al participar todos los miembros de la organización lleva insertas variables como las costumbres creencias valores y símbolos, con el objeto de interpretar el comportamiento de los colaboradores, su expresión es informal y de la observación explica los conceptos que afectan a la empresa. Por nacer de los individuos tiende a ser diversa y sujeta a la interpretación que los miembros tienen del corporativo, suele ser fragmentada pero con orientación comunal, dinámica y con visión

simbólica de los acontecimientos internos y externos, lo cual puede dividir las estructuras organizacionales (Rendon, 2003).

Según Schein (como se citó en González , 2015) la CO es un patrón de premisas básicas que establece un grupo creadas como respuesta a la resolución de problemas en las dinámicas de proceso de la adaptación interna y externa, al funcionar correctamente se validan como adecuadas y empiezan a ser enseñadas generacionalmente y a los nuevos miembros. Estableciendo de esta manera, la forma de sentir, pensar y percibir los acontecimientos y las coyunturas cotidianas.

Adicionalmente, Chiavenato (2010, como se citó en Maestre, 2011) considera que la CO es una “mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, metáforas, historia, expectativas y valores, que reunidos representan el modo particular en que la organización funciona” (p. 167). Está posee seis características: la interrelación entre participantes con actividades comunes, normas o patrones de comportamiento guía, valores básicos compartidos, creencias específicas sobre el trato hacia empleados y clientes, reglas que regulan el comportamiento y finalmente, la percepción que tienen los miembros del tipo de sensaciones que transmite el entorno físico y el tipo de trato entre los actores organizacionales.

Por su parte, Allaire y Firsirotu (1992) (citados en Ruiz y Naranjo, 2012) lo definen cómo un compuesto de variables endógenas y factores exógenos:

Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia; un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos; y los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores,

formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. (p. 288)

Finalmente, para los fines de la presente investigación se utiliza la definición de Mirón (citada en Ruiz y Naranjo, 2012) por ser la más sintética y adaptada al contexto cultural regional. Para estos autores la CO “es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos” (p. 288)

Historia

El estudio de la CO se ha ejecutado desde diferentes corrientes teóricas que dependen de la perspectiva del análisis. La atención de este concepto, sus componentes y aplicaciones se ha realizado desde la psicología, sociología, antropología, administración, economía, entre otras especialidades que buscan orientar este factor dentro del contexto laboral y con relación a sus implicaciones en el desarrollo organizacional (Sánchez, et al., 2006).

Los antecedentes históricos remontan su estudio, en el ámbito organizacional, hacia los años setenta. Anteriormente, había sido analizada a partir de la filosofía y la antropología pero es en la sociología industrial donde se aumenta el interés por esta, ya que en los años ochenta las crisis de competitividad de los modelos de gestión norteamericanos en comparación con la creciente economía oriental, planteó las bases del desarrollo empresarial en la cultura de sus miembros, considerando a las empresas como fenómenos culturales (Beres y Portwood, 1981, como se citó en Sánchez et al., 2006).

A partir de los noventa la orientación de la CO fue explicar la dinámica organizacional y los comportamientos de las empresas en función de su rendimiento, apoyados en teorías constructivistas, fenomenológicas y socio cognitivas. Posteriormente, la globalización

reestructura la observación de la organización de una manera profunda, inserta la importancia de los símbolos y las relaciones empresa-ambiente en el constructo cultura, prioriza la identidad y resalta el papel de los contextos intelectuales, políticos, económicos y sociales regionales que mediatizan el desempeño de las empresas y su lugar dentro de la economía mundial (Maestre, 2011).

Tipos de CO

Las organizaciones se distinguen por establecer esquemas culturales específicos, de igual manera que los individuos poseen una personalidad, las empresas se diferencian unas de otras de acuerdo a los elementos culturales que la integran. Para realizar una revisión didáctica de las tipologías más comunes, se presenta a continuación la tabla 1.

Tabla 1

Tipos de CO

Tipo	Elementos
Burocrática	Normas y procedimientos formales, definición clara de tareas, responsabilidades y jerarquía, reglas difundidas entre los trabajadores que están en la obligación de seguir el manual de funciones y las instrucciones para el desarrollo de la labor. Presenta un ambiente de estabilidad a los empleados y de baja flexibilidad. (Maestre, 2011).
De clan	Escasas reglas y procedimientos, es predominante en el desarrollo de las labores el sentido de lealtad, compromiso y socialización. “Flexibilidad y orientación interna que enfatiza en el desarrollo humano” (Gonzalez y Parra, 2008, p. 47) Se valora a los empleados, está comprometida con su satisfacción para lograr la productividad. Las personas antiguas guían a los nuevos empleados transmitiendo valores y normas; se identifican los miembros con la organización y el trabajo en equipo; las conductas e dirigen a fomentar la comunicación, la coordinación y la integración (González y Parra, 2008).
Emprendedora o adhocrática	El ambiente permite asumir riesgos, tomar decisiones dinámicas y fomenta la creatividad. Este tipo de cultura genera cambios, responde rápidamente a los mismos y es innovadora, flexible pero orientada a lo externo y busca el liderazgo en el mercado, (Rendon, 2003).
De resultados	Su énfasis está en lo externo, se dirige a la consecución de metas

o de mercado	económicas, desde la estabilidad y el control, potencia la competitividad (Cameron y Quinn, 1999 citados en Peña, Díaz, Chávez y López., 2018) y las relaciones se pactan sobre compromisos de cumplimiento vs. Remuneración, estimula la individualidad y el logro de objetivos financieros (Hellriegel y Slocum citados en Maestre, 2011).
Fuerte	La columna de valores organizacionales se sostiene de forma intensa y difundida, tiende a afectar el comportamiento de los miembros y está relacionada con baja rotación (Delgado y Forero, 2004).
Cultura de poder jerárquica	En ella los jefes son líderes, con orientación interna y son seguidos por su poder más que por su experiencia o carisma, buscando estabilidad y control. Se centra en la vinculación hacia los miembros claves, entre más cercano se encuentren a estas personas es mayor el control y la influencia que se puede ejercer sobre los otros individuos resaltando la lealtad, estabilidad, eficiencia la disciplina, la formalidad, la estabilidad y la dedicación hacia las tareas. (Sweringa y Wierdsma, 1995 como se citó en Delgado y Forero, 2004 y Cameron y Quinn, 1999 citados en Peña et al., 2018)
De la función	Es establecida sobre la lógica y la racionalidad, apoya sus estrategias sobre las bases, funciones y especialidades. Se manejan a través de líderes y las personas no son tan relevantes como las tareas, por lo cual se enfatiza en la experiencia y la especialización. (William, Dobson y Walters como se citó en Maestre, 2011)
De la tarea	En este tipo de cultura se generan proyectos dentro de límites de tiempo específicos, se privilegia el logro de los resultados propuestos, por lo cual las figuras de autoridad se distribuyen en cada equipo de trabajo. Esto indica su inclinación al trabajo grupal por encima de logros individuales, se debe evitar la desarticulación de la organización y componerla a través de la flexibilidad, la solución de problemas y la innovación. (Handy, 1976 como se citó en Delgado y Forero, 2004)
Orientada a las personas	Su objeto es servir a las personas que integran la empresa, su búsqueda es influir entre los miembros para generar espíritu cooperativo y de servicio. Los límites a las ambiciones personales son su debilidad por ello generalmente este tipo de cultura debe acompañarse de otras para funciona. (William, Dobson y Walters como se citó en Maestre, 2011). También se denomina paternalista.

Fuente: Autoría Propia.

Como se puede apreciar los tipos de cultura son tan variados como las ideologías que hacen funcionar a las organizaciones. Además de las anteriormente expuestas, existen otras tipologías desde diferentes enfoques, así: la de roles, la débil, la de adaptabilidad, la de misión, la de

orientación a los papeles, entre otras (Dalft, Robbins y Davis como se citó en Maestre, 2011), la apática, anómica, integrativa y exigente (Góngora et al., 2014). Sin embargo, en general estas tipificaciones se dividen en dos orientaciones una de tipo adaptativo o flexible y la otra tradicional más estricta y normativa. Por otra parte los tipos de cultura en una empresa no son únicos, generalmente confluyen diferentes clases de cultura que tienen enfoques similares. Ahora bien, es importante identificar que elementos componen la CO para entender en cuáles sistemas puede tener influencia y cuál es el tipo más adecuado para determinada estrategia.

Elementos de la CO

La CO está conformada por elementos que se relacionan con los sistemas técnico y psicosocial de la organización, es decir, con las condiciones tecnológicas y con el comportamiento de los individuos y grupos. Al respecto Ouchi (citado por Maestre, 2011) indica que características culturales como: “confianza, trabajo en equipo, administración participativa y condiciones laborales humanizadas” (p. 23) afectan el componente humano. Por su parte Robbins (como se citó en Delgado y Forero, 2004), considera que los elementos que definen la esencia de la CO son: la innovación y capacidad de riesgo, la precisión y análisis, las orientaciones a los resultados, a las personas, al trabajo en equipo, competitividad y la estabilidad antes que el crecimiento.

Es decir, esta conciencia grupal que influye en la conducta de los trabajadores, está integrada por: normas, valores, mitos, reglas, herramientas, máquinas, técnicas, procesos, costumbres, lenguaje, actitudes, estilos de dirección, relaciones interpersonales y ética, que son elementos tecnológicos, sociológicos e ideológicos, supuestos y prácticas. También la integran los tipos de reacción frente a las situaciones, los métodos de trabajo, las perspectivas hacia otras empresas y

la respuesta al cambio, entre otros. Por lo cual el compartir el mismo tipo de creencias o posiciones en estos aspectos, entre el individuo y la organización, facilita mantener o potenciar la motivación y el compromiso, que identifican a una entidad eficiente (Delgado y Forero, 2004). Lo cual a la larga determina los procesos de reclutamiento, promoción de los trabajadores, capacitación, competencias establecidas y toma de decisiones; es para estos aspectos estratégicos que se establecen “modelos de diagnóstico, medición y evaluación de la cultura” (p. 85).

Modelos culturales

En la tabla 2 se presenta una serie de modelos culturales que analizan desde los rasgos culturales o desde las tipologías que integran esos rasgos. Se incluyen los citados en Ruiz y Naranjo (2012) y Peña et al. (2018): Cameron y Quinn, Fey y Denison, Hofstede y el de Schein citado por Maestre (2011) y Pedraza et al. (2015).

Tabla 2

Modelos más reconocidos de la CO

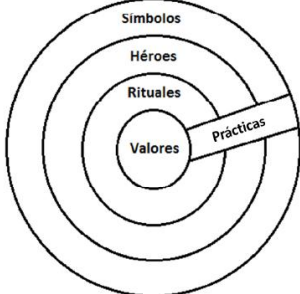
Modelo	Características	Representación
Hofstede (1999, como se citó en Gutiérrez, 2014)	<p>Creado para analizar las culturas nacionales y regionales, es aplicable al ámbito organizacional y estima que los agrupamientos culturales afectan el comportamiento. Dentro de la organización existen cuatro manifestaciones específicas de la cultura:</p> <p>Los símbolos: palabras, imágenes, expresiones no verbales o elementos físicos cuyo significado especial es reconocido por quienes comparten la cultura (marca, logo, uniforme, etc.).</p> <p>Los héroes: personas que representan las características de la cultura y actúan como modelos del comportamiento ideal (fundador, directores muy estables, etc.).</p> <p>Los rituales: actividades grupales pero</p>	

Figura 1. Diagrama de Cebolla. Fuente: Hofstede (1999, como se citó en Gutiérrez, 2014)

superficiales que contribuyen a la cohesión de grupo y se consideran importantes para los miembros (celebración de cierre de año, cumpleaños, etc.).

“Los valores: son las tendencias a preferir estados específicos de las situaciones” (p. 21) y conductas, establecidos en las políticas.

También indica que existen cinco dimensiones que permiten identificar los patrones culturales en los grupos: El índice de distancia al poder o centralización del mismo, el índice de masculinidad/feminidad estereotipos de género o segregación, la tolerancia a la incertidumbre que presenta que tan abierto a la diversidad es el grupo, colectivismo/individualismo que implica “cohesión social y valoración de las relaciones interpersonales y por último la orientación al corto plazo/largo plazo” (p. 22) una que busca estatus y la otra perseverancia y adaptabilidad.

Schein (1988, como se citó en Pedraza et al., 2015) La cultura está compuesta por los niveles explícito (artefactos culturales) e implícito (creencias y presunciones básicas). El primero con aspectos fácilmente observables o perceptibles (procedimientos, organigramas, estrategias, historia, mitos, objetivos, tecnología y comportamientos, aspectos físicos y de identidad como los logos)

Nivel 1: Producciones, lugar, expresión, tecnología y conducta.

Por otro lado el segundo está constituido por lo intangible, las ideas (valores, creencias, necesidades, aspiraciones, aspectos psicológicos y sociológicos)

En este nivel, los valores y comportamientos se producen por efecto de la cultura, considerando la existencia de dos divisiones interrelacionadas y dinámicas de las ideas y suposiciones básicas de la CO.

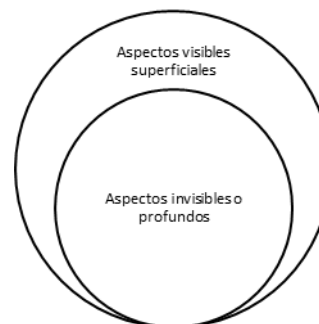


Figura 2. Representación de los componentes de la CO. Fuente: Autoría Propia

Nivel 2: Valores, determina la manera en que se deben dar las relaciones interpersonales y el ejercicio del poder.

Nivel 3: Creencias subyacentes que permiten dar solución a los problemas, que cuando se ha presentado repetidamente se dan como pre establecidas.

Indica que este último nivel es crucial y solo entendiendo los supuestos básicos de una organización se puede comprender e interpretar los otros niveles, lo cual se realiza a nivel clínico.

Denison (1996, como se citó en (Martínez, 2010)

Desde un concepto integrador, presenta la tensión entre integración y diferenciación en la empresa. Los valores, creencias y supuestos, comportamientos y prácticas se ejecutan porque tienen sentido para las personas que conforman la empresa.

Pero se diferencian de los planteamientos de Schein al identificar las particularidades de cada país o región, vinculándolos con una generalización comparativa de las culturas en cuanto a los valores. Presenta cuatro rasgos que se subdividen cada uno en tres índices formados con base en las ideas y creencias compartidas. Cada uno responde a un enfoque de dentro o fuera de la organización y están en permanente tensión entre la estabilidad y la flexibilidad.

La dimensión involucramiento se define como la forma en que la gente se empodera, poderse construir individualmente dentro del equipo y desarrollar las capacidades en todos los roles de la empresa; por otro lado la consistencia considera que los comportamientos nacen de los valores centrales, se tiende a lograr consenso y las acciones de la organización se coordinan integradamente; la adaptabilidad facilita la respuesta a los cambios, ofrece respuestas adecuadas a los clientes y la toma de decisiones, riesgos y experiencia permite



Figura 3. Diagrama de los elementos del modelo de Denison. Fuente: Fey y Denison (2003, como se citó en Martínez, 2010, pág. 174)

el aprendizaje; finalmente, la misión integra el propósito definido en las metas organizacionales, incluye la visión como una proyección y prioriza la estrategia en la dirección.

Cameron y Quinn (1999, 2018) Metodología de estudio de la CO basada en el modelo Competing Values Framework (CVF), “con el objeto de diagnosticar y facilitar el cambio” (p. 95). Define 4 tipos de cultura desde las dimensiones: estabilidad VS flexibilidad (control o dinamismo) y orientación interna o externa.

Relacionando estos valores en competencia se establecen las “culturas de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado” (p. 96), medibles con el cuestionario Organizational Culture Assessment (OCAI).

Estas se definen sobre seis rasgos: características arbitrarias, el estilo de liderazgo, la gestión o enfoque del trato a los trabajadores, vínculo organizacional, dimensión estratégica y la definición de éxito en la empresa.

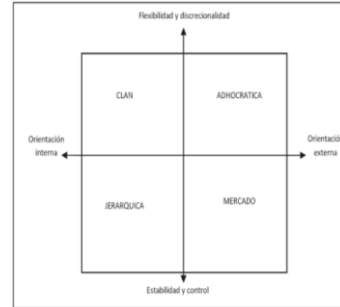


Figura 4. Modelo de valores en competencia. Fuente: Cameron y Quinn 1999, como se citó en Peña et al., 2018, pág. 289

Fuente: Autoría propia

Motivación laboral (ML)

Para el estudio de las razones por las cuales un trabajador se desempeña de determinada manera en su trabajo, con tendencia al alcance de logros o con un rendimiento inferior al esperado por sus características y competencias, existen diferentes modelos que encuadran en los grupos de causas para el estudio del fenómeno de la ML y su intervención. El modelo económico, por ejemplo, media la oportunidad que el trabajador percibe para no cumplir con las expectativas en su puesto de trabajo y la tolerancia de la organización con dicha situación, en el cual el equilibrio se logra mientras se mantengan las utilidades. Cabe mencionar, que dentro de los estímulos que influyen en el comportamiento humano las condiciones laborales son cruciales,

ya que la motivación se ve afectada cuando el trabajador considera que su compensación no es justa con respecto a las habilidades, expectativas y responsabilidades de su puesto de trabajo (Bautista y Valencia, 2015).

Por otra parte se presenta el modelo psicosocial, que inserta el concepto de dinámicas de interacción social como respuesta a los riesgos que convergen en el contexto laboral. Este indica que se puede propiciar una cultura que afecta negativamente la motivación en el marco organizacional, cuando no se controla e interviene el clima, los valores, la satisfacción, la jerarquía, la remuneración, la estabilidad, los conflictos del rol y la permisividad, ello influye en el fenómeno de las reacciones de los individuos hacía la tarea. Otro modelo es el médico, que contiene la definición de salud en el marco del bienestar biopsicosocial del individuo (Organización Mundial de la Salud, 2006), género, edad, antecedentes de salud ocupacional, sobrecarga laboral, condiciones físicas del puesto de trabajo, dificultad para separar la vida personal de la laboral, restricción en el tiempo de ocio, sentido de realización, tareas rutinarias, enfermedad profesional, accidentes de trabajo, definen las actitudes de los trabajadores en la realización de su labor.

Una apreciación especial en estos últimos dos modelos tiene la ML como mediador de la conducta, factor que se identifica con la conducta en el trabajo y tiene componentes intrínsecos y extrínsecos (Mendoza, 2015). Este componente de compromiso con la compañía, expresa una actitud positiva frente al trabajo cuya orientación fluye a la dedicación y resiliencia. Pero esto no es obra del azar, ni nace del empleo de manera espontánea; son la motivación y las estrategias en relación a la gente las que maximizan esta experiencia de bienestar en una empresa. En este orden de ideas, esta juega un papel preponderante en materia de conocimiento y reconocimiento

de los saberes, una práctica al respecto es la creación de una cultura organizacional compartida con ambientes de trabajo positivos e inspiradores, permitiendo el liderazgo y desarrollo profesional (Deloitte University Press, 2016).

Es decir, que la motivación es “un constructo teórico-hipotético” (p. 23) que se asigna a las variables que no se infieren de los estímulos perceptibles de manera externa, pero que influyen en la dirección e intensidad de la conducta, con dos características principales: la dirección hacia metas y la capacidad de energizar el comportamiento, concebida como una variable interviniente que correlaciona una variable independiente con una dependiente, ya que no se puede observar directamente (Mankeiunas, 2010). Lo cual respalda el hecho de que la falta de motivación e implicación, puede ser consecuencia de una mala calidad de vida laboral, la contratación temporal y tercerizada, los estilos de liderazgo, la identificación con la tarea, las compensaciones, los trabajos sin incentivos ni expectativas de promoción, entre otros. Finalmente, también se resalta como los cambios del sistema productivo de las empresas, en el que se exige cada vez más productividad al trabajador, transforma la percepción de estos últimos sobre su labor, como si ya no fueran parte de la estructura organizativa.

Por lo anterior, los factores psicosociales pueden generar situaciones que desemboquen en procesos negativos que afecten la ML, las variables de la CO en el trabajo intervienen en la ML y proporcionan recursos para solucionar posibles problemas, siendo moderadoras en momentos de tensión. Secuelas negativas de esto sobre la persona, son: la insatisfacción, las relaciones interpersonales deterioradas, afectación de la operación y el tiempo de trabajo. Observándose modificaciones en parámetros como la cantidad y calidad de trabajo realizado, la rotación y

deserción laborales; dificulta el desarrollo de las labores, por razón del contenido y la ejecución de las funciones, afectando el bienestar de los individuos y la productividad.

Desarrollo histórico de la ML

La motivación ha sido desarrollada en cuatro tendencias: la del instinto que la toma como un evento producto de una respuesta de supervivencia para satisfacer necesidades primarias y al perseguir metas determinadas se suplen las necesidades secundarias; por otro lado, la psicología del aprendizaje incluye además de la satisfacción de necesidades básicas o secundarias el hecho de que las diferentes respuestas se aprenden en el contacto con el contexto y las situaciones ambientales; en otro sentido la psicología de la personalidad que hace parte del psicoanálisis habla de que la satisfacción de necesidades se acompaña de efectos agradables o desagradables, en cuyo caso el motivo hace parte de la afectividad que se halla en el comportamiento como una forma de adaptarse a la realidad y responder a las pulsiones; finalmente, en el estudio de los procesos cognoscitivos en el cual desde el enfoque científico se analizan los procesos motivacionales organizados en sistemas y subsistemas: desde la percepción, en la producción de conceptos y en la solución de problemas (Mankeiunas, 2010).

Categorías e hipótesis del proceso motivacional

El proceso se da en dos niveles el primario que busca satisfacer las necesidades innatas de conservación del individuo y el secundario que busca mejorar las condiciones de la persona y del grupo, adquiridas mediante aprendizaje y socialización (Litwin & Stringer, 1968). Para determinar cómo actúa sobre la conducta el proceso motivacional, existen cuatro grupos de hipótesis: las de homeóstasis que buscan el establecimiento del equilibrio biológico psíquico, la del incentivo que responde a la influencia de factores motivacionales externos sobre la

motivación intrínseca, las cognoscitivas que explican el proceso de la motivación cuando el sujeto manipula los estímulos externos y la humanista o fenomenológica que considera las aspiraciones como impulsos motivadores que es conocido solo por ese sujeto (Mankeiunas, 2010).

Para el alcance de los objetivos personales y grupales, la motivación es un factor que resulta del bienestar y la cohesión entre objetivos propios y organizacionales, Chiavenato (2010) indica que es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p. 315). Esto motiva al individuo, por su parte Reveal (2005) lo define sencillamente como “Procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (p. 121), internalizan los diferentes saberes que aportan las personas a las empresas, siendo estos el saber, saber hacer, saber ser y saber estar. Al integrar estas unidades de conocimiento los empleados, sus conocimientos y habilidades transforman la base organizacional en una administración con los individuos, en la que el capital intelectual, relaciones interpersonales y sus competencias son recursos primordiales en cualquier CO (Camisón, 2002).

Teorías de la ML

Esta palabra proviene del latín *motivus* (causa de movimiento), sus diferentes definiciones coinciden en integrar palabras como necesidad, interés, impulso, orientación, todas convergen en un “motor” que estimula las acciones. Es relevante la cantidad de teorías e investigaciones que se han realizado sobre este tema por tal razón también impacta el variado número de definiciones y teorías que las sustentan.

Diversos autores han realizado estudios para conceptualizarla y contextualizarla en los factores que intervienen para activarla y establecer la raíz del impulso en una persona, algunas de estas teorías son:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, quizás la teoría más conocida popularmente enfocada en la jerarquía de las necesidades que el hombre busca satisfacer (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización) (1954, como se citó en Meilá y Peiró, 1989, p. 61).

También está la teoría de los tres factores de McClelland que determina la existencia básica de tres tipos de motivación: el logro, el poder y la afiliación, afirmando que son impulsos básicos de gran importancia (1989, p. 13).

También se encuentra la teoría de la equidad de Adams (1965, como se citó en Meilá y Peiró, 1989) que afirma que “los individuos comparan sus recompensas y el producto de sus trabajos con los otros para evaluar si son justas, así reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia” (p.65).

Modelos de ML

Las teorías de la motivación sintetizadas en la tabla 3, hacen parte de la gama de conceptos que buscan estrategias prácticas para medir y modular este factor en las empresas, aplicándolas de acuerdo a los objetivos y ajustes necesarios a la CO. Sin embargo, en general incluyen una serie de lineamientos para lograr dicho objetivo: analizar la valoración actual que los colaboradores dan al nivel de motivación existente en la empresa, diseñar planes de acción y establecer métodos de control que permitan hacer las correcciones y ajustes hacia los objetivos de la entidad (González A. , 2015).

El investigador Frederick Herzberg (1959) en los años 50 y 60, introduce una problemática que en el presente se mantiene entre los empresarios y es el reconocimiento de los factores que

estimulan a los empleados, para ello las empresas desarrollan estrategias que tienen presente factores económicos, psicosociales e intelectuales, a través de los cuales pretenden motivar a sus trabajadores. Por otro lado esta investigación muestra que de forma recíproca los empleados desean incentivos de parte de su empleador, estímulos relacionados con la importancia de la tarea y que les haga percibir que realizarla aporta valor en la organización.

Al respecto, Schultz (1995) indica que los progresos en las técnicas de selección, contratación, compensación y capacitación de los empleados han aportado elementos de base para estimular la calidad en el trabajo, cuando están de la mano con motivación adecuada, esto redundará en el logro del máximo esfuerzo posible por parte de los trabajadores en un ambiente del engagement y el empowerment. A pesar de la importancia que se ha dado a la motivación en el ambiente laboral y los estudios realizados aún es difícil encontrar un concepto definitivo entre los diversos estudios realizados.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que la ML es un aspecto clave, la teoría de los dos factores de Herzberg es un referente importante en los modelos aplicables. De acuerdo con Wexley (1990) como se citó en Ortega (2004), Herzberg explica los dos factores que regulan la motivación, existiendo dos tipos: los "Satisfactores o "motivadores", que generan satisfacción con la labor y con las mejoras en el desempeño (realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento e identificación con la labor). El otro conjunto es el denominado "higiénicos ó insatisfactores", estos incluyen: supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, entre otros, que interactúan en dirección negativa. Si ellos están "en un nivel por debajo de lo adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción." (Ortega, 2004, p. 6). Por lo tanto, los factores motivantes son internos en el individuo y los desmotivantes

son extrínsecos y están relacionados con la labor y las condiciones laborales que dependen de la CO.

Además, O'Reilly y Caldwell (1979, citados en (D'Anello, Salom, y ROGYA, 2014) consideran que las características del trabajo son construcciones sociales que se definen en función de la percepción del individuo y de ello dependen sus conductas, ya que la motivación personal tiende a la búsqueda de lograr roles protagónicos en la construcción de las metas del grupo. Si se tiene en cuenta que estas ideas vienen del ambiente en el que se desarrollan, los rasgos de la CO: innovación, toma de riesgos, orientación a resultados, atención al detalle y gestión de las personas, trabajo en equipo, agresividad y estabilidad, modulan a la larga la ML (Martínez, 2010).

Otro aspecto a indagar es la valoración de que el mejor desempeño trae recompensas, se encuentra la teoría de las expectativas de Vroom (1964), esta indica que los individuos toman el impulso para alcanzar una meta cuando consideran el valor de ese objetivo y que su esfuerzo ayuda a cumplirla. Considera que la conducta resulta de las decisiones entre alternativas que se basan en presunciones y actitudes, el hecho de cumplir una tarea que ofrece una recompensa equivalente al esfuerzo, genera motivación. Las personas con mayor motivación perciben que sus metas e incentivos son valiosos y que la posibilidad de alcanzar esos objetivos es alta, se distinguen tres dimensiones: la valencia, visión de la persona con respecto a la recompensa por el desempeño del trabajo y se mide en función de la predilección por conseguir un premio o evitar un castigo; la expectativa, visión respecta al esfuerzo necesario para el logro de metas y es medida en cuanto a las posturas de cumplimiento de dichas expectativas; y finalmente, la instrumentalidad como el interés que tiene el individuo por obtener un incentivo que recompense

su esfuerzo hacia el cumplimiento de objetivos, medible en las preferencias de alicientes para cumplir laboralmente (Antakli y Quero, 2014), además dicho modelo:

“tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman (1932) y Lewin (1938), pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom (1964), Hackman (1975) y Lawler y Porter (1968). Sus bases teóricas sostienen que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas, por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan en una organización y cómo poder obtenerlo” (Meliá, Nogareda, Lahera y Duro, 2006, p. 22).

Tabla 3

Modelos de la ML

Autor	Descripción General
Herzberg (1959)	Los dos factores que regulan la motivación son: los “Satisfactores o "motivadores" (realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento e identificación con la labor) y los “higiénicos o insatisfactores", (supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, entre otros). Los factores motivantes son internos en el individuo y los desmotivantes son extrínsecos y están relacionados con el cargo y las condiciones laborales
O'Reilly y Caldwell (1979)	La motivación personal tiende a la búsqueda de lograr roles protagónicos en la construcción de las metas del grupo. Los rasgos innovación, toma de riesgos, orientación a resultados, atención al detalle y gestión de las personas, trabajo en equipo, agresividad y estabilidad la modulan
Vroom (1964)	“Las personas se motivan a alcanzar una meta si creen en el valor” (p. 37) de ese objetivo y si consideran que su esfuerzo ayuda a cumplirla. Se distinguen tres dimensiones: la valencia, visión de la persona con respecto a la recompensa por el desempeño del trabajo y se mide en función de la “preferencia por obtener una recompensa o evitar una sanción” (p. 37); la expectativa, visión respecta al esfuerzo necesario para el logro de metas y es medida en cuanto a las posturas de cumplimiento de dichas expectativas; y finalmente, la instrumentalidad como el interés que tiene el

Maslow (1954)	individuo por obtener un incentivo que recompense su esfuerzo “Enfocada en la jerarquía de las necesidades que el hombre busca satisfacer (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización)” (Maslow, 1954, p. 125)
McClelland (1989)	“Los tres factores que determina la existencia básica de tres tipos de motivación: el logro, el poder y la afiliación, afirmando que son impulsos básicos de gran importancia” (p.10)
Adams (1965)	La equidad indica que las personas tienden a equiparar los estímulos recibidos del producto de sus trabajos con el de las otras personas para determinar si existe una justicia real

Fuente: Autoría propia

Modelos escogidos para este trabajo investigativo

Para la presente investigación se utiliza el enfoque motivacional de la teoría de las expectativas de Vroom y el modelo de cultura de Denison, para estudiar cómo al compartir metas y valores entre trabajadores y empresa se puede potencializar las probabilidades de éxito; esto se relaciona con el estilo de CO tipos de liderazgo, comunicación y logro de objetivos en una forma asertiva entre jefatura y colaboradores. La motivación es definida como “una especie de energía movilizadora de todo objeto inerte, de modo tal, que la agrupación de esfuerzos pragmáticos que guardan en si el fin de movilizar, se constituye como aquella energía que impulsa a la acción para alcanzar objetivos generales o específicos producto de tres factores entendidos como fuerzas básicas de motivación” (Vroom, 1964, p. 157). Su relación con la CO se plantea en torno al énfasis que la persona se impone para culminar una acción hasta llegar a su culminación, impulsando al individuo a poner en marcha un acto o dejar de hacerlo.

Ya que la motivación en el campo laboral “está relacionada con el detonante o impulso para realizar una acción e influye en la manera en la que esta se realiza” (Reeve, 2005, p. 33), jugando un papel determinante que depende del tipo de cultura que practica la empresa (Reeve, 2005).

En concordancia con lo anterior, los empleadores se interesan en proyectar una estrategia motivacional coherente con su CO, de aquí parte la importancia que se le da en las organizaciones. Con el fin de que ese “impulso” se refleje en el éxito de la organización y se identifique con la cultura.

5.2. Marco Conceptual

El proceso de este documento requiere dar claridad acerca de los conceptos que serán aplicados a lo largo del desarrollo investigativo, con el fin de unificar el lenguaje y comprender los contenidos que se abordarán de manera sintética y completa para los lectores del presente trabajo. A continuación se presentan dichas definiciones de los temas clave para abordar las temáticas de la cultura organizacional y la motivación laboral.

Cultura

La cultura es un sistema de tradiciones aprendidas que gobierna lo que uno necesita saber, pensar y sentir con el fin de cumplir las normas y obtener aceptación del grupo para convertirse en miembro. Otros autores la definen como una serie de actitudes, creencias, valores y comportamientos compartidos por un grupo de individuos, pero diferente para cada persona, que se transmite generacionalmente (Góngora et al., 2014).

Cultura organizacional

Las definiciones de CO varían dependiendo del contexto en el que se establecen, sin embargo todas apuntan en general a transmitir un concepto desde tres características internas. Dichas características incluyen los principios y creencias básicas trascendentes en el tiempo; seguidamente toman como referencia las condiciones estructurales, habilidades y tipos de liderazgo que modulan el comportamiento organizacional y finalmente, las gestiones observables

en el que las prácticas y estrategias reflejan la realidad de las iniciativas planificadas sobre el tema (Ruiz y Naranjo, 2012). Para el presente trabajo se presentan las definiciones más usadas en la investigación organizacional en la tabla 4, tomando la de Mirón como la más sintética y completa para los fines de esta investigación.

Tabla 4
Definiciones de cultura organizacional

AUTOR	DEFINICIÓN
Owchi, 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
Schein, E. (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.
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.
Allaire y Firsirotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
Mirón et ál., (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos

Fuente: La investigación sobre cultura organizacional en Colombia, una mirada desde la difusión en revistas científicas (Ruiz y Naranjo, 2012, pág. 288)

Cultura corporativa

De acuerdo con Rendón (2003) es el análisis que los directivos de las empresas hacen de la cultura, representando los intereses de este sector de la organización de forma estructurada en documentos orientados a una idea corporativa de desempeño; en este sentido se usa para explicar la competitividad como instrumento racionalizado. Direcciona los esfuerzos culturales hacia el logro de utilidades con un sentido de identidad artificial, establecida para incrementar el desempeño laboral.

Filosofía

Componente estructural de la identidad corporativa que pertenece a las características que identifican, definen y clasifican a la cultura corporativa, está conformada por los comportamientos internos y externos de la organización. Se incluye aquí los valores corporativos como atributos que definen la cultura (estructura de las relaciones interpersonales, valores profesionales, diseño orgánico y lugar del trabajador en la jerarquía); por la mentalidad de los trabajadores, su manera de enfrentar los problemas y desempeño; las relaciones de poder establecidas en la estructura global; y finalmente, los medio determinados para la motivación y recompensa de los empleados (Ortíz, 2008).

Estructura ambiental

Se refiere al espacio físico, las instalaciones, equipos de trabajo, temperatura, iluminación, espacio, entre otras.

Estructura organizacional

Incluye el tamaño de la empresa, organigrama, estilo de dirección, tipo de comunicación que se maneja, etc.

Orientación cultural estratégica

Es el conjunto de principios axiológicos que orientan la gestión como parte de la comunicación organizacional y componente que estructura la identidad. Por ejemplo la orientación al cliente, hacia las personas, hacia los resultados o hacia los costos, entre otras (Ortíz, 2008).

Misión

Finalidad que define la razón de ser de la empresa, incluye información de clientes, productos, servicios, valores, aspectos tecnológicos e identificación.

Actitud

Opiniones, creencias e ideologías orientadas de manera duradera, afectiva y evaluada hacia una meta.

Creencia

Sentimiento o idea considerada sobre un tema, que se considera como verdadera por quien la práctica.

Motivación

A nivel psicológico, la motivación se define como un constructo hipotético cuyo objeto es encontrar los determinantes de tomar una elección o realizar un cambio en la conducta. Dichos determinantes se encuentran en tres ámbitos: en el biológico que contiene las condiciones fisiológicas que dificultan actuar y percibir estímulos ambientales, en la experiencia que modula las elecciones de acuerdo a hechos pasados y sus consecuencias y en el medio ambiente en donde las consecuencias actúan como factor de fortalecimiento y mantenimiento de la conducta (Utria, 2007).

Competitividad

Incorporación continúa de creciente y organizada de conocimientos y prácticas organizacionales que facilitan la respuesta a los contextos empresariales.

Motivación laboral

De acuerdo con autores como Latham y Ernst (2006), Ramírez Abreu y Badii (2008) y Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) citados por Salazar y Gutiérrez (2016), la motivación es un proceso psicológico producto de la interacción entre la persona y su ambiente. Es decir, las necesidades, valores, cogniciones e intereses en relación a las condiciones de trabajo, el tipo de tarea y el feedback. Su surgimiento es la respuesta a una carencia que estimula la tensión impulsado a realizar un esfuerzo para lograr una meta. Para el contexto laboral, esta no solo impulsa la conducta sino que influencia la manera en que se actúa, el esfuerzo, la meta y la resiliencia.

Valores institucionales

Describen los principios éticos que identifican a la empresa en el proceso de logro de metas, por lo cual normalizan la manera de orientar el trabajo.

Visión

Es la proyección de situación a futuro, que nace una imagen mental desafiante, ayuda en la evolución de la empresa hacia el cumplimiento de las condiciones de los clientes no solo en el presente sino en el mediano y largo plazos.

5.3. Marco legal

Las normas que abarcan las relaciones laborales para los fines de esta investigación, se hallaron en un análisis relacional entre las condiciones de trabajo dignificado y los factores psicosociales fundamentado en el siguiente marco legal: Primero la Constitución Política de Colombia (1991) que en su Artículo 25 plantea “el trabajo como un derecho y una obligación

social, que goza de protección especial por parte del estado, que toda persona tiene derecho a un trabajo con condiciones dignas y justas. Su finalidad es lograr justicia en las relaciones” (par. 3) entre trabajadores y empleados, dentro de un entorno de productividad y equilibrio social, rige a nivel nacional y regula tanto el derecho individual como el colectivo, a nivel privado y estatal.

Por otra parte, el Congreso de la República (Ley 9, 1979), establece actividades y competencias en Salud Pública teniendo como objetivo promover y garantizar el bienestar de la población, aquí el capítulo III considera la Salud Ocupacional como indicadora de los deberes y derechos de los empleados, así mismo nomina las medidas que son indispensables en lo referente a higiene y la seguridad industrial. En el Artículo 125 de dicha ley, se cataloga dentro de los componentes de la medicina preventiva y saneamiento básico, el hecho de que los trabajadores tienen responsabilidad con ese tipo de programas, promoviendo que las ocupaciones se transformen a las condiciones de contextura fisiológica y psicológica de los empleados. Así mismo, determinan las condiciones ambientales, químicas, psicosociales y biológicas, indispensables para estructuras laborales de calidad que otorguen seguridad a los miembros de las organizaciones.

A su vez, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Resolución 2400, 1979) reglamenta la seguridad en el trabajo y establece medidas para proteger las condiciones de higiene y protección en los sitios de trabajo. Delimita la salud ocupacional como la relación existente entre el proceso de producción y las secuelas del mismo en la salud de los trabajadores, incluyendo temáticas de clima laboral y circunstancias de estabilidad dentro de un proceso social, lo cual permite continua participación transversal de las ciencias administrativas y sociales dentro de este ámbito, donde la empresa refleje responsabilidad hacia sus funcionarios. Posteriormente, de

manera complementaria se emitió el que en la sección 3 y en el capítulo 5, insertan elementos fundamentales dentro del desarrollo de las labores como la cultura del teletrabajo, de la igualdad de condiciones y de la inclusión de actividades recreativas, culturales o de capacitación en las organizaciones, como componentes que mejoran la productividad, las relaciones laborales y propenden hacia la calidad de vida de los trabajadores (Ministerio del Trabajo, 2015).

Este tipo de normas establece disposiciones sobre higiene y seguridad en el trabajo, riesgos de todos los niveles, reglamentaciones que preserven y mantengan la salud física y mental, prevenir patologías producto del trabajo y accidentes laborales, para que con ello se mejoran las condiciones de bienestar laboral (Arseg, 2015). Establece factores como los psicosociales que abarcan tanto los ambientes de trabajo como las dinámicas relacionales entre los trabajadores y la organización (características del trabajador, necesidades y cuestiones individuales). Por lo tanto, conocer como las condiciones ambientales (organización, sistemas de trabajo y relaciones humanas) puede afectar, tanto los diversos mecanismos psicológicos y fisiológicos que confluyen en la salud y el bienestar del trabajador, como la eficacia al ejecutar las obligaciones laborales (Beltrán, 2014).

6. Hipótesis

La cultura organizacional es un factor que influye en la motivación laboral, en aspectos relativos a la estructura organizativa. Tanto en el modelo de las expectativas de Vroom y el de cultura de Denison, los factores culturales intervienen de manera positiva o negativa en el esfuerzo para lograr una meta.

7. Diseño Metodológico

7.1. Tipo de estudio

El presente estudio tiene un alcance de tipo descriptivo, este enfoque pretende establecer la explicación de un fenómeno tomando lo previamente conocido y buscando una explicación adecuada con los datos de la observación (Uwe, 2004), para ello se analizan las categorías nominales motivación laboral y cultura organizacional como variables de causa y efecto.

7.2. Método

Con metodología de tipo analítico y diseño no experimental, se considera pertinente para el análisis de este trabajo investigativo el enfoque cualitativa, ésta se refiere a la investigación que produce datos descriptivos “inferidos de las palabras habladas, escritas o de la conducta observable en el grupo de estudio” (Uwe, 2004, p. 213). Esta metodología es un modo de enfrentar el mundo empírico, y ha sido abordada por Tarres (2001) quien sostiene que un estudio cualitativo integra “la conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos y teorías que privilegian el significado que los actores otorgan a su experiencia” (p. 16).

El uso que este tipo de estudio tiene sobre el análisis de la información es, precisar e interpretar los pesos de las teorías y evaluar qué tan trascendentes son sobre una base sólida. Concentrándose, en el análisis del discurso: palabras, significaciones, ideas y el entorno que rodea el objeto de estudio (Doise, Clèmence y Lorenzi-Cioldi, 2005).

7.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

En el proceso de recolección de información para construir el presente documentos y lograr el objetivo de investigación, se procedió a consultar fuentes secundarias de diferentes bases de datos como: Google Académico, Microsoft Academic, La referencia, Dialnet, Redalyc, Scielo y

Science Direct. Con los criterios de búsqueda motivación laboral y cultura organizacional, se encontraron 59 fuentes de información entre artículos de revista, libros y trabajos de grado, que estudian los fenómenos de la ML y la CO desde diversas perspectivas.

Después de obtenidos los documentos pertinentes, se procedió a realizar un análisis de tipo bibliográfico y documental, como un procesos sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación y evaluación de datos contenidos en los documentos consultados, donde los hallazgos resultan de la observación y reflexión de la información contenida vista desde el objetivo de investigación propuesto en este trabajo investigativo (Uwe, 2004). Al indagar e interpretar las informaciones se usan procesos como síntesis, deducción e inducción como procesos de abstracción científica bajo los parámetros de pertinencia (fuentes acordes al objetivo de esta investigación), exhaustividad (los documentos encontrados son necesarios y suficientes para analizar el fenómeno) y actualidad (los trabajos consultados son de los últimos 8 años, en su mayoría) (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio, 2010).

7.4. Actividades de la investigación

Fase 1. Caracterización

En este punto se procede a personalizar la investigación, identificado el diseño a usar, las características para selección de las fuentes, nivel de análisis y estructuración de una matriz con los documentos elegidos como instrumentos para el análisis documental que contiene autor, título, problema, marco teórico, metodología, resultados y conclusiones ([Anexo 1](#)).

Fase 2. Revisión de la literatura y metodología para realizar el análisis documental

Se procede a realizar los análisis correspondientes realizando una clasificación previa de la información contenida en los documentos, de acuerdo a la estructura establecida para la

investigación, separando trabajos antecedentes e información para el marco teórico, tanto a nivel individual sobre cada una de las variables como en los aspectos que relacionan la CO con la ML. Este análisis se ejecutó con verificación de la información subyacente, es decir, de teoría básica y principios esenciales; las características valorativas que identifican a cada uno de los factores en la práctica empresarial colombiana y finalmente, el nivel observable, donde el conocimiento teórico se desarrolla comparando de manera empírica las estrategias y prácticas que realizan las empresas en el país, realizando un contraste con la información teórica desarrollada al inicio de esta fase.

Fase 3. Ejecución del análisis documental, elección de modelos, resultados y conclusiones

Se procede a realizar la clasificación para el análisis cualitativo y el comparativo de la información de las dos variables para el desarrollo de los objetivos propuestos, sobre la base comparativa que para la presente investigación utiliza el enfoque motivacional de la teoría de las expectativas de Vroom y el modelo de cultura de Denison, para estudiar cómo al compartir metas y valores entre trabajadores y empresa se puede potencializar las probabilidades de éxito; esto se relaciona con el estilo de CO tipos de liderazgo, comunicación y logro de objetivos de manera asertiva entre jefatura y colaboradores. Posteriormente, se presentan los resultados en el apartado de desarrollo de la investigación y se establecen las conclusiones, respuesta a la pregunta de investigación, medición del alcance de los objetivos y recomendaciones para próximas investigaciones relacionadas con esta temática.

8. Desarrollo de la Investigación

En los resultados de este trabajo se presenta como la CO actúa como un modelo que apoya el fortalecimiento de las necesidades motivacionales de los trabajadores, donde los criterios de aplicabilidad de las capacidades organizacionales se enmarcan, de acuerdo a Mudler (2007, como se citó en Chávez 2012) en, el Saber (conocimiento), el hacer (habilidades y destrezas), el estar (actitudes e intereses) y en el querer hacer (motivaciones del individuo). En este sentido se presentan orientaciones de la ML hacia la identidad corporativa, como la expuesta por David McClelland (1989) que infiere la existencia básica de motivación hacia el logro, el poder y la afiliación, afirmando que son impulsos primordiales e importantes en lo que se refiere a la gestión organizacional y esta surge de la teoría del comportamiento.

8.1. Descripción de los elementos y componentes de la cultura organizacional (CO) y su relación con la motivación laboral (ML)

Los diferentes modelos de la CO describen los elementos que la componen y configuran nexos con la motivación laboral en las diferentes dinámicas organizacionales. Al respecto Hofstede (citado en Gutiérrez, 2014) describe que la CO está compuesta por una serie de manifestaciones influenciadas por la cultura individual y regional del lugar donde se desarrolla la labor y los elementos manifestados en las prácticas organizacionales relativas a la CO son valores, rituales, héroes y símbolos.

De acuerdo a estos hallazgos, es necesario que los valores, políticas y normas sean perceptibles, medibles y aporten en el logro de los objetivos de la empresa. Tal es el caso de la visión de cultura desde el management del trabajo de Alvarado y Monroy (2013) que presentan como en un modelo de empresa de propiedad de los trabajadores la CO juega el papel de

elemento que potencia el crecimiento y funcionamiento de la empresa. Bajo los lineamientos de una CO que es tangible al ir más allá de estándares artificiales contruidos por los directivos. Mediada por el impacto que el desempeño laboral individual tiene sobre cada uno de los niveles jerárquicos, en los ámbitos económicos y sociales, su trascendencia presente y futura dentro del contexto organizacional y los valores del individuo.

Por su parte, Schein (citado en Pedraza et al., 2015) refiere que los componentes de la CO son de dos tipos, primero los explícitos como los procedimientos, organigramas, estrategias, historia, mitos, objetivos, tecnología y comportamientos, aspectos físicos y de identidad como los logos y luego los implícitos constituidos por las ideas valores, creencias, necesidades, aspiraciones, aspectos psicológicos y sociológicos, que en suma modulan lenguaje, conducta, tecnología, relaciones interpersonales, poder y efecto de las presunciones que traen los individuos en el desempeño laboral.

En este orden de ideas los sistemas técnicos y psicosocial de las organizaciones (que son exitosos en ambientes motivacionales positivos) son influenciados en la capacidad adaptativa a innovaciones tecnológicas y en la interacción interpersonal, según Ouchi (citado por Maestre, 2011) componentes de la CO como confianza, trabajo en equipo, administración participativa y condiciones laborales humanizadas afectan estos sistemas. Esto se ve ratificado por Robbins (como se citó en Delgado y Forero, 2004), que define la esencia de la CO en las capacidades estratégicas de los individuos hacia la innovación, toma de riesgos, orientación a los otro y el éxito del trabajo en equipo, en medio de una cultura de competitividad y estabilidad que prioriza los sistemas psicosociales antes que el crecimiento.

También Denison (citado en Martínez, 2010) también relativiza la CO a la región de los trabajadores y describe elementos como empoderamiento, comportamiento acorde a los valores individuales identificados con los empresariales, adaptabilidad y meta individual conforme a la corporativa, donde la conducta y la motivación parten de la identificación de las ideas personales dentro de las ideas estructurales de las empresas y sus líderes.

Por ello, la gestión estratégica de la CO impulsa el desarrollo profesional del trabajador, hace énfasis en sus habilidades y da claridad en los requisitos que debe alcanzar a nivel intelectual y técnico, en su camino hacia el avance laboral dentro de la jerarquía empresarial. Lo anterior, de forma consistente con Cuesta (2011), las dinámicas del conjunto correlacionado de conocimientos, destrezas, experiencias, emociones, condiciones, motivaciones, características personales y valores, basadas en las aptitudes demostradas, asociadas a un alto desempeño laboral y a la cultura de la organización, crean reciprocidad con las expectativas y exigencias técnicas, productivas y de servicio de la empresa.

Por último, se relacionan los elementos y componentes de la CO identificables desde la teoría de Cameron y Quinn (citado en Peña et al., 2018) como son el estilo de liderazgo, la gestión o enfoque del trato a los trabajadores, vínculo organizacional, énfasis estratégico y la definición de éxito en la empresa, lo cual se establece dependiendo del tipo de identidad (dinámico, controlador, con orientación al cliente interno o al externo) y por ende, estos componentes resultarán en políticas específicas en cuanto a capacitación, desarrollo, compensación, tiempo, tareas, entre otros.

Además, teniendo presente que la motivación personal tiende a la búsqueda de lograr roles protagónicos en la construcción de las metas del grupo que se desarrollan en el ambiente laboral

(O'Reilly y Caldwell citados en D'Anello, Salom, y ROGYA, 2014), ciertos rasgos de la CO como orientación a resultados, atención al detalle, políticas de gestión y estabilidad (Martinez, 2010), modulan a la larga la disponibilidad de alcanzar objetivos personales, considerando que las características del trabajo son construcciones sociales definidas a partir de la percepción humana.

Estos hallazgos indican que la motivación en el trabajo se relaciona con la manera en la que las tareas se realizan, por ende el marco de valores y políticas en el cual se da esta interacción (tipo de CO) es el que establece las reglas del juego para el desempeño laboral (Reeve, 2005). Consecuentemente, los empleadores proyectan su CO desde las políticas operativas, afectando de manera positiva o negativa la percepción que el trabajador tiene de la empresa, de sus funciones y de su crecimiento. Estando estos elementos ligados al "impulso" que garantiza el éxito de la organización desde lo micro hacia lo macro, la imagen corporativa refleja el tipo de cultura establecida.

Bajo esta óptica, se explica la dependencia entre la CO y la ML, ya que es importante verificar si existe una relación interdependiente entre estos dos tópicos para dimensionar su importancia en el alcance de los objetivos institucionales.

8.2. Análisis comparativo de la influencia de la CO en la ML

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación y el análisis de contenido o bibliográfico realizado para obtenerlos, se logró identificar que la presencia de bajos niveles de satisfacción laboral refleja en el contexto organizacional componentes intrínsecos y extrínsecos. Las interacciones que se generan entre el trabajo, el entorno, las condiciones, y las personas,

dentro y fuera del mundo laboral con sus capacidades, necesidades, cultura y valores influyen en el desempeño, en la satisfacción y por ende en la ejecución de la tarea (Fernández García, 2013).

Desde un concepto integrador de esas dos variables, se presenta la tensión entre integración y diferenciación en la empresa. Los valores, creencias y supuestos, comportamientos y prácticas se ejecutan porque tienen sentido para las personas que conforman la empresa y son influenciados por la cultura de cada país o región, en cuanto a los valores. Los rasgos que se forman partiendo de las presunciones e ideas compartidas, responden a él enfoque interno o externo antes mencionado y están en permanente tensión entre la estabilidad y la flexibilidad (Martinez, 2010). En el caso del involucramiento se puede construir individualmente pero aporta al equipo y potencia el desarrollo de habilidades, la consistencia modifica los comportamientos desde los valores centrales y se relaciona con él consenso y la coordinación, finalmente, la adaptabilidad facilita la respuesta a los cambios (Fey y Denison, 2003). Dadas estas relaciones dependientes, la misión al ser integradora del propósito y las metas organizacionales, debe incluir proyección y priorizar las estrategias en la dirección del recurso humano y la modulación de conductas positivas con el desarrollo de las labores, en torno al énfasis que la persona se impone para culminar una acción.

Un claro ejemplo de este concepto integrador hallado en la revisión documental, lo presenta el tipo de cultura de resultados, cuyo énfasis está en lo externo, se dirige a la consecución de metas económicas, desde la estabilidad-control y potencia la competitividad (Cameron y Quinn, 1999 citados en Peña et al., 2018) y dentro del nivel motivacional, las relaciones se pactan sobre compromisos de cumplimiento versus remuneración, estimulando la individualidad y el logro de

objetivos financieros como objetivo que moviliza la conducta (Hellriegel y Slocum citados en Maestre, 2011).

Además de ello, estilos de supervisión adecuados dentro de un contexto jerárquico flexible y positivo, potencian el trabajo en equipo y la cohesión socio-laboral. En este sentido una opción importante es revisar la planificación de las tareas para incrementar el sentido de importancia de la labor dentro del contexto laboral. También el plantear una misión estratégica que oriente las creencias y valores culturales de los trabajadores, tiende a proyectar resultados a largo plazo que integren el bienestar del trabajador y su satisfacción a la planeación de recursos y mediatocen de esta manera, las relaciones interpersonales facilitando la resolución de conflictos y el desarrollo profesional conforme con la visión de la empresa.

Para evidenciar los hallazgos descritos en este punto se presenta en la tabla 5 un cuadro comparativo, producto del análisis de la relación entre estos dos factores usando los modelos escogidos para este trabajo investigativo, en CO el de Denison y en ML el modelo de Vroom, descritos a lo largo de la investigación y escogidos como se indica en la última parte del marco teórico.

Tabla 5

Análisis comparativo de la CO y la ML

Cultura Organizacional Modelo de Denison		Motivación Laboral Modelo de Vroom Factores satisfechos		
Tipo de cultura	Dimensión	Expectativa	Valencia	Instrumentalidad
Involucramiento o de Clan	Empoderamiento	La intensidad del esfuerzo lleva al resultado	Presencia de un nivel de deseo alto hacia el logro	Percepción de recibir una compensación merecida al trabajo ejecutado
Considera el compromiso y la capacidad de influencia	Orientación al equipo	Convicción de que el trabajo mancomunado generará el resultado esperado		Comparación positiva entre la recompensa que recibe el otro y la propia
	Desarrollo	de Probabilidad de	Recompensa no	Relación resultado

capacidades		mecanismo de refuerzo	tangible	y probabilidad de recompensa reforzada por apoyos intangibles
Consistencia jerárquica	o Valores centrales	La percepción es subjetiva en el trabajador lo que implica que su convicción sea que al adoptar los valores corporativos como propios el resultado será positivo	Adoptar los valores de la empresa conlleva a adoptar la meta organizacional como propia	Los valores necesitan ser compatibles con las creencias del individuo y su interiorización depende de los resultados obtenidos
Considera que la fuerza de las creencias y valores y ser distintivos garantiza un control interiorizado	Acuerdos	Las experiencias anteriores del individuo median sobre el mecanismo de defensa y cede en espera de un refuerzo	Centraliza el compromiso en la recompensa acordada previamente	Requiere de claridad en la recompensa, no puede ser tácita y debe estar previamente establecida para ejecutar el esfuerzo
	e Coordinación e integración	La intensidad de los esfuerzos propios debe ser compatible con la de los otros trabajadores para lograr coordinación operativa	Depende de la experiencia que tenga el individuo y compara la recompensa propia con la de las otras personas, puede variar en el tiempo	El objetivo que se logra debe ser acorde a la probabilidad de obtener una recompensa siendo de naturaleza individual, por ello se necesita establecer dicha recompensa por equipo de trabajo para sincronizar los esfuerzos de cada área
Adaptabilidad adhocrática	o Creación de cambio	del Se presenta una dificultad frente a la inestabilidad de los resultados esperados i estos están variando de manera constante	La capacidad de adaptación depende de la recompensa	Depende de los resultados y puede considerar el esfuerzo adaptativo permanente solo en función de un buen resultado

Establece que responder a las expectativas del cliente y la capacidad de cambio son indispensables en la estructura organizacional	Enfoque al cliente	La intensidad del esfuerzo depende de la integración como creencia de la variabilidad de las necesidades del cliente	Si la recompensa es considerable para el individuo este modifica su conducta a satisfacer la necesidad del cliente	El impulso es la satisfacción del cliente pasando a segundo plano las necesidades propias
	Aprendizaje organizacional	El mecanismo de refuerzo se reemplaza por el aprendizaje de los errores pero la intensidad del esfuerzo depende del resultado esperado que en este caso es incierto	Debe considerar el aprendizaje como una recompensa intangible valiosa, superior a otros incentivos	Al cometer errores se puede considerar que los resultados son negativos y por tanto la recompensa merecida también los sería, se necesita superar las equivocaciones que repercuten en la recompensa
Misión o de Mercado	Dirección intensión estratégica	e Los objetivos estratégicos deben generar expectativa positiva de resultado en el trabajador para estimularlo, las “decisiones estratégicas tomadas solo por la dirección” (Olaya, Díaz y Morales, 2014, p. 61) si participación de los trabajadores dificulta la identificación con la estrategia	El esfuerzo para ejecutar la estrategia bajo las directrices de la empresa es impulsado por la recompensa	Si los propósitos están identificados mediante estrategias la percepción de probabilidad de obtener recompensa es más alta
Las metas y objetivos estratégicos son el centro de la estructura organizacional	Metas y objetivos	Las metas organizacionales sincronizadas con las metas individuales permiten mayor	Como el esfuerzo depende de la recompensa estos deben ser claros en la	Deben plantearse de modo que se clarifique a cada meta u objetivo establecido, que recompensa

	percepción de probabilidad de tener resultados positivos	de real de resultados positivos	corresponde para el trabajador
Visión	La visión proyectada estimula la convicción de obtener resultados positivos	Debe contener claramente los resultados o recompensas para generar impulso	Si el objetivo es considerado alcanzable la expectativa de recompensa merecida es alta

Fuente: Autoría Propia.

Al analizar este cuadro se hace más clara la relación entre cultura y motivación o agentes motivadores, en culturas de tipo clan se puede encontrar empoderamiento y compromiso con elementos motivacionales no tangibles, como respuesta a la participación de los individuos en el desarrollo de la tarea, planeación y exaltación de trabajo en equipo bajo conceptos de liderazgo cooperativo, no autoritario. Consistentemente pero en el otro extremo, se ubican tipos de cultura como la adhocrática o la de mercado, en estas dos se encuentran motivaciones externas, por un lado la satisfacción del socio estratégico como fin y medio y por otra parte, la de las recompensas tangibles que dejan de ser potenciales y pueden ser evaluables en un contexto financieramente favorecedor para los individuos.

En todos los casos se puede obtener éxito en el alcance de metas para las empresas, sin embargo las medidas que estas toman para lograrlo es lo que varía y estas decisiones son tomadas de acuerdo a las políticas compensatorias, operativas y de liderazgo establecidas, es decir que si una empresa de cultura orientada al mercado no aplica a su equipo de ventas o de servicio al cliente incentivos económicos alcanzables y significativos, la motivación para ofrecer satisfacción con el producto o servicio se ve reducida y por ende el alcance de objetivos de venta a nivel general.

Por ello el énfasis que tiene la ML para el cumplimiento de metas individuales y el desempeño laboral se evidencia en el siguiente apartado.

8.3. Importancia de la ML y factores que generan desmotivación laboral según la literatura consultada

Específicamente, en cada uno de los indicadores que componen la motivación desde el modelo de Vroom (1964) considerado en esta investigación, se encuentra que una percepción general positiva, sobre los valores y objetivos de la empresa, afecta las respuestas conductuales en aspectos como las relaciones interpersonales, el reconocimiento por un buen trabajo y las oportunidades para progresar. De acuerdo con la OMS (2006) los factores de riesgo inmersos en el concepto de dinámicas de interacción social (modelo biopsicosocial) que convergen en el contexto laboral y pueden propiciar una cultura de ausencia en el marco organizacional, se ubican dentro de los criterios relacionales descritos anteriormente. Es decir que cuando no se controla e interviene el fenómeno de la desmotivación, los indicadores como la importancia sobre la tarea y la calidad en la supervisión suelen presentar prevalencia alta de individuos que los consideran bajos y presentan conductas negativas frente al cumplimiento de la labor.

Como consecuencia las empresas buscan estimular a sus trabajadores promoviendo el aprendizaje e innovación permanente de los miembros de cada área, ofreciendo oportunidades de desarrollo a través de procesos dinámicos con base en las competencias y potencializando el talento humano en los distintos niveles de la jerarquía organizacional, para con ello lograr retener el talento existente vinculado con los valores institucionales y las políticas empresariales, lo que redundará en un fuerte estímulo al sentido de pertenencia.

Esto es compatible con factores motivacionales estipulados en los modelos citados, como el reconocimiento y la orientación al logro desde perspectivas de equipo, la supervisión flexible o la afinidad con el riesgo. Resultando en respuestas conductuales de los miembros de la organización, lo que indicaría que las políticas y tipos culturales dentro de las empresas, causan en los individuos identificación o rechazo y ello influencia el desempeño de la tarea y el cumplimiento de metas.

Es decir, que la carencia o falencias en uno o varios de los componentes antes citados implica entorpecimientos a la operación de las empresas y en este sentido, a continuación se describe cuáles son los principales elementos que dificultan la percepción de ML positiva en las empresas, según la información encontrada en este trabajo investigativo.

Desde los diferentes referentes teóricos consultados aquí, la conducta resulta de las decisiones entre alternativas que se basan en presunciones y actitudes, el hecho de cumplir una tarea que ofrece una recompensa equivalente al esfuerzo, genera motivación. En este aspecto se encontraron dos modelos que identifican con detalle los factores que generan motivación y desmotivación.

Por una parte para Herzberg (2003), existen dos clases de principios que intervienen en la estimulación: los "Satisfactores o "motivadores", que generan satisfacción con el cargo y con las mejorías en el desempeño (realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y la labor en sí) y los denominados "higiénicos ó insatisfactores", que incluyen: supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, entre otros, que tienden a actuar en dirección negativa.

Si esos elementos están en un nivel inferior al promedio en términos de expectativas, puede presentarse insatisfacción, Por ejemplo la importancia de la tarea que se relaciona con tareas

rutinarias o poco significativas, afecta factores relativos a la organización del trabajo que en términos de valores, son cruciales en la realización personal del trabajador.

Por otro lado, las personas con mayor motivación perciben que sus metas e incentivos son valiosos y que la posibilidad de alcanzar esos objetivos es alta. Para tales fines, Vroom (1964) define motivación como:

Una especie de energía movilizadora de todo objeto inerte, de modo tal, que la agrupación de esfuerzos pragmáticos que guardan en si el fin de movilizar, se constituye como aquella energía que impulsa a la acción para alcanzar objetivos generales o específicos producto de tres factores entendidos como fuerzas básicas de motivación (pág. 157).

Al interior de esta se distinguen tres dimensiones que se definen así: Valencia, visión de la persona con respecto a la recompensa por el desempeño del trabajo y se mide en función de la preferencia por obtener una recompensa o evitar una sanción en caso de ausencia; Expectativa, Visión con respecto al esfuerzo necesario para el logro de metas y es medida en cuanto a las posturas de cumplimiento de dichas expectativas; y finalmente, Instrumentalidad como el interés que tiene el individuo por obtener un incentivo que recompense su esfuerzo hacia el cumplimiento de objetivos, medible en las preferencias de alicientes para cumplir laboralmente (Antakli & Quero, 2014).

Por lo tanto, los factores que generan desmotivación laboral en la literatura consultada son los relacionados con las características organizacionales estructurales (jerarquía, tipo de supervisión, diseño de puestos y tareas, entre otros) y afectan el compromiso, la responsabilidad, la adaptación y la circulación permanente de la información lo que redundará en baja operatividad. Al respecto iniciativas de control flexible y compromiso, reorientación y manejo del tiempo,

interés en el desempeño de la tarea, autocuidado y percepción de apoyo de los líderes hacia el equipo, incrementan el engagement de los colaboradores hacia la organización y el cumplimiento de metas.

9. Conclusiones

El desarrollo de esta investigación presenta un panorama sobre la CO y la ML como componentes interdependientes en el desarrollo cotidiano de las organizaciones. Por una parte la descripción de los componentes de la CO y su influencia en la ML indica que elementos como la filosofía y la estructura organizacional son vitales en la identificación del empleado con la tarea, con la empresa y con el producto; que los valores compartidos entre las organizaciones y las personas facilitan el involucramiento y la entrega de resultados que trasciendan de lo esperado.

Uno de los hallazgos de este trabajo es que los modelos culturales que se estructuran con base de manejo de poder jerarquizado, inflexibilidad y dependencia en la toma de decisiones caracterizan a las organizaciones con niveles de insatisfacción medios o altos. Por ello es importante considerar las necesidades de los integrantes de la organización y proponer estrategias orientadas a la expectativa de logro, para tener un personal motivado, dentro de este tipo de culturas se puede integrar actividades que generen percepciones de que la tarea es importante dentro del contexto organizacional, mejorar la comunicación y permitir un mínimo grado de autonomía y en cuanto a la expectativa de desarrollo profesional permitir el crecimiento mediante planes de carrera para que el individuo se identifique con la empresa, ya que estos factores son determinantes en la percepción de bienestar laboral, en la productividad y motivación hacia el trabajo. En este sentido, la importancia de la ML en el ámbito organizacional, requiere una planeación del talento que estimule la adaptación de los colaboradores con el entorno comercial y la competitividad global; garantizando tener a las personas adecuadas en los puestos apropiados, con las habilidades y actitudes necesarias para

responder cotidianamente y en momentos críticos (Deloitte University Press, 2016). Por ello, se requiere más que claridad en las responsabilidades y su compensación, un mejoramiento constante del bienestar que permita vincular los recursos cooperativamente, apoyándose en una comunicación que fomente estabilidad laboral y relaciones interpersonales positivas.

Finalmente se evidencia en este trabajo que si existe una dependencia determinante entre la CO y la ML, ya que la motivación laboral orientada e implementada de manera coherente con los objetivos organizacionales, potencia la calificación del personal y de igual forma, el personal calificado y alineado a los valores corporativos, se constituye en un recurso generador de influencia. Abierto a la evaluación de competencias, el desarrollo profesional y la trasmisión de saberes, previniendo situaciones inciertas con el conocimiento de las fortalezas y carencias de las personas y de la empresa, congruente al dinamismo del mercado y las tecnologías. Esto ratifica el papel de la CO en los procesos de liderazgo y su resultado en la ML, por lo que no solo se debe reconocer cual es la cultura, sino que la ML media en la introspección de los valores organizacionales (Quintanilla y Moreira, 2016).

Es decir, los alcances de este trabajo permiten rescatar los factores y complementar los vacíos relacionales de las variables estudiadas al conocer de fondo sus características y modelos teóricos, cuya especificidad facilitarían la realización de una propuesta de intervención para mejorar la operatividad de cualquier empresa, teniendo en cuenta que aporta una visión global pero específica con los modelos escogidos para aplicar en el entorno de la cultura y la motivación.

Recomendaciones y Limitaciones

Se recomiendo incluir en próximas investigaciones factores como el género, la edad, la salud ocupacional, las condiciones del puesto de trabajo, el manejo del tiempo, entre otros elementos para revisar su papel modulador en la identificación cultural y el impulso por ejecutar las tareas. Adicionalmente con el fin de establecer el impacto que la CO y la ML generan en la práctica de determinados sectores económicos, es importante validar las percepciones que las directivas y los empleados de las empresas tienen sobre estos dos tópicos.

Se evidencia además con la construcción de este proyecto, que parte de las dificultades en las empresas se dan en el rol de administrador de la contribución de los empleados (gestión del talento humano), para lo cual se puede implementar programas de flexibilización de tiempo y atención psicosocial que sean un valor agregado no convencional de compensación al trabajador. En este sentido, se evalúa la necesidad de iniciativas que apunten al desempeño por competencias, compromiso y responsabilidad consigo mismo y con los demás miembros del equipo, estimulando la identificación con la tarea, con la empresa y la contribución de las personas en las metas organizacionales.

Para terminar, en cuanto a las limitaciones principalmente se presenta en la temporalidad de las construcciones teóricas con respecto a las dinámicas cambiantes de los mercados, la consecución de la información relacionada con la exploración de las dinámicas de interacción de estas dos variables en un trabajo empírico bajo una cuantificación en datos financieros y no financieros que identifiquen en cantidad las implicaciones de la relación entre estas variables y que los modelos teóricos de estos dos aspectos organizacionales fueron establecidos en décadas

anteriores y aunque tienen vigencia, al aplicarse debe contextualizarse al tipo de organización y cultura regional.

10. Bibliografía

- Alvarado, O., y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 259-283.
- Antakli, A., y Quero, N. (2014). *Relación entre motivación y ausentismo laboral en la Universidad Nacional Experimental de la seguridad (Tesis de pregrado Industriólogo)*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Arango, A. (2015). *Prácticas de recursos humanos y su relación con el engagement de los empleados en una institución de educación superior en la ciudad de Bogotá* (Tesis de maestría en dirección). Colombia: Universidad del Rosario.
- Arseg. (2015). *Compendio de Normas Legales Sobre Salud Ocupacional*. Bogotá: Arseg.
- Avila, A., y Castañeda, D. (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento . *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 238-251.
- Bautista, I., y Valencia, S. (2015). *Motivación laboral en los trabajadores del área administrativa del hospital san Andrés - E.S.E - de Tumaco, durante el primer semestre de 2015 (Tesis de postgrado en gerencia de la salud ocupacional)*. Tumaco: Universidad Ces De Medellin Facultad Posgrados En Salud Pública.
- Beltrán, A. (2014). Factores psicosociales y bienestar del trabajador en investigaciones realizadas en Colombia y España, Durante el periodo 2002-2012 (Maestría). Bogotá-Colombia: Universidad del Rosario.
- Calderon, G., y Serna, M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-114.

- Calderon, G., Murillo, S., y Torres, K. (2014). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Ciencias Administrativas*, (4) 51-65.
- Camio, M. I., Romero, M., y Álvarez, M. B. (2015). índice de nivel de innovación y sus componentes estudio en empresas argentinas de software. *Altec XVI congreso latino-iberamericano de gestión de tecnología*. Brasil.
- Camisón, C. (2002). *Las competencias distintivas basadas en activos intangibles*. Barcelona: Ariel.
- Casida, J., y Pinto, G. (2008). Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economics*, 7-15.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 139-161.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Constitución política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente 1991).
- Cuesta, A. (2011). Metodología de gestión por competências asumiendo la norma cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Revista brasileira de gestao de negócios*, 300 - 311.
- Cujar, A., Ramos, C., Hernandez, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, (29) (128) 350-355.
- D'Anello, S., Salom, C., y ROGyA, C. (2014). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional . *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21-34.
- Delgado, L., y Forero, C. (2004). Estado del arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la cultura organizacional, realizadas en facultades de psicología de

- Bogota adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003). *Acta Colombiana de Psicología*, (11) 81-96.
- Deloitte University Press. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016: La nueva organización un diseño diferente*. Estados Unidos: Deloitte University Press.
- Doise, W., Clèmence, A., y Lorenzi-Cioldi, F. (2005). *Representaciones sociales y análisis de datos*. México: Instituto Mora.
- Fernandez Garcia, R. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la organización del trabajo*. España: ECU.
- García Solarte, M., García Perez de Lema, D., y Madrid Guijarro, A. (2015). Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme. *FIR, FAEDPYME International Review*, (4) 6. 8-18.
- Góngora, N., Nobile, C., y Soledad, L. (2014). Estudio compatrtrativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (4) 51-65.
- González, A. (2015). La motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa calzado Liwi en el Canton Ambato de la provincia de Tungurahua (Tesis de pregrado Psicologo Industrial). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- González, J., y Parra, C. (2008). 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. *Pensamiwnto y Gestión*, 40-57.
- Grueso, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90.

- Gutiérrez, E. J. (2014). *La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte (Tesis Magister en Administración)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Educación.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work: motivation and hygiene factors*. New York: Businessballs.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más ¿Como motiva a su empleados? *Harvard Business Review América Latina*, 3-11.
- Jiménez, F. (2014). *Condiciones que fomentan el ausentismo laboral en el personal de enfermería y su impacto financiero en una institución de salud de alta complejidad en la ciudad de Bogotá (Tesis de maestría en administración de salud)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana: Facultad de ciências económicas y administrativas.
- Ley 9 (Congreso de la República de Colombia 1979).
- Litwin, G., y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcuanas (Tesis de postgrado en sociología y política social)*. España: Universidad de Murcia.

- Maestre, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia. (Tesis de maestría en administración del desarrollo humano y organizacional)*. Envigado: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Mankeiunas, M. (2010). Bases conceptuales, metodológicas y espiistemológicas en el estudio del proceso motivacional. En *Emoción y Motivación* (págs. 16-51). México: McGraw Hill.
- Martinez, 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.
- Marulanda, C., López, M., y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27 (6) 3-10.
- McClelland, C. (1989). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- Meilá, J., y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 59-74.
- Meliá, J., Nogareda, C., Lahera, y Duro, A. (2006). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. En J. Peiró, R. Pou, Salanova, D. Gracia, J. de Bona, J. Bajo, y F. Martinez-Losa, *Principios comunes para la evaluación de riesgos psicosociales en la empresa* (págs. 13-36). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Mendoza, R. (2015). Antecedente investigativo: Insatisfacción laboral como predictor en un hospital público. *Revista Médica de Chile*, 143: 1028-1033.

- Meza, L., y Camargo, 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. *Revista de Investigaciones*, 100-110.
- Ministerio del Trabajo. (26 de Mayo de 2015). Reglamentario del Sector Trabajo. *Decreto 1072*. Bogotá.
- Montealegre, J. V., & Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-70.
- Morelos, J., y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.
- Mudler, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen)*, (40), 5 - 24.
- Olaya, J., Díaz, M. P., y Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 59-77.
- Organización Mundial de la Salud. (2006). www.WHO.org. Obtenido de www.who.int/mental_health/media/counsellors_spanish.pdf
- Ortega, R. (2004). *La satisfacción laboral del personal operativo de enfermería. (Tesis de maestra en administración de la atención de enfermería)*. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

- Ortíz, J. (2008). *Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta ltda. una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional. (Tesis de pregrado de Comunicador Social con énfasis en Organizacional)*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Pardo, C., y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D C. *Suma de Negocios*, 39-48.
- Pedraza, A., Obispo, S. K., Vasquez, G. L., y Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17 - 25.
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A., López, C., y Vásquez, B. (2018). La cultura organizacional en una pequeña empresa. *Revista Global de Negocios*, 93-102.
- Quintanilla, J., y Moreira, C. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 3 (8) 357-374.
- Reeve, J. (2005). *Understanding Motivation and Emotion*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Rendon, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. *IZTAPALAPA Agua sobre lajas*, 55, 119-141.
- Resolución 2400 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 1979).
- Ruiz, y. B., y Naranjo, J. C. (2012). "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 285-307.

- Salazar, J. (2013). *Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de guatemala. (Tesis de pregrado de Psicologa industrial)*. Guatemala: Universidad Rafael Lanidivar.
- Salazar, M., y Gutiérrez, A. (2016). La motivación en el sector de servicios ¿Que hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista empresarial*, 7-12.
- Sánchez, J., Tejero, B., y Yurrebaso, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1, (3), 374-397.
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30. 162-171.
- Sandoval, R. (2016). *La cultura organizacional se relaciona con la motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública (Tesis de maestria en gestión pública)*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Schultz, J. (1995). Signal transduction and growth control in yeast. *Currency Opinion Gerential Development*, 31-37.
- Sledge, S., Milesb, A., y Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 1667–1682.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of management in the 21 century*, 106-119.
- Tarrés, M. L. (2001). *Observar, escuchar y comprender*. McGraw Hill

- Tinoco, O., Quispe, C., y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 56-66.
- Toca, C. E., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Trivellas, P., y Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21 (4) 382-399.
- Utria, O. (2007). La importancia del concepto de motivación en psicología. *Revista Digital de Psicología*, 55-78.
- Uwe, F. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Alemania: Fundación Paideia Galiza y Ediciones MORATA.
- Vargas, F., y Agudelo, H. (2013). *Estudio de cultura organizacional en la empresa de textiles Confetex de Colombia. (Tesis pregrado en etnoeducación y trabajo comunitario)*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Vroom, V. (1964). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal* , 29-36.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivación*. New York: Jhon Wisley Y Sons.

11. Anexos

Anexo 1

Matriz con los documentos elegidos como instrumentos para el análisis documental, fase 1 del procedimiento

NOMBRES:		MATRIZ DE DOCUMENTOS CONSULTADOS				
JULIAN ALEJANDRO VALENCIA CAROL CEPEDA						
ALTOR	TITULO	PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGIA	RESULTADO	CONCLUSION
CULTURA ORGANIZACIONAL						
Mónica García Solarte, Domingo García Pérez de la Lama, Antonia Madrid Gujarrá	Cultura organizacional intraprendedora y el género del gerente: un estudio empírico en la pyme	Existe una relación entre el género del gerente de una pyme y las características de la cultura intraprendedora de la empresa	Las empresas hoy se mueven en un mundo más competitivo, lo que implica que deban ser más emprendedoras, con el fin de identificar nuevas oportunidades que les permita un rendimiento sostenido. Todo esto requiere que los empleados piensen de manera creativa y asuman la responsabilidad personal por su trabajo como si fueran los dueños del negocio (Sungkhikhaw, Mujtaba, Swaidan y Kaveevittrakul, 2012). Un camino para lograrlo es el desarrollo del intraemprendimiento, que implica el aprendizaje organizacional impulsado por la colaboración, la creatividad y el compromiso individual de los que componen la organización (Hayton, 2005). El ingreso de la mujer al mundo laboral ha generado nuevos desarrollos y estudios donde se tienen en cuenta los valores femeninos dentro de la organización	estudio empírico	El análisis univariante de diferencias de comportamiento entre mujeres y hombres gerentes para los cuatro constructos que miden la cultura intraprendedora y la variable global de intraemprendimiento se presenta en la tabla 4. Los resultados ponen de manifiesto cómo las empresas dirigidas por mujeres se caracterizan en mayor medida por el desarrollo de culturas intraprendedoras que la de los hombres. Así, el valor promedio de la cultura intraprendedora calculado como la media de los 11 ítems, es de 2,71 para las empresas gestionadas por el hombre y de 2,95 por la mujer, siendo esta diferencia significativa al 95% (p-valor: 0,021). Este resultado muestra evidencia a favor de la hipótesis general planteada donde el género del gerente incide en el carácter intraprendedor de las organizaciones.	Los resultados del estudio empírico realizado muestran evidencias a favor de que el género del gerente ejerce un efecto significativo sobre la cultura intraprendedora. Las gerentes mujeres fomentan e impulsan en mayor medida que los hombres el desarrollo de valores como la libertad o empoderamiento de las personas en sus cargos, permitiendo una mayor autonomía de los colaboradores en el desarrollo de sus actividades o de nuevas ideas que fomenten mejoras para la competitividad de la pyme. Esto a su vez se refleja en la satisfacción y motivación de las personas dentro de la organización y mejoran las relaciones interpersonales, los valores femeninos están orientados a fomentar la confianza mutua, el buen manejo de las relaciones interpersonales, el interés personal de las necesidades de los trabajadores, el espíritu cooperativo y la comprensión, la colaboración y un control reducido (Loden, 1988; Ramos, Sarrío y Barbera, 2003). Estos valores están muy alineados con los valores que se requieren para el desarrollo de culturas intraprendedoras señalados por García (2005).
Annia Serrate, Alfonso Ángel Luis Puertoando-Vélez, Nidia Sánchez-Pulgar, Roberto Suárez-Ojeda	Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal	¿Cuáles son los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo?	Existe un consenso generalizado al considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma donde el valor de los intangibles constituye su mayor divisa [1]. En este sentido, la nueva economía está orientada hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que posee una organización para enfrentar las circunstancias de un entorno cada vez más complejo y competitivo [2; 3]. Ante esta realidad, las organizaciones laborales tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Resultan valiosas las investigaciones reflejadas en la literatura científica, tanto en el ámbito internacional como en el nacional, con la finalidad de demostrar la relación cultura organizacional-de desempeño, así como la influencia que esta ejerce en los procesos de cambio [4; 5; 6]. No obstante, el estudio de la cultura organizacional continúa siendo un campo fértil para el aporte científico dado que esta unidad de análisis es diversa y compleja.	estudio empírico longitudinal	El procedimiento presentado ha sido aplicado en diferentes organizaciones de servicios tecnológicos. La aplicación en una Filial del Instituto de Información Científico-Tecnológica, organización perteneciente al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, evidenció los siguientes resultados: Fase I El análisis situacional de la organización permite determinar las condiciones en que se encuentra esta para el logro de las metas organizacionales, reconociéndose la existencia de una situación caracterizada por el predominio de las fortalezas sobre debilidades y las oportunidades por encima de las amenazas. Esta realidad precisa que la organización debe hacer frente de manera efectiva al escenario actual. No obstante, se debe mantener una vigilancia permanente ante los riesgos tanto identificados como potenciales, que según su nivel de urgencia y relevancia, amenazan el cumplimiento de la misión de la organización.	Las conclusiones que se derivan de este estudio son las siguientes: 1. El procedimiento presentado constituye una propuesta de valor en el orden teórico y práctico al contribuir a la evaluación de los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo, la relación que existe entre estas variables y cómo pueden ser abordadas en aras de mejorar su comportamiento. 2. Los elementos culturales identificados a partir de las dimensiones: Individual-Social, Tecnológica y Relacional influyen en la efectividad de los equipos de trabajo, siendo la primera la que muestra una correlación significativa, en el caso de estudio. 3. La determinación del IGE contribuye a la evaluación del nivel de optimización de los equipos de trabajo en la realización de una actividad o meta y en consecuencia enfatizar las estrategias que favorecen el desarrollo individual y organizacional. 4. El programa de intervención diseñado favoreció al fortalecimiento de los elementos culturales de la organización así como a la elevación del IGE al ser concebido desde las necesidades de cambio identificadas en la organización y la implicación de los participantes
Isa LUIS SANDOVAL DUQUE	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor	la existencia de problemática en torno al cambio en las organizaciones que dificultan adquirir las competencias para administrar	Las organizaciones de las primeras décadas del siglo xxi constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema —y más aún, una cultura— que facilite los cambios que se requieren, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus stakeholders, se asume como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones (Mesa, 2012). Ante lo anterior, surge entonces una pregunta: ¿cuál puede ser el origen del problema? En primer lugar, desde hace tiempo se ha detectado que muchos ejecutivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización a las circunstancias que deterioran el entorno (Ackoff, 1991). Parece una posición ingenua, pero existe y definitivamente puede condicionar a las empresas donde operamos a tener grandes dificultades para permanecer en el mercado (Ofek y Wathiau, 2010). En segundo lugar, a pesar de entender la necesidad del cambio frecuentemente se asume como una	revisión bibliográfica y documental	los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos (Zhou, Tee y Li, 2006). Por ello, los diversos conceptos inherentes a los procesos de cambio deben ser explorados en profundidad antes de iniciar acciones en ese sentido. En general, y retomando	Tal y como lo plantean Mintzberg y Westley (1992, p. 57), el intercambio en las organizaciones es un asunto complejo y los elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente. En este contexto, puede afirmarse sin lugar a dudas que, independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos (Zhou, Tee y Li, 2006). Por ello, los diversos conceptos inherentes a los procesos de cambio deben ser explorados en profundidad antes de iniciar acciones en ese sentido. En general, y retomando el sentido de la responsabilidad primaria de la gerencia hacia la generación de valor, el desconocimiento de los procesos de cambio, la forma como operan, las decisiones que se toman con respecto y la pérdida de oportunidad por iniciarlos cuando no corresponden pueden terminar afectando la capacidad de la organización de responder a sus stakeholders, e incluso su estabilidad hacia el futuro. La gerencia en las organizaciones de hoy, inmersa en un entorno altamente competitivo, debe asumir un rol activo en el proceso, pues como plantea Molina Megollón (2000, p. 26), el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es el esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que está dando. De esta forma, no es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional. Por tal motivo, vale la
Panagiotis Trivizas, Dimitra Dargeniou	Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa	is who the organisational culture and job satisfaction on influence the quality of services provided in higher education	The purpose of this paper is to examine the influence of organisational culture and job satisfaction on the quality of services provided in higher education and to raise questions about the successful implementation of quality assurance and evaluation systems recently launched in Greece.	Drawing on a sample of faculty and administration members at the Technological Educational Institution of Larissa, a structured questionnaire was developed to measure institute's culture, job satisfaction and the quality in services and internal processes	specific culture archetypes are linked with different dimensions of higher education service quality. Hierarchy culture proved to be the most prevalent among administration staff, while clan and hierarchy archetypes dominated among faculty members	Understanding the nature of the association between organisational culture, job satisfaction and service quality would enable academics and administrators to reflect critically on the quality of teaching and quality improvement decisions and actions, so as to enhance the evaluation and successful implementation of service quality processes.
Calderón Heránáez, Gregorio Murillo Galvis, Sandra Milena Torres Narváez, Karen Yohana	Cultura organizacional y bienestar laboral	Como cambian las políticas de bienestar en las organizaciones dependiendo de su cultura organizacional	2.1 Cultura organizacional: delimitación conceptual A pesar de que el término cultura organizacional puede haber sido empleado por algunos autores en años anteriores a la década de los ochenta, 7 es en esta cuando toma fuerza, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió Teoría Z; Peters y Waterman (1982), con su best seller En busca de la excelencia; Deal y Kennedy (1982), con Culturas corporativas, y los trabajos de Smircich (1983), Organizaciones y cultura y de Schein (1988), la cultura empresarial y liderazgo. A estos trabajos se suman los aportes de los académicos Abrahamson, Allaire, Fitzroy, Hobbs, Poppo y Simer (1992) publicados inicialmente en 1988.	Mediante un enfoque cualitativo-cuantitativo	Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas orientadas al empleado, corporativistas, pragmáticas y con control laxo, pero no se pudo establecer que exista asociación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar de sus empleados. Se puede concluir que en la muestra estudiada se comprueba una asociación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el bienestar laboral de los trabajadores. Las dimensiones de la cultura que explican una mayor proporción del bienestar laboral son en su orden: empleado frente a trabajo, sistema abierto frente a sistema cerrado y control laxo frente a control estricto; de las dimensiones asociadas la que menos explica el bienestar es el corporativismo frente a profesionalidad.	La investigación realizada a partir de una estrategia cuantitativo-cualitativa permitió contrastar en 204 trabajadores de siete empresas de la ciudad de Manizales la relación entre bienestar laboral y cultura organizacional. El estudio arrojó una asociación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, ya que existe un vínculo directo entre culturas orientadas al empleado, corporativistas, abiertas, pragmáticas y con control laxo y la satisfacción de sus trabajadores; pero no se pudo establecer que existiera relación entre organizaciones con culturas orientadas al proceso y el bienestar. Una próxima investigación podría tratar de establecer con la relación cultura orientada a resultados y satisfacción. Los nexos hallados encuentran sustento teórico, por cuanto las características de las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tiempo.
Anzola Olga Lucia	la cultura organizacional composición y relaciones básicas	Cuál es la importancia e intervención de los fenómenos socioculturales presentes en la organización siendo esta un hecho social	la cultura organizacional es un hecho social que involucra formas materiales e inmateriales aspectos formales e informales que revisten de significado en un marco cognitivo compartido y una atmósfera afectiva común	revisión bibliográfica y documental	El sistema de valores y los principios éticos posibilitan evaluar las actuaciones propias y de otras personas bajo parámetros referenciales que pone la cultura. Si las organizaciones lideran el estudio de estos fenómenos podrán interferir de manera acertada en la dirección del recurso humano y por ende, en sus aportes a las empresas y equipos de trabajo	El área de Gestión Humana por lo tanto, está llamada a gestionar la cultura y el desarrollo liderando el estudio y la comprensión de los fenómenos socioculturales que convergen en la dinámica empresarial.

NOMBRES:		MATRIZ DE DOCUMENTOS CONSULTADOS				
JULIAN ALEJANDRO VALENCIA						
CAROL CEPEDA						
AUTOR	TITULO	PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGIA	RESULTADO	CONCLUSION
CULTURA ORGANIZACIONAL						
proprio catedral hernández hector mauricio siema gómez	relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico	El reconocimiento de la organización como sistema integrado por tres componentes estrechamente relacionados, el sistema socioestructural –conformado por las estructuras, las estrategias, las políticas y los procesos (Incluidas las prácticas de gestión humana)–, el sistema cultural –integrado por el conjunto colectivo de significados simbólicos– y los trabajadores con sus competencias, valores y necesidades (Altaire y Firsirotu, 1984), demandó el reconocimiento de un nuevo elemento poco considerado hasta ese momento para la comprensión y gestión de las organizaciones, la cultura organizacional. Esta a su vez se encuentra estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos. En la presente investigación se pretende encontrar una relación entre los recursos humanos y la cultura organizacional.	Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) modeló los valores en competencia para hacer la transición a la cultura organizacional formulado con la finalidad de analizar la efectividad organizacional	En la presente investigación se asumió el modelo de valores en competencia para hacer la aproximación a la cultura organizacional. El modelo fue formalizado inicialmente por Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) con la finalidad de analizar la efectividad organizacional, y fue posteriormente adaptado para medir la cultura organizacional	Clústeres de cultura: perfiles culturales El mejor resultado para el análisis clúster lo constituyó como constructo teórico y su capacidad contingente para explicar relaciones con otras categorías especialmente por su asociación con las prácticas de recursos humanos. Se resalta como conclusión del estudio empírico la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional: todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incidía. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas. A partir de los hallazgos surge la necesidad de nuevos estudios, en especial aquellos relacionados con el desempeño, que podrían perfilarse como investigación del impacto de la cultura sobre el desempeño y su papel como variable moderadora entre los recursos humanos y los resultados organizacionales.	De la revisión de la literatura se destaca la importancia de la cultura como variable para el análisis organizacional, lo cual se constató como constructo teórico y su capacidad contingente para explicar relaciones con otras categorías especialmente por su asociación con las prácticas de recursos humanos. Se resalta como conclusión del estudio empírico la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional: todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incidía. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas. A partir de los hallazgos surge la necesidad de nuevos estudios, en especial aquellos relacionados con el desempeño, que podrían perfilarse como investigación del impacto de la cultura sobre el desempeño y su papel como variable moderadora entre los recursos humanos y los resultados organizacionales.
Osair Trinos Gómez, Carlos Quijse Altamir, Víctor Beltrán Saravia	Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria	El mundo contemporáneo requiere de organizaciones e instituciones consolidadas, con capacidad para alcanzar adecuadamente su misión y visión, en donde el recurso humano tiene un rol fundamental. Cada organización presenta singularidad en su cultura organizacional, la misma que puede ser gestionada en función del plan estratégico de la misma. Cabe mencionar que la cultura organizacional no se forma mediante acciones sólidas, sino mediante acciones sólidas, el estudio se orientó a determinar la relación entre la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal docente que labora en la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. Para establecer la relación entre las dos variables, cultura organizacional y satisfacción laboral	El concepto subyacente para el presente estudio es el de cultura. El primero que abordó una interpretación sociológica y antropológica de este concepto fue Lewis Tyler (1871), quien la define como todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, el derecho, la moral, las costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad	Se desarrolló una investigación aplicada con diseño descriptivo-correlacional, tomando como base la población de docentes de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM. Se delimitó la participación de docentes nombrados. Tomando como referencia el trabajo de López, se adaptó el instrumento de medición de satisfacción laboral al ámbito de los docentes de instituciones universitarias, considerando cuatro dimensiones y 22 ítems.	Se tomó como referencia un total de 60 docentes nombrados en la facultad de Ingeniería Industrial, el estudio comprendió a 58 de ellos del cual se decidió implementar un conjunto de estrategias que permitan mejorar las condiciones de los docentes de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, asociación que se mejoró los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecieron los valores, se	Tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral de los docentes presentan un índice aceptable, el mismo que debe ser mejorado. Se ha demostrado que existe una relación positiva, aunque débil, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, asociación que se mejoró los aspectos de motivación, identificación institucional, comunicación y se fortalecieron los valores, se
Ismael mini salazar guerra	relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital roosevelt de guatemala	De acuerdo con Riso (1999) la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que por medio de esta rigen su comportamiento. Actualmente este término se ha aplicado por muchas organizaciones tanto públicas como privadas, en el cual forman parte la visión, valores y los objetivos de cada organización. La cultura organizacional es de suma importancia para detectar los problemas dentro de la organización y ofrecer la solución de los mismos llevando a cabo acciones más adecuadas. El presente estudio de investigación describe la influencia de la cultura organizacional en la satisfacción del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala	Robbins (1993) "indica que toda organización tiene una cultura tacita que les define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Con el tiempo la mayor parte de los empleados comprenden la cultura de su organización, saben las reglas y valores de los cuales deben ser aceptados para formar parte de la organización	La presente investigación fue un estudio descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Descriptivo porque se describe la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt.	el análisis de resultados se encontró que la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del personal está de la siguiente manera: la relación más fuerte y directa está en la dimensión de creencias de éxito, ya subdimensión en general relacionada con la supervisión, remuneración y prestaciones y entre la cultura organizacional y la satisfacción se encuentran en un nivel medio aceptable, lo que significa que la relación es directa	Después de elaboradas e interpretadas las gráficas y realización del análisis y discusión de los resultados se llega a las siguientes conclusiones que dan respuesta a los objetivos planteados en la investigación: 1. Se encontró correlación significativa a 0.05 directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. 2. Con respecto a la cultura organizacional se encontró que el tipo de cultura citada es el que domina el primer lugar y este está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación. Esto contribuye a que la institución alcance sus objetivos con el recurso humano, recursos físicos y materiales con los que cuenta. 3. Se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, cordialidad y
José Javier González	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	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 de pensamiento de gestión para el desarrollo del espíritu empresarial, toda vez que siempre ha estado subordinado a un grupo de personas. Tienen niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidos o flexibles, poco amistosos o serviciales, innovadores y conservadores [...] 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	Robbins (1991) plantea. La idea de concebir a las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus miembros) 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. Tienen niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidos o flexibles, poco amistosos o serviciales, innovadores y conservadores [...] 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	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.	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 valores académico-productivos con el Estado para que se generen más aportes para el departamento y la región.	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 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 muchos niveles de participación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.
maría teresa topez feipia	La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas	La presente investigación tiene como objeto de estudio el proceso de adaptación al entorno y la integración interna que la cultura organizativa lleva a cabo en el contexto empresarial el objetivo de estudio se perpetúa en la cuestión de investigación genérica como el proceso de adaptación al entorno e integración interna en las organizaciones e el actual proceso de globalización se concreta en dinámicas tales como la internacionalización de las economías la obsesión de nuevas tecnologías especialmente las relacionadas con la información y la mayor competitividad entre las empresas cada una de estas dinámicas un imperativo de adaptación para empresas porque han de formar parte de sus estrategias para sobrevivir y fortalecer su potencial de expansión no obstante esta adaptación supone en sí mismo un reto habida cuenta de que los procesos de internacionalización comportan un riesgo de exclusión en la organización en las organizaciones especialmente aquellas que no se refieren a estos procesos con una cultura de cada que lo facilite Así mismo la incorporación de la sociedad de la información exige tanto la capacidad técnica la empresa como la actitud abierta a la incorporación de conocimientos y formación de los recursos humanos por último	Tissen, andriessen y depree (1998) malizan el concepto de gestión diferenciando entre dimensión estratégica y la operativa. En el proceso de gestión estratégica intervienen la estrategia organizativa, diseño de estructuras que favorecen el conocimiento y el desarrollo de profesionales del mismo. En la gestión operativa se utilizan las tecnologías de la información para organizarlas y difundirlas desde y hacia los empleados. Dentro de las perspectiva, destacada el modelo dinámico de creación de conocimiento organizacional propuesto por nonaka y takeuchi, según los cuales, la organización ha de procurar el contexto idóneo para el conocimiento sea creado y acumulado a nivel individual (nonaka y takeuchi, 1995: 73-74)	Investigación de tipo mixto, el cual implica un proceso de vinculación y análisis de información cuantitativa y cualitativa para responder a un problema que con preponderancia cuantitativa	El análisis ponen en manifiesto cuatro factores independientes, explicativos de la cultura organizacional y efectividad organizacional: es una empresa son las personas, los recursos humanos o la actividad se desarrolla bajo principios de lealtad, del cumplimiento de la fidelidad a la figura de líder el grupo	Esta investigación está basada en los análisis corporativos previos efectuados sobre la lógica replicante entre los distintos casos. Asimismo los hallazgos se comparan con la literatura existente, similar o conflictiva, de los distintos campos de conocimiento (eisenhardt, 1998) En síntesis los procesos internos de cambio que vive la empresa actual puede definirse como desarrollo organizacional, en tanto que los nuevos objetivos y la estrategia son decisiones de los responsables de la empresa, mientras que, los factores desencadenantes están relacionados con la evolución institucional (incremento del nivel educativo) y desarrollo institucional
Jorge Anibal Quintanilla Cevallos y Edmundo Aladino Moreira Basurto	Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional	La influencia del liderazgo en la cultura organizacional y el efecto que se deriva en la efectividad organizacional. En esta dirección investigativa se partió del posible efecto mediador del liderazgo en la relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional. Como pregunta básica de la investigación que se planteó se desprendió: ¿Cómo influye el liderazgo en la relación entre cultura organizacional y la efectividad organizacional?	El papel del liderazgo en la eficiencia organizacional ha sido objeto de debate científico desde hace años, tanto en cuanto al tipo de liderazgo presente, como en relación con el papel del mismo en el desarrollo de las organizaciones (Bass, Avolio, & Pointon, 1990). La categorización y conceptualización de los distintos tipos de liderazgo es una tarea compleja por la cantidad de factores que intervienen y que abarcan según señalan Yukl, Gordon & Taber (2002) poder establecer una taxonomía que difinca los diferentes tipos de comportamiento que debe enfrentar el líder de una organización. El comportamiento del líder puede categorizarse siguiendo a Yukl et al. (2002) bien con una orientación a la tarea, con un enfoque hacia las relaciones o dirigido a impulsar el cambio. El cambio hacia un enfoque cultural se inicia en la década de los 80 del pasado siglo y su comprensión pasa por la discusión de los tres paradigmas: integración, diferenciación y ambigüedad señalados por D. Meyerson & Martin (1987). El concepto de cultura organizacional se precisó posteriormente por	Revisión bibliográfica	La revisión realizada permitió caracterizar e investigar el posible efecto mediador del liderazgo en la relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional. Es una tema importante en que se han reportado diferentes investigaciones pero que aún se observan vacíos entre los que se encuentran. La necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible efecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero. Aunque la mayor parte de los trabajos reportados sobre esta temática son de tipo cuantitativo, es necesario analizar casos de diferentes organizaciones y caracterizar los estilos de dirección en que cada una de ellas puede ser importante para determinar los estilos de dirección y culturas que caracterizan organizaciones exitosas.	El problema objeto de estudio para la investigación que se propone parte de la necesidad de analizar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional y la interrelación que se deriva en la efectividad organizacional. La revisión realizada permitió caracterizar que investigar el posible efecto mediador del liderazgo en la relación entre cultura organizacional y efectividad organizacional. Es una tema importante en que se han reportado diferentes investigaciones pero que aún se observan vacíos que hace posible desarrollar la investigación propuesta. Para varios más importantes que se determinaron fueron: la necesidad de considerar el impacto de otros factores contextuales sociales en relación con el análisis de la cultura organizacional, realizar estudios longitudinales que puedan considerar la dinámica de la interacción entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. En relación con la efectividad organizacional se hace necesario poder delimitar el posible efecto del liderazgo en indicadores de tipo financiero y no financiero. Aunque la mayor parte de los trabajos reportados sobre esta temática son de tipo cuantitativo, el poder analizar casos de diferentes organizaciones y caracterizar los estilos de dirección en que cada una de ellas puede ser importante para determinar los estilos de dirección y culturas que caracterizan organizaciones exitosas.

NOMBRES:		MATRIZ DE DOCUMENTOS CONSULTADOS				
AUTOR	TITULO	PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGIA	RESULTADO	CONCLUSION
<p>CAROL CEPEDA</p> <p>JULIAN ALEJANDRO VALENCIA</p>						
CULTURA ORGANIZACIONAL						
Carlos Marulanda, M	La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia	<p>La evolución de la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento</p> <p>La evolución de la actividad económica en la era del conocimiento está marcada por la generación y sostenimiento de los activos de conocimiento para la supervivencia, la producción y el éxito de una empresa. Este entorno ha consolidado un escenario competitivo, en el que las empresas se deben dedicar a la renovación continua de sus ventajas competitivas a través de permanentes innovaciones y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. En este sentido, una de las mejores maneras para que una empresa pueda lograr una economía competitiva proviene de la gestión del conocimiento desde la cultura y las competencias de los individuos. Para este caso se presentan los resultados de la aplicación de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento para empresas mediante una evaluación integral de las categorías: análisis organizacional y competencias, en 231 PYMES de las ciudades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín y Pereira en Colombia. La gestión del conocimiento GC, puede considerarse como un proceso de</p>	<p>Investigación cualitativa, tipo de estudio descriptivo, explicativo y correlacional</p>	<p>De acuerdo a la escala de calificación, el promedio de los variables evaluadas está alrededor de 3,0, es decir realizado a intervalos, en lo relacionado con competencias para la gestión de la información y competencias para la gestión de los recursos humanos; competencias para la gestión de los recursos humanos con las habilidades interpersonales y capacidades comunicativas; competencias para la innovación y el cambio, relacionadas con la manera en que las personas son agentes de cambio y el aporte de innovación en procesos, productos o servicios; competencias en diseñar herramientas digitales, que van desde herramientas básicas a medianamente complejas, utilizando las herramientas presentes en el mercado y competencias para el aprendizaje organizacional y programas y proyectos que permitan llegar al estado ideal.</p>	<p>Existen una relación directa asociada al impulso y apropiación de la GC, relacionada con una cultura organizacional enfocada a la GC. En este sentido si se avanza en la adquisición y apropiación de competencias de GC en los individuos, esta capacidad impulsará a la cultura organizativa, impulsando estrategias y propuestas de valor. Algunas de las características de la GC en estas PYMES, tal como competencias para la gestión de la información y documentación, las competencias para la comunicación, las competencias para la innovación y el cambio, las competencias en diseñar herramientas digitales y las competencias para el aprendizaje organizacional, se relacionan con las personas que se han apropiado y pueden transferir a su entorno métodos, técnicas y tecnologías que aportan a una mejor relación con los clientes internos y externos desde el orden local, regional y nacional. Dada la importancia de la GC en el mundo empresarial actual, es definitivo evaluar el estado de su desarrollo en las empresas, pero también establecer, planes programas y proyectos que permitan llegar al estado ideal.</p>	
MOTIVACION LABORAL						
Gonzalez Andrés Jul	LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO UWI EN EL CANTON AVIATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA	<p>Análisis Crítico</p> <p>La presente investigación se ubica dentro del campo de la Psicología Industrial, el inadecuado manejo de la información efectiva genera un limitado desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración perjudicando en el reconocimiento de problemas, planteamiento de acciones y soluciones, en el crecimiento de la empresa y del trabajador, fortaleciendo el clima organizacional, favoreciendo en el cumplimiento de metas a través del trabajo en equipo. Se resalta que la resistencia al cambio e innovación por parte de los trabajadores genera inadecuadas relaciones interpersonales que favoreciendo en la responsabilidad, en la cooperación e integración afectando en el desarrollo organizacional. La inadecuada gestión del talento humano genera un reducido crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos de trabajo, afectando en la eficacia de la organización en la gestión de desempeño en el desarrollo de competencias y perjudicando en el desarrollo de la productividad, conllevando a la satisfacción</p>	<p>cuantitativa y cualitativa con enfoque de interacción social, correlacional y descriptivo</p>	<p>Se determina que la mayoría de los trabajadores no siempre conocen el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales apoyando al desarrollo organizacional y aumentando la productividad, mientras que el menor porcentaje de los trabajadores casi siempre nunca fortalecen el cumplimiento de metas empresariales contribuyendo a la caída de la productividad. Se determinó que la mayoría de los trabajadores a veces tenían una buena relación interpersonales con los compañeros con lo cual no permitían que exista un correcto clima organizacional desatendiendo baja productividad, mientras el menor porcentaje de los trabajadores casi siempre mantiene una correcta relación interpersonales con sus compañeros apoyando a crear un correcto clima organizacional adecuado para un desarrollo eficiente del personal y de productividad. Se determinó que la mayoría de los trabajadores que nunca apoyan con tareas que no correspondan a su puesto de trabajo por lo cual existe retraso en las producciones y deficiencias en el cumplimiento de metas, mientras con el menor porcentaje de</p>	<p>Podemos observar en el personal de la organización que no existe una cultura organizacional e iniciativa para aportar con ideas nuevas o adicionales que complemente a las tareas que realizan debido a que los supervisores no escuchan los aportes que pueden apoyar en el crecimiento de la organización por tal motivo las metas que se establecen nunca son alcanzadas y existe retraso en la producción. Se determinó que el personal no muestra una actitud de trabajo en equipo, no existe un buen clima laboral debido a que no hay apoyo con tareas en un horario extendido dentro de la línea de producción. La sobre carga laboral produce un desgaste físico y psicológico al personal del área de producción esto desencadena en un ambiente lleno de estrés y afecta en el clima laboral de la empresa. Los hechos se ven reflejados en los entendidos perjudicando con el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, lo lamentable no existe una remuneración al esfuerzo extra que realiza y perjudica en los objetivos ya planificados, esto conlleva a una</p>	
Antalki alialia y Quero norly	relación entre motivación y ausentismo en la sección administrativa de la experimental de la seguridad en el año 2014	<p>Se presenta un alto nivel de ausencias entre los empleados estudiados para alcanzar las metas, lo cual entender el comportamiento de los trabajadores es indispensable, la teoría de las expectativas de Vroom tiene presente los comportamientos como este y el ausentismo, por lo cual es importante analizar si existe relación entre motivación y ausencias en los trabajadores objeto</p>	<p>estudio correlacional asociativo, cuantitativo</p>	<p>los funcionarios están motivados en dos de las dimensiones de la teoría de la expectativa de Vroom, su trabajo les gusta, ofrece crecimiento, aprendizaje, capacitación, profesionalización, clima adecuado, pero tiene inconformidad con las recompensas recibidas por el desarrollo de su labor, el ausentismo fue medio y proyectando, lo en 5 meses toda la muestra tendrá algún tipo de ausencia, los resultados muestran baja relación entre motivación y ausentismo por lo cual se recomienda abordar el ausentismo en relación con los factores de clima organizacional, estilos de liderazgo, etc.</p>	<p>no existe relación en esta muestra entre motivación y ausentismo, se recomienda abordar otros factores porque es tan alto el índice de ausentismo en esta empresa</p>	
JULIÁN DÍAZ PALAÑA, MARÍA PALAÑA DÍAZ, SANDRA BEATRIZ MOREALES CEPEDA.	MOTIVACIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS FORMALES DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	<p>conocer si existen diferencias significativas entre los trabajadores que al momento del estudio estuvieron laborando para empresas bogotanas, de acuerdo con las variables de: sexo, edad y tipo de contrato con las variables que tiene la encuesta Motivación Laboral (ML) en la variable motivación intrínseca, divididos en 4 sub-variables: poder, logro, afiliación- intimidad y progreso- crecimiento, y la variable auto-competencia, distribuidos en dos sub-variables: persistencia y situacional.</p>	<p>estudio correlacional asociativo, cuantitativo</p>	<p>En la única subvariable donde se evidencia que hay una diferencia significativa en la de afiliación- intimidad, ya que el sexo femenino (54,54%) está más motivado que el sexo masculino (47,78%). Al compararse las 4 subvariables de motivación intrínseca, se encontró que los hombres tienen diferencias significativas entre estas (F: 0,7308495. Valor crítico para F: 2,6183188), aunque los trabajadores de sexo masculino muestran un mayor nivel de motivación que el femenino (54,54%), seguido de poder (50,84%), progreso- crecimiento (48,80%) y menos motivados a la hora de trabajar por la afiliación- crecimiento (47,78%). En cuanto a la variable autocompetencia no se encontraron diferencias significativas (F: 0,5901976. Valor crítico para F: 3,8696206), donde el trabajador de sexo masculino tiene un mayor nivel de autocompetencia (55,74%) que persistente (53,26%).</p>	<p>se puede afirmar que los trabajadores que están laborando en empresas formales de la ciudad de Bogotá D.C no tienen en la gran mayoría una subvariable motivacional predominante, pues solo se observaron diferencias significativas en sexo específicamente en afiliación- intimidad, edad, en lo que respecta a poder y logro, tipo de contrato en afiliación- intimidad y por último en el contrato de término definido, donde se encuentran iguales en mujeres a un año en la autocompetencia. Esto confirma que la motivación es un proceso dinámico que cambia y evoluciona en el momento actual como Maslow (1991). Se puede ver cómo existen combinaciones motivacionales específicas para cada variable y los resultados indican que carecen de algún tipo de motivación (poder, logro, afiliación- intimidad, progreso- crecimiento), esto quiere decir que los tipos de motivación están presentes en el sujeto y sea en menor escala. Asimismo si se puede encontrar personas con un 100% en algún tipo de motivación. Estas combinaciones motivacionales son de suma importancia para buscar estrategias de motivación para los empleados, tal como lo menciona Pérez (1997) que para aproximarse a la complejidad de la motivación y satisfacción laboral, se acude a las teorías psicológicas y microsociológicas que enfatizan en la motivación intrínseca.</p>	
José Morelos Gómez, Tomás José Fontalvo Herrera	análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial	<p>Considerar el análisis de la cultura organizacional es de vital importancia para la planeación estratégica de las empresas, dado que a partir de la definición de la filosofía corporativa-misión, visión y valores, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas con los colaboradores y directivos de las empresas, a fin de consolidar relaciones de trabajo duraderas, acordes con los valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos económicos. Su objetivo es analizar las diferentes percepciones de cultura y los factores determinantes de la misma, identificando cuáles de ellos inciden en la cultura organizacional.</p>	<p>este artículo se enmarca dentro de un tipo de investigación cualitativa, analítica y de revisión documental. Para la elaboración se revisaron en su etapa inicial de estado del arte un total de 55 artículos científicos de investigación, revisión y revisión a nivel mundial, seleccionados según la pertinencia del tema de investigación inherente a los factores determinantes de la cultura organizacional</p>	<p>Estudios previos de interés relacionados con el concepto de cultura han demostrado la relatividad epistemológica que subyace de la perspectiva antropológica la transformación y significación de los valores individuales o colectivos (Triandis, 1994), sentimientos e identidad (Berry & Sam, 1997), identificadas en la relación constitutiva de los seres humanos y el entorno en sus diferentes esferas. Resultados que convergen con el análisis de los factores que determinan la cultura organizacional, los cuales muestran en este artículo la importancia de la alineación de la estrategia, la filosofía, los objetivos y métodos, que permiten establecer modelos de aprendizaje organizacional en función de los propósitos de producción y rentabilidad económica. Este artículo, además, aporta nuevos elementos a futuras investigaciones relacionadas con el tema abordado, el cual permitirá la construcción y el análisis comparativo de nuevos factores determinantes de la cultura organizacional</p>	<p>Del anterior análisis de revisión de la naturaleza y diferencias de la acepción cultural y de los factores determinantes de la cultura organizacional en las empresas, se resalta desde la perspectiva antropológica la transformación y significación de los valores sociales en la condición humana, la cual permite la relación de las manifestaciones y expresiones de la vida en los distintos escenarios y áreas del conocimiento, en donde el hombre a través de sus percepciones y relativismo epistemológico, construye y desarrolla su propia identidad cultural. Asimismo, se identifican variables de tipo comportamental tales como el clima organizacional, la motivación y el liderazgo ejercidos por los niveles directivos para el fortalecimiento de los principios e identidad organizacional y, como éstos convergen en los procesos de integración y consolidación en el diseño estratégico de planeación de objetivos y toma de decisiones, alineación de la cultura corporativa y la estructura, conformación de los equipos sistémicos multiniveles, afianzamiento de la cultura de la confianza y empoderamiento, promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, como factores determinantes de la cultura organizacional.</p>	
Quiñones Edisson Javier	La cultura organizacional como factor que influye en la motivación laboral de los trabajadores del área operativa en una empresa de transporte aéreo	<p>existe relación entre la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores</p>	<p>El término cultura organizacional es relativamente reciente, algunos autores como Aburatón (2002) y Hallet (2003) datan el concepto desde finales de los años 70, sin embargo Hofstede (1999) menciona que la expresión cultura organizativa apareció por primera vez de manera casual en la literatura anglosajona de la década de 1960 como jerga de clima. Posteriormente alcanzó popularidad con las publicaciones de Andrew Pettigrew en 1979, Terrence Deal y Allan Kennedy en 1982 y luego de Peters y Waterman en el mismo año. Desde entonces ha surgido una abundante bibliografía sobre el tema, "Los rituales son actividades colectivas técnicamente repetidas para la consecución de un objetivo, pero que, dentro de una cultura, se consideran socialmente esenciales; por tanto, se lleva a cabo sin simular" (Hofstede, 1999, p. 38). Sus fiestas de fin de año, la celebración de cumpleaños, reuniones de reconocimiento, etc. forman parte de los rituales. Hofstede (1999), agrupa los símbolos, hábitos y rituales bajo el término prácticas, que aunque son visibles para un observador externo, su significado cultural es invisible y existe precisa y únicamente en la manera en que las prácticas son interpretadas por los miembros del grupo</p>	<p>enfoque cuantitativo, no experimental y transeccional</p>	<p>En los resultados de los promedios de los factores de los rituales de cultura organizacional de Grueso (2005), resaltan las dimensiones masculinidad- feminidad (3,87) y orientación centro plaza- largo plazo (3,9). Tal como lo señala Hofstede (1999), una empresa con valores orientados hacia la feminidad no tiene arraigados paradigmas de género para la realización de objetivos, de acuerdo con Hofstede (1999), hay consenso para la solución de los problemas, igualmente, de acuerdo con los planteamientos de Hofstede, una empresa orientada hacia el largo plazo no se enfoca únicamente en el día a día, lo que genera una percepción de estabilidad en sus colaboradores, y representa valores como la perseverancia o tenacidad por el logro de objetivos, y el respeto por la tradición. Respecto a la dimensión masculinidad- feminidad (individualismo 3,83), los resultados obtenidos señalan que la organización objeto de estudio caracteriza una cultura más enfocada hacia el colectivo, de acuerdo con Hofstede (1999), este tipo de organizaciones se identifica por tener un ambiente de camaradería, en donde se refuerzan los problemas de manera conjunta, dentro de la misma oficina, entre la misma zona de la ciudad e incluso en la misma área.</p>	<p>Con base en los conceptos de cultura organizacional y los supuestos de los factores de la motivación laboral, se sustenta este estudio, y a partir del análisis realizado con los resultados obtenidos de la aplicación de la escala de cultura organizacional CMT, se llega a las siguientes conclusiones: A pesar de que hay estudios empíricos que señalan la relación entre cultura organizacional y motivación laboral (Hernández et al., 2003; Añez, 2006; González, 2006; Siedge et al., 2008 y Sikros, 2012), para el presente estudio desarrollado en el área de Ventas Bogotá de una empresa de transporte aéreo, no se identificó que la cultura organizacional influya en la motivación laboral. Esto se debió posiblemente a que los instrumentos utilizados para el análisis respondieron a otro tipo de cuestiones y no solo a cuestiones metodológicas, o a que las variables en sí mismas pueden influir o no influir en los resultados por otras variables que no se tuvieron en cuenta para el presente estudio. De igual manera, otro aspecto que pudo influir en el resultado de la muestra es escogida, ya que por su tamaño y forma de escogerse, pudo presentar problemas como por ejemplo sesgo en las respuestas de los participantes. Por ejemplo se resalta que hubo un caso desajustado, donde se comprobó que la dimensión de masculinidad y feminidad de la cultura organizacional, si influye en el factor autorrealización del CMT. En este sentido se puede concluir que una cultura enfocada en la participación democrática de género, el consenso y la negociación para resolver los problemas, positivamente influye en la ejecución de actividades que</p>

NOMBRES:		MATRIZ DE DOCUMENTOS CONSULTADOS				
AUTOR	TÍTULO	PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA	RESULTADO	CONCLUSIÓN
ILIJAN ALEJANDRO VALENCIA CAROL CEPEDA						
Sledge, Miles y Gopage	What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil	Qual é o etíope da cultura organizacional e a motivação e a satisfação laboral de os empregados de hotéis em Brasil, baseados em las dimensiones de Hofstede	Job satisfaction and Herzberg's two-factor theory of motivation. The premise of the Herzberg et al. (1959) theory, known as the Two-Factor Theory of Motivation, was that managers could use factors known as "motivators" to encourage employees to gain satisfaction and, subsequently, better performance in the workplace. Similarly, managers could try to minimize those factors that increase job dissatisfaction, "hygiene factors" or "Hygiens" for short. Maximizing the motivators associated with their jobs could enhance employees' job satisfaction. On the other hand, if employees believe that factors associated with Hygiens drop below acceptable levels, job dissatisfaction grows. An interesting point of the theory is that lack of satisfaction does not equate to dissatisfaction. Satisfaction and dissatisfaction are on two separate continua. This means that when employees do not perceive satisfaction among the motivators, they also may not perceive dissatisfaction among the Hygiens. Employees may well be in a state of limbo, where they are neither satisfied nor dissatisfied. This is an unproductive state for both employees and organizations, as it does not	cuantitativa no experimental correlacional	A cross-case analysis (Zhang and Rajagopalan 2002) was conducted. In this study, the conditions and satisfaction were dissatisfaction outcomes were compared. Then similarities and differences between the cases were recorded and compared to Herzberg's (1966) theory. Next emergent themes were documented by looking at the consistency of the results across the cases. Commonalities between actual findings and theoretical arguments were also used to create the themes and conclusions. Hofstede and Herzberg's (2005) dimensions of culture were used to explain divergence from and in some cases support of the Two-Factor Theory.	Job satisfaction is a universal term, however, culture may play a role in its existence. In our application of Herzberg's (1966) Two-Factor Theory in Brazil, the results support the use of motivators to promote job satisfaction levels as motivators. As expected, the workers derived satisfaction from the factors labelled as motivators in many cases. Among the motivators, Brazilian employees showed the highest levels of satisfaction with the work itself at 84% and achievement at 75%. This finding reinforces Herzberg's notion of the importance of work itself and the good feelings that work can engender among employees. This result also underlines the observed common Brazilian values of personal dignity, family orientation, and making an honest living. Our findings were consistent with those of Au (1999), who found that Brazilians scored 7.6 out of 10 on a job satisfaction ranking, where 10 is high. This was above the 20-country average of 7.22. In his study, Brazilians scored above average for pride in work, with a 1.85 out of 4, where the 20-country average was 1.82. The present sample also demonstrated a proud presence on the job with the use of formal titles, protocols, tidy workspaces and attention to uniforms and personal grooming.
Sokoro	Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance	This research aimed at investigating the relationship that exists between organizational culture, employee motivation and performance. The domains of organizational culture (organizational values, individual beliefs, working environment, and employee relationships) and employee motivation and performance were investigated. In order to find the culture and motivation link, mixed method approach for data collection and analysis has been used.	Motivation is the key component of organizational culture. Organizational culture plays a significant role in an organization regarding how people feel about their work, levels of motivation, organizational values, individual beliefs, working environment, and employee relationships) and employee motivation and performance were investigated. In order to find the culture and motivation link, mixed method approach for data collection and analysis has been used.	Research design, articulates the tools through which the empirical data are gathered and analyzed (Punch) 2000). However, Singh (2008) defines research design as a mapping strategy and maintained that it is essentially a statement of the object of the enquiry and the strategies for collecting the evidences, analyzing them, and finally reporting the findings. More importantly, Punch (2000) states that it helps in relating the data collected with the research objectives, hence facilitating the means to achieve the end results. In this study, a survey approach is used because it provided the researcher with the opportunity to have easy access to information and also minimize cost	The data on respondents' level of education showed that 27 out of the 30 respondents represent 90% were Bachelor degree holders while 9 respondents representing 30% were HND holders. The data further shows that 7 respondents representing 23% were Professionals and 5 respondents representing 17% were Postgraduate (Masters/PhD) holders. However, 2 (4%) respondents were 'O' level/A' level holders. The analysis clearly revealed that those who are Bachelor degree holders (see table 1 above). Average age of respondents was 32 years. Gender distribution revealed that majority of respondents believe that organizational efficiency increases with the increase in the motivational level of employees. This concept is backed by Hutchinson (2007) who contends that better motivation of employees increases the overall efficiency of an organization. This question has been asked with a purpose to know whether or not the increased level of employee motivation decreases the attrition rate. As shown above, 30% of total participants have fully agreed with the statement that better motivation decreases the attrition rate of employees, while 32% also agree with the statement.	In investigating the relationships that exist between organizational culture, motivation and performance in a multinational automobile company in Ghana the study sought to address the following objectives; assess influence of organizational culture on employees' temporary workers and performance, determine the relationship between employee motivation and performance and also assess the influence of organizational culture on performance. It was established that employees of a company recognizes the existence of organizational culture within the organization and that management of the company recognizes the cultural values and demonstrates them in their decisions and actions. In that respect, there exists the culture of the company orienting new employees on the norms and values of the company and that employees avoid actions which contradict their cultural values. However, some workers expressed that organizational culture does not believe to be affiliated with the company, hence adversely affecting motivation and performance of such employees. Employees believe that organizational efficiency increases with the increase in the motivational level of employees and that better motivation decreases the attrition rate of employees in the company. The increased level of employee motivation decreases the attrition rate. As shown above, 30% of total participants have fully agreed with the statement that better motivation decreases the attrition rate of employees, while 32% also agree with the statement.
Rosa Sandoval Ruiz	Cultura organizacional y motivación laboral en una entidad pública	la relación entre la cultura organizacional y la motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública en torno a la hipótesis general La cultura organizacional se relaciona directamente con la motivación laboral en los trabajadores de una entidad pública	El mercado de trabajo ha sufrido varias transformaciones desde los años ochenta y en la actualidad la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador dando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal, todo esto conformando el denominado "salario emocional", tal como lo dicen Núñez, Pérez, Fernández y Del Canto (2008), la motivación está relacionada con las competencias básicas de la inteligencia emocional, donde el conocimiento del propio trabajador "sus gustos" aumentan la productividad de las organizaciones. "Es la capacidad de elevar nuestro propio nivel profesional más allá de lo que podrían hacerlo factores externos a ti, la mejor motivación no es la que viene del entorno, sino que es la que autogeneramos, la que viene de nuestro interior" (Núñez et al., 2008, p. 31). Cortez y García (2011) aseguran que los países en vía de desarrollo tienen problemas en la carrera de	método hipotético deductivo, utilizando diseño no experimental, no se realizaron manipulaciones de variables en esta investigación, los fenómenos en su contexto natural, y en un momento determinado, además el estudio es de corte transversal	Con este trabajo de investigación se determinó que existe una correlación positiva y moderada entre la variable cultura organizacional y motivación laboral. Los resultados estadísticos nos indican que existe un coeficiente de correlación = 0,551*, un nivel de significación de 0,003, donde p < 0,05	mecanismos para motivar a los trabajadores, pues los incentivos no son claros, la distribución del personal es desigual, se presenta inestabilidad laboral, mala formación y pensamiento oportunista. Hoy por hoy la retención del trabajador y la captación de nuevos talentos es un desafío para las organizaciones. A lo que se han de enfrentar las empresas, pues conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad y el mayor nivel de motivación y compromiso con los objetivos de la empresa es tarea primordial de las organizaciones que no quieren perder competitividad. Prieto (2004) establece que en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las empresas se refieren a razones de tipo emocional, donde el 60% por encima de la media no es tan importante como potenciar la seguridad de los trabajadores, crear los beneficios sociales y laborales, la calidad de vida y que la organización verdaderamente practique los valores que predica. Pues el trabajo es hoy considerado "algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de funciones y tareas por realizar". Así como el salario emocional mediado con la cultura organizacional, pueden generar empresas eficientes, tal como lo menciona Pérez y Sáenz (2010) y sus tres premisas para que una organización sea un mejor lugar de trabajo: fuerza de trabajo creativa, trabajo en equipo y un alto grado de compromiso con la actuación laboral - motivación.
Ruiz, Yaz Belinda, Naranjo, Julia Encarnación	La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas	Cuál es el papel de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad	La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un concepto de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Hamel y Prahalad, 1986). Diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos: moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional- (Pruessell, 1990; Delery y Doty, 1990) sino también en los resultados financieros (Densson, 1990; Gregory et al., 2009). La cultura organizacional sirve de guía a los empleados en la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de esta. Se tiene evidencia de que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo la conducta de la gente cambia en el momento en que traslapan las puertas de la empresa, al que viene de nuestro interior" (Núñez et al., 2008, p. 31).	Artículo de investigación. Este documento es producto de una investigación documental sobre los estudios de cultura organizacional realizados en Colombia. Corresponde a la primera fase del proyecto "Estado del arte de la cultura en empresas colombianas". Una de las investigaciones en cultura organizacional. Grupo: Trabajo Cultural Organizacional. Categoría A, Colecciones y el proyecto es financiado por el grupo.	Se encontraron 14 artículos en el tema de cultura organizacional de acuerdo con los criterios de búsqueda. Los artículos corresponden a 11 revistas. Se analizó el nivel de indexación de las revistas, donde se obtuvieron los resultados de investigación en el tema de cultura organizacional. De los 14 artículos, el mayor porcentaje correspondió a revistas tipo A, seguida de revistas tipo C, y en menor cantidad las revistas tipo B. Las revistas pertenecen a diferentes disciplinas según la clasificación temática de Publindex. El mayor porcentaje de artículos se encuentra en el gran área de conocimiento de las ciencias sociales aplicadas, lo cual resulta coherente, tratándose del tema objeto de estudio de esta investigación. Dentro de ella la mayor proporción está representada por las sub-áreas de administración (50%) y de psicología (14) y el 36% pertenece a las demás áreas. Como se planteó anteriormente los estudios pertenecen a la categoría de artículos de "investigación científica y tecnológica" de acuerdo con la clasificación de Publindex. Sobre este grupo se emplea una tipología general que	En síntesis de los 34 artículos que arrojó la búsqueda en la base de datos de Publindex solo se seleccionaron los que pertenecen a revistas indexadas en el año de la publicación y estaban clasificadas como de investigación científica y tecnológica. Para un total de 14 artículos, la revisión mostró que las disciplinas que más estudian la cultura organizacional desde la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más teórica. El sector más explorado a nivel nacional es el industrial y dentro de este las empresas petroleras, textiles y metalmeccánicas. Sin embargo, estos sectores son estudiados en investigaciones realizadas a nivel regional y no de país. Se puede concluir a partir de los artículos revisados que la investigación en cultura organizacional se enfoca en realidades concretas: cluster, empresas innovadoras, empresas exportadoras, sectores específicos como el metalmeccánico, y se interesan por analizar la cultura desde perspectivas configuracionales, es decir, por entender cómo la cultura debe gestionarse para que los artículos adecuadamente con otras variables organizacionales. Sin embargo, los estudios todavía son tímidos. Algunos de ellos tratan aspectos tradicionalmente vinculados a cultura como el desarrollo de una determinada Cultura Organizacional requiere de un Estilo de vida apropiado. La Distancia Jerárquica es una variable humanamente importante, aunque la misma se encuentra poco estudiada, para analizar organizaciones y cambios de acuerdo a la Cultura. Posiblemente la tendencia al cambio, la realización de tareas no rutinarias, y la creatividad estén vinculadas a una Baja Distancia Jerárquica. Las características antónimas están asociadas a una Alta Distancia Jerárquica. La tensión, el Estrés y el neurovisismo en el trabajo también se encuentran relacionados con la Cultura Organizacional. El Temor existente en las organizaciones sigue la misma línea de las dimensiones del Clima de Integridad, en menor medida en las Culturas Integras. En este momento se está desarrollando un trabajo donde se estudia
Góngora, Norberto Hugo, Noble, Soledad Reja, Lidia	ESTUDIO COMPARATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Cuales son las características de los diferentes tipos culturales descritos en el proyecto acreditado "Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas"	En los últimos años se ha producido un gran desarrollo del fenómeno de la cultura organizacional, un concepto que generó un sentido prescriptivo que permitió la existencia de una "mejor" cultura digna de ser imitada. Sin embargo, investigaciones posteriores demostraron lo inexacto de esta idea (Góngora, 2008). En Argentina, la investigación en el campo de las organizaciones ha sido limitada (Góngora y Noble, 2008), y este hecho incluye el tema de la cultura organizacional. En este sentido, el presente trabajo pretende dar a conocer resultados parciales de la investigación realizada en el marco del proyecto acreditado "Estudio de las Culturas Organizacionales como determinantes de las personas que trabajan en ellas", desarrollado en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Plata conjuntamente con la Universidad Nacional de Tres de Febrero que comprende un estudio sobre la Cultura Organizacional (con datos de 170 organizaciones), el Clima Organizacional (con datos de 122 organizaciones), la Confianza Organizacional (con datos de 134	revisión bibliográfica y documental	Los tipos de cultura hallados incluyen la cultura paternalista, la integrativa, la apática, la anómica y la exigente. Los valores más importantes de cada individuo son: orientación a la subsistencia, a la proyección, a lo egocéntrico y a lo extroverso. En cuanto a los orientados a la organizacional: orientación a las tareas, a las relaciones sociales y a la institucionalidad. Elementos como el trabajo en grupo son importantes para cualquier tipo de cultura organizacional	Se caracteriza por analizar las culturas como variables independientes. En este sentido, se establecieron algunas consecuencias de la cultura en otras variables organizacionales. El estilo de gestión de los Jefes está vinculado en gran parte a la Cultura Organizacional. Dicho en otras palabras, el desarrollo de una determinada Cultura Organizacional requiere de un Estilo de vida apropiado. La Distancia Jerárquica es una variable humanamente importante, aunque la misma se encuentra poco estudiada, para analizar organizaciones y cambios de acuerdo a la Cultura. Posiblemente la tendencia al cambio, la realización de tareas no rutinarias, y la creatividad estén vinculadas a una Baja Distancia Jerárquica. Las características antónimas están asociadas a una Alta Distancia Jerárquica. La tensión, el Estrés y el neurovisismo en el trabajo también se encuentran relacionados con la Cultura Organizacional. El Temor existente en las organizaciones sigue la misma línea de las dimensiones del Clima de Integridad, en menor medida en las Culturas Integras. En este momento se está desarrollando un trabajo donde se estudia
Oscar Urina	LA IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE MOTIVACION EN LA PSICOLOGIA	Se podría asegurar que cada uno de los sistemas teóricos reconocidos en psicología ha utilizado variables motivacionales para explicar el comportamiento, un gran número de autores ha definido el concepto y sería importante conocer la forma que éste ha tomado a lo largo del tiempo, para ello es necesario plantear algunos aspectos históricos, conocer las posiciones adoptadas por los diversos sistemas e intentar explicar cómo surge la necesidad de una y/o más estructuras motivacionales y la importancia del concepto en la psicología actual.	Hay una tendencia a reducir las especificaciones de una teoría motivacional en relación con los postulados de la conducta operante y se suelen utilizar los conceptos de motivación con los que se refuerza y reforzador y por ende, ver la motivación como positiva o un estado agradable del organismo. (Angeles, De la Fuente y Perera 1989). La motivación no explica solamente las situaciones que se producen, sino también las conductas que producen aversión por naturaleza: dolor, hambre, angustia, miedo, ansiedad, etc. y que forman parte de la gama de comportamientos que debemos explicar en el ser humano. (Reeve, 2003) los constructos teórico-hipotéticos nos indican la conexión y los modos de relación entre las etapas sucesivas del comportamiento. La causalidad interna del comportamiento se concibe de la misma manera como se concibe la causalidad externa en los fenómenos físicos. Mankellinas, (1996). Todas las ciencias utilizan constructos como auxiliares en el proceso de explicación de un fenómeno, sin embargo, en psicología, no todas las corrientes lo admiten, debido tal vez al mayor interés que se le asigna a los datos empíricos. Según Hernández y Prieto (2002), la motivación ha recibido según los distintos enfoques, diferentes nombres: instintos, pulsiones, reforzador,	revisión bibliográfica cualitativa	Lo evidenciado hasta el momento muestra que ninguna de las así llamadas primeras y grandes teorías de la motivación: "voluntad", "instinto" y "pulsión" logran responder a ser capaz de explicar el concepto, tal vez por que lo abordaron de manera muy restringida o basadas en el tiempo de desarrollo teórico que se tenía hasta ese momento. Las tres se han centrado en dos de los fenómenos de conducta que se le ha atribuido deben ser explicadas: la energización y la dirección de la misma e intentar explicar la influencia de aspectos biológicos y psicológicos en la conducta es algo que aún no está del todo elucidado. El hecho de que grandes teorías no hayan podido explicar la motivación, condujo a la búsqueda de explicaciones que limitan su atención a fenómenos motivacionales específicos, a investigar fenómenos de comportamiento particular, indagando el significado motivacional de un conjunto particular de circunstancias, plantearse preguntas teóricas o resolver los problemas motivacionales o tender a explicar un grupo particular de personas. Algunos autores (Reeve, 2003) han hablado del surgimiento en esta época de teorías que han enriquecido el campo desde el punto de vista teórico y práctico,	Descubrir la psicología de que la motivación y debe ser estudiada por la psicología e incluso para la psicología experimental, no es un trabajo fácil ni acabado, sobre todo porque se encuentran en algunas de las dificultades con las que se encuentra parecen ser propias de la psicología como ciencia natural; la revisión ha mostrado que resolver la pregunta de cómo nos comportamos en la vida cotidiana es una preocupación desde el inicio de la humanidad, la comprensión de los distintos comportamientos que se ha dado a plantear diversos actores como explicativos de él a considerar que la conducta está determinada y debe ser explicada con una base motivacional y por esto el concepto es hoy día nuevamente importante en la psicología y debe convocar a quienes desde diferentes perspectivas abordan el problema del comportamiento a integrar conocimientos específicos y los resultados de las investigaciones en una gran teoría motivacional

NOMBRES:		MATRIZ DE DOCUMENTOS CONSULTADOS				
JULIAN ALEJANDRO VALENCIA CAROL CEPEDA						
AUTOR	TITULO	PROBLEMA	MARCO TEORICO	METODOLOGIA	RESULTADO	CONCLUSION
Ing. María Belén Salazar	LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE SERVICIOS ¿QUÉ HACE QUE UN TRABAJADOR REALICE MÁS DE LO QUE SE ESPERA?	Los estudiosos de la cultura organizacional desarrollaron los diversos conceptos de la motivación laboral para explicar de mejor manera las características y factores que pueden incidir en el desempeño laboral	La motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causas incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada, la no comunicación entre los diferentes niveles organizacionales y demostrar que empleado no forma parte del equipo de trabajo.	revisión bibliográfica cualitativa	Desde el punto de vista de los modelos explicativos, Ramírez, Abreu y Badí (2008) explican a la motivación laboral como el resultado de una sistematización de la información existente desde la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. La perspectiva fisiológica, de acuerdo a Flewee (1994), explora cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones, de esta manera el cuerpo se prepara para la acción y la conducta se vuelve más compleja en la interacción de las estructuras, mientras que la perspectiva cognitiva, es la que se centra en los procesos mentales o pensamientos que llevan a la acción, es la que de una u otra manera se preocupa de la manera que las personas viven y su forma de comportamiento en el medio ambiente. Desde el punto de vista conductual, la motivación	La revisión de literatura antes realizada determina que la motivación laboral no solo es una estrategia que ayuda a establecer y conservar los principios y valores corporativos que orienten a los trabajadores a desempeñar un profundo desempeño, sino que también esta conducta repercute positivamente en los intereses de la organización. Por eso, para alcanzar este nivel de compromiso, se debe estimar el estado de disposición y cooperación del equipo humano, adaptando elementos que sirvan de garantía a un determinado grupo que logre competentemente ser motivado y orientado al logro de sus intereses y aspiraciones personales y profesionales. La personalidad, la educación y el sistema de valores son los factores esenciales de la motivación laboral, estímulos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo fijado. La motivación laboral se resume en una mayor productividad, una mayor implicación y un mayor rendimiento laboral; es decir que las estrategias y el desarrollo de las personas siempre serán un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales y personales de los trabajadores.
Marcela Rendón Cobán	Cultura y organización en empresa familiar	¿Cuáles son las particularidades de la cultura en las empresas familiares y su relación con la modernización?	Desde finales de la década de los setenta del siglo recién terminado, el espectro temático de los estudios organizacionales conoció un giro significativo, pues éstos incorporaron nuevas disciplinas y novedosas perspectivas teóricas que les permitieron enfrentar de manera más adecuada las transformaciones radicales en las que se habían embarcado las grandes empresas –provocadas por la creciente competencia y los cambios de paradigma del modelo organizacional–, así como ampliar sus marcos explicativos incorporando aspectos hasta ese entonces ignorados o considerados a partir de una perspectiva extremadamente funcional. Entonces, aparecen en la escena de la discusión temas centrales hoy en día que cuestionaban la racionalidad armónica y de progreso para dar pie al intrincado mundo de la vida simbólica, tales como los de cultura, poder y lenguaje, entre otros (Rendón y Montaño, 2004). En la década de los setenta, algunos economistas y políticos extranjeros, lo mismo que múltiples teóricos de la organización, habían considerado que la cultura	Descriptiva	De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México, en el año 2000, 95.5% de la población vivía en familia, y el resto en hogares no familiares. El cambio experimentado en una década no resulta significativo, lo que se traduce probablemente en una amplia inclinación a la convivencia familiar. México sostiene una actitud tradicional frente al divorcio, lo que se constata de manera indirecta por medio del índice de divorcios/matrimonios. Los países industrializados con mayor tendencia al individualismo, como los Estados Unidos, presentan en 1960 la tasa más alta (25.80%), en tanto que los menos industrializados con una orientación hacia lo colectivo. El campo organizacional de una empresa familiar se verá entretejido por dos grandes dimensiones: la empresarial y la familiar, y su funcionamiento será diferente al de una no familiar, ya que se encuentra frente al dilema de las preocupaciones de la familia propietaria y la administración del negocio en sí. Existe una gran cantidad de diferencias que caracterizan a la empresa	La familia en México sigue siendo un punto de referencia central para los individuos la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de cambiar sus estructuras y formas de funcionamiento para poder competir con sus semejantes en un contexto cada vez más hostil. Eficiencia y actividad se entremezclan en el área organizacional de la empresa familiar, aprovechando ventajas como la confianza, la cual es solicitada al resto de los miembros no familiares la toma de decisiones, la estructura misma de la empresa, el conflicto y muchos aspectos organizacionales serán el resultado. El significado simbólico entre el terreno funcional y el afectivo, apoyándose un ámbito sobre el otro en algunos casos y restringiéndose mutuamente en otros
Jahanna Milena Ortiz para	construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería delta toda. una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional	Las PYMES son empresas pequeñas y medianas, las cuales no sólo cumplen un papel trascendental en el país al constituir un núcleo generador de crecimiento y desarrollo empresarial, sino que contribuyen al proceso de transformación social y cultural en el mismo; por su capacidad generadora de empleo y participación en los momentos del proceso productivo nacional como proveedores y productores de bienes y servicios. De igual forma, es oportuno anotar que ante la globalización y el libre mercado, el éxito de éste tipo de empresas no sólo depende del dinero, sino de otros factores con los que indudablemente es necesario que las empresas cuenten para su proceso de crecimiento: gestión integral y planificada de la Identidad Corporativa, el cual es uno de los caminos estratégicos para obtener una imagen organizacional positiva y sólida, mediante el refuerzo y vivencia de una cultura organizacional única e irrepetible, que permita generar no sólo valor agregado en el servicio prestado a los clientes y gestión en general, sino que contribuya a la formulación de una personalidad integral que la diferencie de las demás, no sólo por sus	partiendo de la noción de que toda organización se encuentra en comunicación (sonrío misma y, directa o indirectamente, con su entorno, irradiando una determinada imagen, identidad y cultura (Costa, 2001, p. 48): es evidente que las empresas y sus integrantes tienen el reto permanente de implementar e implantar la comunicación como una herramienta estratégica, la cual agrega valor al plan de negocios de las mismas, buscando contactos, asociando intereses comunes, forjando compromisos y lealtades, y sobre todo, favoreciendo el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de los canales y espacios que ésta instituye. De igual forma, la comunicación ha pasado por un proceso, el cual estuvo ligado a la ciencia alrededor de 1945, para luego en el post-industrialismo dar paso a la economía de la información, la cual coincide con los avances tecnológicos –tecnología de la comunicación–, propiciando no sólo una sociedad del conocimiento, sino una revolución de los servicios –cultura del servicio–, la cual irrumpe en los intangibles y los valores, al igual que permite mantener y gestionar relaciones directas entre organización y sus	El análisis situacional es de gran importancia para este proyecto, pues permite contextualizar al lector acerca de la empresa y su estructura interna, con el fin de obtener un panorama más amplio acerca del negocio que se va a investigar y al cual se le implementará la estrategia de comunicación enfocada a la identidad corporativa desde el fortalecimiento de su cultura organizacional.	es evidente que la gestión laboral de EFD Ltda. se encuentra orientada a los clientes y costos, pues hay mayor inversión y reconocimiento sobre dicho aspecto, lo cual ha generado un grado de desduido con respecto al resto de variables, influyentes en el desarrollo oportuno y eficiente de la identidad de la empresa. Luego de exponer los componentes de identidad corporativa relacionados con la historia, el proyecto de comunicación empresarial y la cultura corporativa, se analizará por último, los ítems restantes que hacen parte de las organizaciones, los cuales permiten complementar y formalizar su personalidad empresarial, los cuales están agrupados en atributos.	La comunicación organizacional, definitivamente es una herramienta esencial en las empresas Pymes a la hora de abarcar problemáticas internas y externas, pues además de contribuir al mejoramiento continuo de sus procesos estructurales a través de estrategias, también actúa como agente de cambio y progreso. Influenciando notablemente en los comportamientos de las personas y en el fortalecimiento de su identidad. El diagnóstico de comunicación es una herramienta infalible y necesaria para comprobar y reconocer las disfunciones más influyentes y determinantes en el fortalecimiento de su identidad. Es oportuno a las organizaciones, por lo tanto, es importante tenerla presente a la hora de realizar trabajos de investigación, con el fin de obtener resultados acertados y ciertos que permitan examinar la propuesta hacia un rumbo seguro, el cual permita contribuir a la solución de problemas.
Oscar Uribe	LA IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE MOTIVACION EN LA PSICOLOGIA	¿Cuál es la importancia de la motivación al ser un fenómeno de varias causas? incidirá en diferentes factores?	Para aclarar la importancia del concepto, se requiere de una revisión de los más diversos y variadas formas en las que los autores han definido a la motivación. La expresión motivación era a menudo empleada popularmente para designar las causas o el por qué del comportamiento. Dice Cofer (1980) que es probable que este uso tenga origen en la herencia psicoanalítica, la cual, al insistir en que toda conducta se halla determinada, echaba mano de nociones como energías y fuerzas inconscientes que dirigen el comportamiento para servir a los "fines" producidos por dichas fuerzas. Lo anterior no significa desconocer el determinismo en el comportamiento, pero sí se debe descartar que sólo tenga una base energética. Con base en lo anterior la psicología tendió a limitar la expresión motivación a los factores que se hallan implicados en procesos energéticos, y a incluir los demás factores en la determinación del comportamiento. Asumir la motivación sólo con base energética, la limita y la hace inútil ya que los mecanismos que dirigen, guían o gobiernan la conducta tienen mayor importancia. Otra concepción que se ha asumido y que se debe descartar, es considerar a la motivación como un hecho de la experiencia humana, es decir, un	análisis bibliográfico de contenidos	La motivación es un tema fundamental en la psicología, desde que se inicia su estudio ha tenido diversos abordajes y ha sido objeto de diferentes explicaciones, definiciones y toma de datos.	Se podría asegurar que cada uno de los sistemas teóricos conocidos en psicología ha utilizado variables motivacionales para explicar el comportamiento, un gran número de autores han definido el concepto y sería importante conocer la forma que éste ha tomado a lo largo del tiempo, para ello es necesario plantear por algunos aspectos históricos, conocer las posiciones adoptadas por los diversos sistemas y explicar cómo surge la necesidad de una o más estructuras motivacionales y la importancia del concepto en la psicología actual
María Belén Salazar Raymond, Aline Gutiérrez Northa	LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL SECTOR DE SERVICIOS ¿QUÉ HACE QUE UN TRABAJADOR REALICE MÁS DE LO QUE SE ESPERA?	¿Cuál es la importancia de la motivación al ser un fenómeno de varias causas? incidirá en diferentes factores?	Uno de los pilares fundamentales que toda organización requiere para convertirse más competitiva es la conocida cultura organizacional, que si bien es caracterizada por valores y normas, también permite a los individuos que la conforma identificarse a través de conductas positivas o negativas. Es esta cultura organizacional la que determina de una u otra manera la forma de cómo funciona a través de estructuras, de sistemas y de estrategias una empresa. Es por esta razón que una organización requiere mecanismos que permitan determinar objetivos y alcanzar metas, y para ello, la palabra motivación es un factor interno de suma importancia y que requiere atención, conduce al alto desempeño manteniendo culturas y valores corporativos, pues una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y lo disfruta al momento de realizar sus actividades y atender a sus clientes. La motivación laboral es un logro de la eficiencia empresarial, que se ve reflejada en la calidad de los servicios de las organizaciones	análisis bibliográfico de contenidos	Los estudiosos de la cultura organizacional desarrollaron los diversos conceptos de la motivación laboral para explicar de mejor manera las características y factores que pueden incidir en el desempeño laboral. La motivación presenta tres perspectivas fundamentales que son la conductista, la humanista y la cognitiva. Es importante señalar que la motivación al ser un fenómeno de varias causas incidirá en diferentes factores. Asimismo, las organizaciones deben tener presente que la desmotivación laboral se logra cuando no existen objetivos claros, no se presentan respuestas o críticas a cuestiones planteadas, ocultar la verdad y no dar elogios a los trabajos que hayan sido realizados de manera adecuada, la no comunicación entre los diferentes niveles organizacionales y demostrar que empleado no forma parte del equipo de trabajo.	La revisión de literatura antes realizada determina que la motivación laboral no solo es una estrategia que ayuda a establecer y conservar los principios y valores corporativos que orienten a los trabajadores a desempeñar un profundo desempeño, sino que también esta conducta repercute positivamente en los intereses de la organización. Por eso, para alcanzar este nivel de compromiso, se debe estimar el estado de disposición y cooperación del equipo humano, adaptando elementos que sirvan de garantía a un determinado grupo que logre competentemente ser motivado y orientado al logro de sus intereses y aspiraciones personales y profesionales. La personalidad, la educación y el sistema de valores son los factores esenciales de la motivación laboral, estímulos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo fijado. La motivación laboral se resume en una mayor productividad, una mayor implicación y un mayor rendimiento laboral; es decir que las estrategias y el desarrollo de las personas siempre serán un factor determinante en el logro de los objetivos empresariales y personales de los trabajadores.

