

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD: EL CASO DE LOS CORTEROS DE CAÑA DEL INGENIO RIOPIALA CASTILLA S.A.

RESUMEN:

La productividad como resultado de las relaciones sociales para producir, transformar e intercambiar en una organización, da sentido a los aprendizajes para la cultura del trabajo de acuerdo con la comunicación, el ambiente, la motivación y la pertenencia a la empresa. Objetivo. Describir las dinámicas de productividad a partir del sentido que se le da a los componentes Cultura Organizacional y clima laboral en el Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla S. A. Metodología. Es un estudio de caso con enfoque mixto, se consulta a los trabajadores y luego se unifican y sistematizan los datos. Hallazgos. Se encontró buena gestión organizacional con prácticas específicas resultado de la cultura y el ambiente laboral, pero se identificaron aspectos a mejorar como 1) los canales de comunicación activa y la promoción de la participación; y 2) el mejoramiento de estrategias orientadas a la realidad que enfrenta la organización en cuanto a lo que humanamente produce, consume, genera, transforma y piensa desde la motivación para trabajar, el interés en los proyectos y las metas de la empresa.

PALABRAS CLAVES:

Cultura organizacional, Clima laboral, productividad, capital humano, motivación.

ABSTRACT:

Productivity as a result of social relations to produce, transform and exchange in an organization, gives meaning to learning for the work culture according to communication, environment, motivation and belonging to the company. Objective. Describe the dynamics of productivity from the meaning given to the components Organizational Culture and work

environment in the Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla S. A. Methodology. It is a case study with a mixed approach, the workers are consulted and then the data is unified and systematized. Findings. Good organizational management was found with specific practices resulting from the culture and the work environment, but aspects for improvement were identified such as 1) active communication channels and the promotion of participation; and 2) the improvement of strategies oriented to the reality that the organization faces in terms of what it humanly produces, consumes, generates, transforms and thinks from the motivation to work, the interest in the projects and the goals of the company.

KEY WORDS:

Organizational culture, working environment, productivity, human capital, motivation.

CLASIFICACIÓN JEL:

J24; M14, M5

INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno contemporáneo que exige a las organizaciones retos importantes para sostener la articulación para la productividad, pues deben adaptarse a condiciones cambiantes que amenazan permanentemente su competitividad y posicionamiento en los mercados locales, nacionales o internacionales. No obstante, con frecuencia se presentan diversas manifestaciones definidas por muchos autores como flexibilización, achatamiento, externalización, entre otras, las cuales exigen a las organizaciones transformaciones en el sentido de las formas como se produce, consume, genera la dinámica laboral. A la gestión de los recursos humanos, partícipe de este proceso,

le corresponde implementar los cambios en su materia, aunque probablemente su participación en la toma de decisiones haya sido muy limitada o en el peor de los casos, nula. Esto plantea un reto a las formas actuales de gestionar la productividad de acuerdo con la cultura, que buscan por un lado, el mejoramiento en el mundo del trabajo y por el otro, el clima como expresión de la vida en el trabajo, siempre dentro de los preceptos éticos de acuerdo a los nuevos enfoques de corte humanista, bajo el supuesto de que si se mejora el nivel de vida en el trabajo, se contará con un trabajador más sano, dispuesto, motivado y, por tanto, productivo.

El concepto de cultura organizacional, ha sido estudiado a lo largo de la historia por muchos investigadores que consideran que la organización explica las dinámicas de la sociedad. Por un lado, los filósofos y sociólogos como Bourdieu retoman los clásicos que explicaron el desarrollo industrial Marx, Durkheim y Weber. Por otro lado en Colombia, son diferentes las corrientes que abordan el tema; por un lado, Calderon, Alvaréz y Jurado quienes han ampliado el concepto a través de los resultados de investigaciones en Gestión humana y por el otro, Garcia (2006) quien indica que la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas.

En esa dirección, el desarrollo del talento humano cobra fuerza dentro de una organización, pues su participación, compromiso y responsabilidades refuerzan el conocimiento y capacidades del trabajador y se evidencian en el rendimiento y productividad del trabajador dentro de la empresa, (González-Limas et al., 2018).

Asimismo, debe ser objeto de estudio en el análisis organizacional interno y externo, los factores que determinan la cultura y que orientan la acción hacia la formulación de objetivos, estrategias, políticas, valores, la formación y utilización del conocimiento, tecnologías y técnicas, para contribuir de manera eficiente y racional a la consolidación de comportamientos y actitudes que impacten la dinámica, la creación y la consolidación de la organización (Jurado & Calderón, 2006).

Por otro lado, como lo indicada la investigadora Annia Iglesias, el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología, disciplina en la cual el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos y colectividades; el resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización.

Siguiendo esta línea, Zenia Sánchez afirma que el clima organizacional se define como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos y ambiente laboral en general.

Ahora bien, bajo este contexto la investigación en curso se concentra en estudiar o analizar cómo se relaciona el clima y la cultura organizacional con la productividad de los corteros de caña del ingenio Riopaila Castilla S.A. actualmente, en su filial Cosecha del Valle se han venido presentando algunos inconvenientes, debido a que es una empresa donde se gestan cambios generacionales, y evidentemente que trae repercusiones sobre las dinámicas de trabajo realizadas, la interacción entre los participantes, y por supuesto que todo este proceso de cambio se refleja e influye en la forma como se ejecutan las actividades. Teniendo como punto de partida que la productividad ha estado separada del comportamiento y no se conocen las relaciones que tiene con la comunicación, motivación y pertenencia.

Aunado a ello, se tiene que esas mismas variantes han originado relaciones entre los trabajadores que no son sanas desde el punto de vista laboral, y se refleja en los resultados finales o en la productividad que se obtiene. Bajo ese escenario, se hace necesario generar condiciones para dirigir y administrar esta organización, pues las circunstancias actuales conducen a la aplicación de mecanismos para impulsar un cambio que involucre los procesos y la gestión organizacional, considerando o tomando en cuenta elementos de la cultura

organizacional y el clima laboral para poder establecer una relación con el desempeño de los trabajadores y los resultados que han venido alcanzando.

Cómo antecedentes importantes encontramos investigaciones como la de Melián, (2017), donde de acuerdo a los resultados obtenidos se pone en evidencia que el rendimiento se vincula con los valores que se promuevan en la unidad de “trabajo”, así como teorías elementales de una cultura empresarial. Igualmente se estableció que la flexibilidad como motor de impulso de los equipos de trabajo, es vital para lograr el rendimiento laboral.

De igual manera, Vivanco & Franco (2012), realizaron una investigación donde se evidencia que la adopción y puesta en práctica de los atributos que brinda la cultura organizacional son satisfactorios y es directamente proporcional al rendimiento organizacional, por tanto, queda demostrado que la implementación de variables como innovación, trabajo en equipo y mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores mejora el rendimiento de las empresas estudiadas, en este caso, las Pymes.

También Antunez, (2015), encontró elementos importantes los cuales permitieron determinar que el clima laboral es un elemento fundamental para impulsar el rendimiento y con ello elevar la productividad de los trabajadores en las organizaciones. En líneas generales, el estudio evidencia la importancia de considerar y poner en práctica variables de la cultura organizacional para mejorar las relaciones laborales y sacar provecho de la disponibilidad y capacidad del equipo de colaboradores.

Con base a los planteamientos hechos surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el Clima laboral, la Cultura Organizacional y la productividad de los corteros de caña del ingenio Riopaila Castilla S.A?

Se propone como objetivo central, identificar la tendencia de la productividad por los factores del clima laboral y de la Cultura Organizacional en los corteros de la filial de corte de caña manual del Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla S. A.

Para ello, se aplicó el método de caso, con metodología mixta, en la cual se implementaron técnicas como entrevistas semiestructuradas, que permitieron dar cuenta de las percepciones y puntos de vista de los corteros de caña.

En general, la empresa reconocida como parte del sector agroindustrial de la región, con una historia importante en el sector alimentos, forma parte del territorio socialmente construido con conexión a la tierra, donde como organización se produce y reproducen dinámicas para fortalecer la productividad. Se encontró que los entrevistados reconocen buena gestión, pero a la vez, identifican aspectos a mejorar como los canales de comunicación activa y la promoción de la participación. Adicional, es preciso el reconocimiento de la cultura organizacional como expresión del grupo humano, de sus sentires y prácticas. En el ambiente, es importante mantener, viabilizar el mundo del trabajo para la generación de estrategias frente al cansancio físico, la motivación para trabajar que preserve el interés en los proyectos y las metas de la empresa.

MARCO TEORICO

El presente apartado centra su atención en el desarrollo de teorías y conceptualizaciones que dan fundamento al estudio y permite dar una visión clara y precisa del tema, tal como se muestra seguidamente.

Cultura organizacional

Se entiende por cultura organizacional al conjunto de modelos que sirve de referencia para determinar los comportamientos asumidos por una organización frente a sus trabajadores. Dentro de estos patrones se incluyen las políticas, normas, principios, valores, procedimientos, estándares de autoridad, aceptación a los cambios, responsabilidades, entre otras, (Carro, Sarmiento,& Rosano, 2017).

Agregan, además los citados autores que se encuentra integrada por reglas, actitudes y protocolos que son determinantes en el desempeño del trabajador en el contexto empresarial; de modo que la cultura pasa a ser un factor que da sentido a las actividades de la organización y pone en evidencia un conjunto de variables y significaciones que de una u otra manera son compartidas entre el personal, para definir los objetivos comunes y darle personalidad propia a la organización.

De allí que la cultura organizacional agiliza la unión, el control, alinea las metas proyectadas por cada persona a las de la empresa, esto, con base a la sistematización y fundamentación estratégica y políticas de la empresa. Por tanto, hace referencia a cómo la organización estructura los procesos de trabajo y los componentes que hacen parte de la administración empresarial, claro tomando en consideración la experiencia, habilidades, conocimientos y comportamientos de todos los trabajadores que hacen parte de la organización, (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

Ahora, aún y cuando a la cultura organizacional se le ha considerado de manera unánime como un mecanismo empresarial para regir las relaciones laborales y el comportamiento empresarial, aún no se establece con claridad una definición que generalice dicho concepto, esto producto de los diversos enfoques que se han venido usando para analizar las organizaciones, (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

En contraste con lo anterior, (Arboleda, G. & López, J., 2017) señalan que la cultura organizacional reviste una definición indeterminada e involucra el comportamiento y las conductas. En ese sentido explican que hablar de cultura es hablar de liderazgo, pues a su juicio son dos variables que van de la mano, que no actúan de manera separada y de ellas se deriva la estabilidad organizacional que identifica y personifica a la organización.

Por tanto, tal como lo plantean Arboleda & López (2017) la cultura organizacional es parte elemental de la responsabilidad colectiva y pasa a ser la viva expresión de un sistema cuyos valores son compartidos por quienes integran la organización, con la cual se identifican y marcan la diferencia con otras instituciones al ajustarlo a sus conductas. De modo que la significancia y comportamientos son determinados por el compromiso asumido por la estructura de la organización, el clima laboral, las concepciones del trabajador frente a sus responsabilidades con la empresa y el impulso estratégico que esta brinde.

Por su parte, Rodríguez Garay (2009), asegura que la administración o dirección de las empresas debe considerar que la cultura organizacional, en cuanto sistema complejo, puede concebirse como recurso y potencialmente convertirse en un “activo estratégico”.

Otros estudios ponen en evidencia que la cultura organizacional involucra a un conjunto de personas con experiencias e historia de vidas colectivas, en consecuencia se configura como un fenómeno de equilibrio grupal, que pone evidencia habilidades, capacidades, conductas, modos de proceder, ideologías que se reflejan cuando las personas se encuentran vinculadas a un objetivo conjunto, lo que ha llevado a determinar que intrínsecamente posee un componente “emocional”, que le va permitir a la persona comprender las formas de “conductas” que sirven de guía a su comportamiento, crea expectativas de cara a otros integrantes del equipo de trabajo, disminuye las expectativas, contribuyendo de algún modo a solucionar sus dificultades y afianzando la seguridad en su vinculación laboral, (Delgado, L. & Forero, C., 2014).

Igualmente, Arellano Gault (1992) sostiene que los actores son actores por sus relaciones, y estas relaciones tienen un significado y un sentido genérico e interpretador, actuante en la coyuntura, en la contingencia, en la circunstancia, con sentido desde la estructura y con una estructura y un “mundo de vida” simbólico y explicativo. Este último es el que denominamos cultura organizacional. La forma de abordar la cultura organizacional es radicalmente distinta. La cultura es un producto simbólico y de concepciones de mundo. La escuela cognoscitiva enfatiza la cuestión de la estructura de conocimiento para aprender y saber del mundo, por lo que las organizaciones establecen un “clima” organizacional capaz de permitir la acción de los miembros, así como el aprendizaje ´por parte de estos de ciertas pautas de comportamiento. Las organizaciones se convierten así en entes portadores de ciertos principios de mundo, ideas y principios de realidad (a veces mitos) que se interiorizan de los miembros y hacia los miembros.

Como complemento a los postulados planteados por los diversos autores hasta ahora mencionados, Atienza, (2015), puntualiza que la cultura organizacional, más allá de ser un mecanismo que se fundamenta en la responsabilidad, en el compromiso, en las prácticas y experiencias, incluso de tocar aspectos emocionales y conductuales, es un elemento clave en la productividad y por ende en el desarrollo de las organizaciones, puesto que fomenta el trabajo colectivo y sienta las bases para instaurar un clima organizacional idóneo que motive a los empleados.

En definitiva y a manera de resumen se tiene que la cultura organizacional es un conjunto de ideas que se acoplan a los pensamientos colectivos de las personas respecto a la organización. Estas suposiciones, vienen a determinar la forma como son ejecutadas las actividades, las relaciones entre trabajadores, conductas aceptadas y rechazadas dentro de ese contexto laboral. En esa dirección, dimensiones como la misión, la adaptación, coherencia y la participación se articulan, sin lugar a duda con la eficacia, eficiencia y desempeño del trabajador en las organizaciones.

Productividad

Cequea & Nuñez (2011) consideran que la productividad tiene una naturaleza multidimensional y, por lo tanto, son muchos los factores que afectan su desarrollo, estos autores afirman además que, el recurso humano es determinante para evaluar la productividad de una organización pues el factor humano está presente en todas las fases de la ejecución de un proceso y, este, requiere de la participación de grupos de personas y de una permanente relación laboral entre ellas.

Por su parte Schroeder (2002), señala que coexisten otros componentes que actúan en la productividad de cualquier organización, por lo cual estos hacen conexión con avances tecnológicos, cultura, marco legal, inversión, avances y desarrollo en investigación. Así mismo, el autor expone dos elementos que son importantes en la productividad de las empresas que son, el entorno y las características del trabajo.

El entorno hace referencia a que los elementos que tienen conexión con el ambiente de una organización se pueden suponer incontrolables e inestables, ya que la dependencia que tienen con las circunstancias y hechos a nivel general que interfieren directamente a la organización, se encierran: Leyes gubernamentales, alza y baja de divisas, problemas a nivel social y cultural, cambios tecnológicos, entre otras.

En cuanto a las características del trabajo, se fundamenta en la incorporación del personal apto y la capacidad de la organización por conservar y desarrollar las destrezas de los trabajadores es uno de los principios influyentes en la productividad de toda empresa, también este factor alude a la manera cómo actúan de manera recíproca los trabajadores, la

forma en que se valora y retroalimenta su ejercicio en cuanto a las labores establecidas a su cargo y la forma como la organización implanta políticas que provoquen la motivación de los empleados a través de programas de incentivos y recompensas

La productividad es entendida, desde un enfoque económico, como aquella que se desarrolla a partir de la cantidad de bienes producidos y su relación con un factor determinante, el cual puede ser humano, capital, tiempo, entre otros. De acuerdo con los planteamientos de Londoño y Arcila (2013), con una mirada de los recursos humanos, la productividad se correlaciona directamente con la eficiencia, generando con ello una interacción en los espacios productivos.

En las organizaciones, a la hora de hablar de productividad laboral se recurre a entablar un diálogo hacia el cumplimiento de objetivos o el desarrollo de un buen clima laboral, que permita tomar acciones determinantes dentro de un espacio tiempo en relación con los recursos. Es importante destacar que, en la actualidad, hablar de productividad empresarial implica el desarrollo de un proceso de gestión que permita entablar un sistema de integración que alcance un alto nivel de sostenibilidad y mejoría hacia el futuro.

Desde el área de gestión humana se han identificado una serie de recursos asociados con la productividad laboral, dado que se ha demostrado que tienen incidencia en el rendimiento interno y externo de la empresa. Dentro de los factores que interfieren en la productividad se encuentra el ausentismo, los índices de rotación, el ambiente interno de la empresa, entre otros asociados con la consolidación de una cultura organizacional. Para dar frente a ello, se ha identificado el concepto de productividad laboral, permitiendo con ello unir dos conceptos importantes en el desarrollo de una empresa: la cultura organizacional y el clima laboral, donde la creación de mecanismos asociados a estas permite que se obtengan mejores resultados en el trabajo. Estos mecanismos son las recompensas, los incentivos, la reestructuración y los despidos.

De acuerdo con Londoño y Arcila (2013), la productividad es una sinergia de elementos vinculados al desarrollo humano y organizacional, donde la motivación cumple un papel significativo. Dicha motivación se asocia directamente con un óptimo clima laboral, donde

el trabajador pueda desarrollarse individual y colectivamente de manera adecuada, incrementado su trabajo y alcanzando los objetivos que se proponen. Dentro de los elementos que inciden en la motivación y el clima laboral se pueden encontrar algunas condiciones físicas, como los son el espacio, la iluminación, y otras de índole interpersonal, como es el caso de la confianza, el respeto, el interés.

Esta mirada de la productividad, abarcando exclusivamente al factor humano, es una perspectiva de las últimas décadas, donde se ha identificado que el talento humano es el capital más importante dentro de las empresas, ya que es a partir de ello que se alcanzan los objetivos propuestos y se cumple un alto nivel productivo (desde el enfoque económico y financiero). De esta manera, la sinergia que se propone para hablar de la productividad en relación con el talento humano debe tener en cuenta la participación, la comunicación, el reconocimiento el respeto y la competitividad.

Clima laboral

El clima laboral es una de las conceptualizaciones más amplias manejados dentro de las organizaciones, ya que reviste el estudio de variable y conjunto de elementos internos que inciden o afectan la conducta de las personas en una empresa; no se trata de asimilar un problema, sino aproximarse a él para poder entenderlo, no obstante, solo es posible comprenderlo mediante las percepciones que puedan tener los individuos, (Bernal, Pedraza & Sánchez, 2015).

En armonía con lo anterior, Sotelo & Figueroa (2017) acotan que el clima laboral se basa en las percepciones de los trabajadores hacia las políticas y procesos, bien sean formales o informales característicos de la organización que tienen incidencias en las conductas de los individuos. Ahora si la percepción hacia la organización es positiva, el compromiso e interés asumido por cada trabajador será mayor, y el resultado va a ser favorable, pues no solo se logra un equilibrio para la persona, sino que el compromiso adquirido con la organización se incrementa y se vea reflejado en el trabajo productivo ejecutado por el equipo.

De modo pues, que el clima laboral y la cultura organizacional son factores que se encuentran vinculados, por tanto, si se logra una aleación positiva entre ambos elementos, en la cual se

incluyan las ideas adecuadas, valores y por su supuesto haya una tendencia hacia la optimización permanente, el clima y la estabilidad se mantendrá, sin embargo, se deberá evaluar constantemente para evitar que los logros alcanzados hasta ese momento se desvirtúen, (Noboa, Barrera & Torres, 2019).

Bernal, Pedraza & Sánchez (2015) argumentaban en su estudio la importancia de que una organización ofrezca un clima laboral satisfactorio para sus trabajadores y afirmaban que este elemento tiene una fuerte influencia sobre la toma de decisiones de una organización, es decir, en la manera como son tomadas y las afinidades que se gestan dentro de la empresa, pues de acuerdo con los autores, de un clima favorable o desfavorable se pueden deslindar efectos positivos o negativos para la organización y siempre dependerán de las percepciones que el equipo de trabajo tenga acerca de la empresa.

Dentro de los efectos positivos puede encontrarse el logro alcanzado, poder, satisfacción, movimientos bajos, innovación, disciplina y productividad. Entre los efectos negativos es notorio los altos movimientos, absentismo, indisciplina, bajos niveles de productividad, entre otros, (Noboa, Barrera & Torres, 2019). Por lo tanto, de acuerdo con el mencionado autor puede resumirse que el clima laboral es la manera como las personas interpretan el contexto laboral, pero desde una perspectiva generalizada, son las ideas compartidas por el equipo de trabajo de una organización frente al trabajo e involucra ambiente “físico”, aspectos organizativos, relaciones “interpersonales” que se gestan a su alrededor y las normativas o reglamentos internos que pueden afectar las actividades. En sí es concebido como un fenómeno psicosocial que se evidencia a través de los individuos, se distingue dentro de la cultura organizacional y repercute positivamente en el desempeño laboral y en los resultados y logros de la organización.

En definitiva, el clima laboral hace alusión al contexto interno real que se da entre quienes conforman o hacen parte de una empresa y se vincula con el nivel de satisfacción de cada uno de sus miembros, pues es este ambiente el responsable de crear un escenario motivador, saludable o perjudicial, cálido o frío, entre otros atributos propios de este tipo de relaciones, (Chiavenato, 2006).

En esa dirección, el clima laboral cobra relevancia dentro de la cultura organizacional porque se interpreta desde lo cotidiano y permite vencer las dificultades y crear las condiciones para alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización, esto, por una parte. Por la otra, es un componente primordial en la evaluación holística, fenomenológica integral y general de las organizaciones. Asimismo, admite la autorreflexión de la “percepción compartida” entre los trabajadores, situación que facilita la esquematización de acciones simultáneas y constructivas, impulsando el trabajo colaborativo, dando así origen a la eficacia en la organización, (Visbal, 2014). En conclusión, el clima laboral apoya y fomenta la optimización de las organizaciones de manera constante, pues la idea es aumentar los niveles de calidad y alcanzar mayores y mejores resultados.

Características del Clima laboral

La mirada al clima como expresión del ambiente organizacional y resultado de la cultura, explica las condiciones y sienta las bases pertinentes para crear un escenario idóneo para la ejecución de las actividades que demanda la organización, en cuanto a:

- Ser constante, permite a las organizaciones mantener cierto equilibrio en el clima laboral, aún y cuando está sujeto a cambios progresivos de ser requeridos.
- Influir en la conducta de los trabajadores, es decir si el contexto laboral es favorable el clima de trabajo es satisfactorio para la persona y el desempeño será mayor.
- Actuar con responsabilidad y determinación en favor de los trabajadores.
- Transforman el clima laboral conjuntamente con sus comportamientos a la luz de la cultura.
- Reconocer las variables que rigen el conjunto de variables organizadas que puede tener efecto bidireccional, es decir puede afectar el clima de la organización, pero a la vez el clima puede incidir sobre las variables.
- Estar atentos a condiciones laborales como la rotación y el ausentismo, que podrían ser una señal de que el clima laboral está presentando fallas, (Sotelo & Figueroa, 2017).

Evaluación del clima laboral. La evaluación del clima laboral parte de la gestión efectuada por la alta gerencia y hace referencia a que los altos directivos bajo la envergadura que los ampara, su compromiso, responsabilidad y acciones, surten efecto en la motivación de sus trabajadores. De igual modo, brindan oportunidades para que estos puedan desarrollar sus capacidades y los hacen parte de la toma de decisiones mediante consultas, esto como un mecanismo para hacerlos sentir parte de la organización, (Díaz, & Díaz, 2018b).

En ese sentido, es pertinente reconocer cuáles son esos elementos fundamentales para establecer el clima laboral. Entre ellos destacan:

- Liderazgo. Sus principales protagonistas son quienes tienen a su cargo la administración de la empresa e implica cualidades de líder, decidido, eficaz en su desempeño, puesto que la conducta mostrada va a calar e influir en el comportamiento de los trabajadores para poder cumplir las proyecciones de la organización.

En ese contexto el liderazgo se configura como el proceso a través del cual una persona puede influir sobre otros individuos, inspirar, promover, motivar y orientar el trabajo en aras de apoyar la gestión empresarial y dar cumplimiento a los objetivos y metas propuestas por la organización, (Chiavenato, 2006). De igual modo, agrega el autor que puede asumirse como el arte que poseen algunas personas para repercutir sobre el comportamiento de otros individuos y lograr su participación y disposición para conseguir un objetivo común.

Por su parte, Serrano & Portalanza (2014) aseguran es un vínculo que nace entre líderes y personas que luchan para forjar una transformación y resultados que evidencien propósitos compartidos, por tanto, un líder es la persona que guía al resto del grupo hacia la consecución de una objetivo una meta, apoya su gestión, genera confianza, promueve la eficacia en la realización de las actividades y saca el máximo provecho de las capacidades y habilidades de quienes le siguen.

- Motivación

En el clima laboral, la motivación es quizás uno de los factores que cobra mayor relevancia, pues se relaciona con el estímulo y el comportamiento de las personas. Desde esa perspectiva es vista como un proceso incitador de la conducta frente a situaciones adversas que pueden generar desánimo y desidia en el individuo. Estos motivos pueden estar relacionados con factores internos los cuales hacen referencia a las capacidades, habilidades, competencias, necesidades, valores e intereses de las personas. Asimismo, se vincula a motivos externos y en esencia responde a los estímulos ofrecidos por la empresa, como un mecanismo satisfacer los requerimientos del trabajador, incitar el interés de los mismos.

Para NET (2012) la motivación guarda relación con las necesidades, impulsos, deseos, anhelos y fuerzas semejantes. En ese contexto la motivación genera respuestas que corresponden a la alta gerencia mantenerla frente a los trabajadores, creando condiciones, que puedan satisfacer los deseos y determinaciones de los trabajadores para que actúen conforme a los intereses de la organización. En fin, la motivación es un elemento determinante en la conducta que un trabajador puede asumir en su entorno laboral y puede nacer de la empresa o gestarse fuera de ella.

- Comunicación

Serrano & Portalanza (2014) sostienen que la comunicación en una organización representa el entendimiento, difusión e intercambio de “información” entre individuos, y puede darse de diferentes formas. La verdadera esencia de este proceso es la transparencia con la que se presenta la información, de manera que pueda ser comprendida y asimilada entre las personas que forman parte de este proceso.

- Toma de Decisiones

Para Chiavenato (2006) la toma de decisiones no, es más que optar entre una o más alternativas. No obstante, para tener asertividad en la elección es importante en primer lugar determinar el problema y los métodos empleados para decidir, así como la manera como se examina cada problema, pues esto va permitir tener un análisis más certero y seleccionar la alternativa con mayor viabilidad para dar respuesta a las dificultades, por último, se evalúa la validez de la decisión.

Por su parte Díaz & Díaz (2018) puntualizan que es un proceso que le permite a la alta gerencia dar respuestas a las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en la organización y que pueden incidir en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. De manera que, se fundamenta en el abordaje de una situación problema, en la obtención de información, en el diseño de alternativas de solución y en la elección de un plan de acción para hacer frente al problema. Por tanto, se asume como una elección de procedimientos idóneos para responder a una eventualidad con base a una planeación previa.

Relación entre Cultura Organizacional y Productividad

Estudio	Resultado
Rousseau (1990, p. 455)	“Indican una relación significativa y negativa entre la cantidad en dólares de los fondos recaudados y las normas” (dimensión de cultura organizacional)
Lim (1995, p. 20)	Señala que no es posible en el estudio demostrar una relación causal entre la cultura organizacional y el desempeño a corto plazo. Sin embargo existe alguna evidencia para sugerir una correlación entre “cultura adaptativa” y el desempeño a largo plazo
Doran, Haddad & Chow (2003)	Cultura de trabajo de una empresa estable es significativamente relacionada con su rendimiento general
Jean & Yu (2004)	Existe relación con el desempeño en especial de las dimensiones culturales denominadas innovación, orientación de equipo y orientación a la tarea
Yilmaz, Alpan & Ergun (2004)	Sí existe relación, pero es necesario respaldar esta relación con una cultura fuerte. En conclusión, este estudio revela que la orientación al cliente, al aprendizaje y los sistemas de valores organizacionales son más fáciles de desarrollar cuando se complementa con supuestos culturales colectivistas y cuando están respaldados por una cultura fuerte
Garmendia (2004)	Al igual que los investigadores anteriores, podemos concluir que la cultura tiene un fuerte impacto positivo en el desempeño de la organización (resultados), especialmente si la organización se adapta al medio ambiente e interactúa activamente con él
Flamholtz & KannanNarasimhan (2005)	Cuatro de los factores de cultura organizacional (orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y la identificación con la empresa) se encontró que influyen directamente en los resultados financieros de la empresa

Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall (2007)	Los resultados proporcionan un apoyo especial para una relación contingente entre la cultura y el rendimiento.
Cheung, Wong & Lam (2012)	Los resultados del estudio proporcionan apoyo empírico a la hipótesis de que el desempeño de las organizaciones de la construcción se ve afectada positivamente por la cultura organizacional. En especial por dos dimensiones: la primera, denominada Orientación Innovación (IO) y la segunda, la Orientación a la recompensa (RO).
Murugan (2009)	Infiere que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral en el sector de la tecnología de información
Yazici (2009)	La cultura tipo "clan", la cual se caracteriza por contar con alta cohesión, la colegialidad en la toma de decisiones, y un especial sentido de la identidad institucional, influye en la eficacia y la eficiencia de los proyectos, así como en el rendimiento organizacional.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009)	Se concluye la existencia de relación entre cultura y los indicadores de desempeño organizacional
Ezirim, Nwibere & Emchcta (2010)	Las culturas organizativas competitivas, empresariales y consensuadas cada una tiene un efecto positivo y significativo sobre varios resultados de la organización, como la rentabilidad, volumen de ventas y cuota de mercado
Racelis (2010)	Los hallazgos de este estudio (que implica un estudio de 60 bancos que operan en las Filipinas) parecen confirmar la idea de que los valores organizacionales (dimensión de cultura) se relacionan con el desempeño financiero
Martínez (2010, p. 186)	Solo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño (financiero)
Hartnell, Ou & Kinicki (2011)	La investigación indica relación entre tres tipos de cultura (clan, mercado y adhocracia) están ligados a la efectividad (desempeño)
Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili (2011)	Los resultados del presente estudio indican que tres formas de cultura (competitiva, comunidad y burocrática) están directamente relacionados con el rendimiento
Gálvez & Pérez (2011)	Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico impacta de manera negativa.
Han (2012)	El estudio muestra que la cultura corporativa afecta directamente el desempeño financiero

Fuente: Cantillo. J. 2013. Conclusiones de artículos científicos. Tabla.

Antecedentes

Internacionales

En el presente apartado se hace referencia a todos aquellos estudios previos a la investigación aquí desarrollada, que guardan relación con el tema y que sirve de base para explorar, analizar y comprender a fondo la problemática para aportar posibles soluciones y responder al objetivo planteado, de esta manera seguidamente se muestra una serie trabajos de los cuales son extraídos los elementos de mayor relevancia para sustentar y dar sentido lógico coherente al tema desarrollado.

Melián, (2017) realizó un estudio para la Universidad de Valencia, España enfocado en la “Cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la flexibilidad”. El objetivo de investigación se centró en analizar cómo la cultura organizacional puede incidir en el rendimiento laboral, se caracteriza por ser un estudio mixto en el cual se hace uso de mecanismos cualitativos y cuantitativos para estudiar el fenómeno y generar conclusiones.

Para determinar el papel de la cultura organizacional en el rendimiento de los trabajadores se llevó adelante una revisión sistemática de diferentes fuentes, pues esto permitiría obtener datos confiables y bases sólidas para dar veracidad a este supuesto. A tal efecto, se consideraron los valores expuestos por los trabajadores y los valores que realmente ponen en práctica, actitudes que podían ser observadas frente a las significaciones definidas subyacentes, asuntos expresados contra aquellos actuados, en fin, la idea de la investigadora se concentró en interpretar los fenómenos que se gestan en el nivel más profundo. De acuerdo a los resultados obtenidos ponen en evidencia que el rendimiento se vincula con los valores que se promuevan en la unidad de “trabajo”, así como teorías elementales de una cultura empresarial. Igualmente se estableció que la flexibilidad como motor de impulso de los equipos de trabajo, es vital para lograr el rendimiento laboral.

De La Torre & Bustamante (2017) desarrollaron una investigación para la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, Perú denominada “cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016”. El mismo plantea como objetivo llevar adelante un análisis que le permita demostrar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral, la idea es tratar de dilucidar de qué manera incide y cuáles son las consecuencias que genera, bien sean positivas o negativas. En esa dirección, el estudio parte de un estudio de tipo descriptivo, enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal.

Ahora el estudio parte de los cambios que se vienen gestando en las organizaciones, mismo que llama a mantener un nivel exigencia respecto al desempeño, siendo necesario para poder entender su esencia y significancia explorar la cultura organizacional, las diferentes variables y elementos que la componen y mecanismos que sirvan de orientación para la realización del trabajo organizacional, pues ya que son determinantes en la productividad de cualquier empresa.

Las conclusiones obtenidas por las autoras evidencian que efectivamente hay una marcada relación entre la cultura organizacional y la responsabilidad que asumen los trabajadores para ejecutar sus labores, llegando a afirmar que son directamente proporcional. Ahora al analizar la vinculación entre valores y desempeño laboral se determinó una correspondencia significativa con conexión directa entre variables.

De manera que, al comparar otras variables como ideología, clima laboral, políticas y/o normas, símbolos y filosofía con desempeño laboral los resultados fueron significativos y proporcionales, lo cual indica una analogía entre todos ellos y permite reafirmar la postura planteada inicialmente por las investigadoras: la cultura organizacional si es un elemento decisivo en el desempeño laboral y productivo de una empresa.

Antunez, (2015) realizó una investigación para la Universidad de Carabobo, núcleo Maracay, Venezuela, denominado “el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”. El objetivo se centró en exponer

como el clima organizacional es un elemento clave dentro de la optimización y rendimiento laboral de los trabajadores de una organización.

Metodológicamente es un estudio de campo, con diseño no experimental con un enfoque cuantitativo. Las conclusiones permitieron determinar que el clima laboral es un elemento fundamental para impulsar el rendimiento y con ello elevar la productividad de los trabajadores en las organizaciones. En líneas generales, el estudio evidencia la importancia de considerar y poner en práctica variables de la cultura organizacional para mejorar las relaciones laborales y sacar provecho de la disponibilidad y capacidad del equipo de colaboradores.

Vivanco & Franco (2012) presentaron en el XVII Congreso de Contaduría, Administración e Informática una ponencia titulada “los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes”, México D.F., en la misma hacen un análisis de cada una de ellas y explican el alcance dentro de las organizaciones. No obstante, el estudio de estos autores es motivado por el cierre que ha venido experimentando la microempresa en esta entidad, y a su juicio esto obedece a un bajo rendimiento en la productividad, y se deslinda de los alcances culturales, financieros, falta de innovación, fallas operativas, incremento en la competitividad y la “inestabilidad económica”. El objetivo general se centra en describir el predominio de la adopción de los atributos de la cultura organizacional según “Quinn (1988), con el rendimiento de las Pymes de Aguascalientes”. Metodológicamente es de tipo documental y enfoque cuantitativo. Las conclusiones de los autores evidencian que la adopción y puesta en práctica de los atributos que brinda la cultura organizacional son satisfactorios y es directamente proporcional al rendimiento organizacional, por tanto, queda demostrado que la implementación de variables como innovación, trabajo en equipo y mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores mejora el rendimiento de las empresas estudiadas, en este caso, las Pymes.

Marvel Cequea et al., (2011) llevaron adelante un estudio para la Universidad Politécnica de Cataluña España, titulado “la productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores”. Se caracteriza por ser un estudio fundamentado en una revisión de literatura con la finalidad la relación que puede existir entre el talento humano y la productividad en una organización, esto partiendo del análisis de la cultura organizacional y su aplicación en el

contexto. Metodológicamente es un estudio no experimental de tipo descriptivo. El objetivo propuesto se enfocó hacia el análisis de las dimensiones humanas con objeto de identificar aquellos aspectos de las relaciones laborales que inciden en la productividad, para ello tal como se mencionó anteriormente se realizó una revisión de estudios teóricos y empíricos en aras de entender y analizar las dimensiones humanas y poner en evidencia las relaciones que pueden existir entre estas variables.

A través de los resultados alcanzados se estableció que dentro de las organizaciones existen dos dimensiones (psicológica y psicosocial) que son determinantes en el desempeño, productividad y comportamiento en las organizaciones. Asimismo, se encontró que dentro de estas dimensiones se ubica un conjunto de elementos personales que marcan el proceder de cada individuo, como, por ejemplo: la satisfacción laboral, las aptitudes, la motivación, la responsabilidad y la “implicación” con la organización.

De la misma manera, se determinó que dentro de los elementos grupales imperaba la conexión con la organización y la forma como la empresa administra los conflictos. A nivel de la organización se puso de manifiesto que la productividad y el desempeño de los trabajadores se vincula con la cultura organizacional, específicamente con el clima laboral y el salario emocional.

Las conclusiones alcanzadas por los autores demuestran que las relaciones humanas son un factor determinante en la productividad, y se deriva de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, situación que fortalece el compromiso, la responsabilidad y pone en evidencia el desempeño por mejorar los niveles de producción. De igual modo, se estableció que el clima laboral y el salario emocional como componentes de la cultura organizacional causan efectos positivos e impulsan la motivación, crean un compromiso con la organización, permiten un ambiente satisfactorio para que el trabajador desarrolle sus actividades e incremente la productividad en las organizaciones.

Nacionales

Peñuela, Quintero, Villalobos & Villegas (2014) realizaron un trabajo de investigación para la Universidad Sergio Arboleda Bogotá, Colombia. El objetivo de investigación se concentra

en llevar adelante una descripción de algunos prototipos de cultura organizacional que contribuyan a optimizar la productividad de las empresas colombianas e incrementar el nivel de competitividad en el contexto laboral.

En ese sentido, se busca dar respuestas algunas dudas que han surgido al respecto. Para ello se parte aceptando que la conceptualización de cultura guarda muchos elementos que demandan ser examinados y sistematizados para una mejor comprensión. En el caso de las empresas que fueron consideradas para realizar la investigación se tomó como criterio de inclusión que tomaran en cuenta los elementos más importantes de la cultura organizacional: desempeño, productividad, clima laboral, salario emocional, flexibilidad, entre otras, para poder determinar si en realidad existe significancia y correspondencia con el rendimiento y la productividad de las empresas.

Las conclusiones ponen de manifiesto en primer lugar que en Colombia las organizaciones han sumado esfuerzos para mejorar la capacitación de sus trabajadores a nivel de procesos y programas de “bienestar” que les ayuda a subsanar las necesidades fundamentales. Por otro lado, se estableció que las empresas colombianas cuentan con una cultura organizacional sólida que va de lo interno a lo externo, con poca flexibilidad, orientada hacia el control; limitando las actitudes, el crecimiento de la organización, situación que viene a generar consecuencias en los niveles de productividad.

Andrade & Ortiz (2014) presentaron un estudio ante la Universidad del Magdalena en Santa Marta, Colombia llamado “análisis de la cultura organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013”. A través del mismo se proponen definir qué elementos pueden ser determinantes para incrementar la productividad en las empresas turísticas de la región, por tanto, hace énfasis en describir la forma como estas organizaciones han implementado y las condiciones bajo las cuales vienen manejando la cultura organizacional.

A tal efecto, se toman como referencia las variables clima laboral y entorno físico de la empresa, a objeto de estudiarlas y establecer sí realmente existe una relación de la cultura organizacional con el rendimiento de los trabajadores de las empresas de turismo. Se

caracteriza por ser un estudio de tipo descriptivo, diseño no experimental y enfoque cuantitativo.

Las conclusiones ponen en evidencia que la cultura organizacional juega un papel importante en el rendimiento laboral. En el caso de las empresas examinadas se encontró que el clima laboral y el entorno físico son satisfactorio para los trabajadores, sin embargo, hace falta profundizar en el análisis de otras variables que inciden de manera negativa en la productividad.

METODOLOGÍA

El estudio parte de un enfoque de investigación es mixto y tuvo un alcance descriptivo, es decir se identifican los fenómenos que causan el problema y se explican los hechos tal como los percibe el entrevistado. Ahora bien, el diseño de investigación parte de un estudio de caso en el cual se busca analizar la relación que existe entre el clima laboral, la cultura organizacional de los corteros de caña y la productividad en una filial del Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla S. A., pues la intención es explorar el fenómeno, concretamente los trabajadores que forman parte de los corteros de caña de azúcar, representada por 168 corteros como muestra para el estudio y generar hipótesis o teorías sobre el problema producto de investigación.

Alcance

La idea es interpretar la realidad de la productividad a través de la cultura organizacional y el ambiente laboral, teniendo en cuenta la información, por eso se procedió a diseñar una entrevista semiestructurada, debido a que facilita la comunicación con los informantes de manera directa y profunda, (Arias, 2012).

En cuanto al diseño de la entrevista se partió de un cuestionario o guía de conversación, entendido como un conjunto de preguntas o temas de conversación organizados en torno a unas categorías de análisis que deben estar ligadas al objetivo del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Las entrevistas se aplicaron personalmente con el apoyo de personal propio de la empresa. Luego de recoger la información, se agruparon las respuestas más comunes y/o similares y se clasificaron de acuerdo al escenario que se encontraran. Esto con el fin de facilitar el análisis de la información.

De esta manera, y en conformidad con la caracterización de la investigación se consideran como categorías de análisis el clima laboral, cultura y productividad, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Cuadro resumen del análisis de las categorías.

Categoría de análisis	Dimensiones
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Producción y reproducción de la estructura organizacional • Prácticas laborales
Clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Motivación. • Comunicación. • Toma de decisiones.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Toneladas de caña cortada. • Nro. De días trabajados.

Fuente: Elaboración propia (2021).

RESULTADOS

La cultura organizacional expresa por un lado el ambiente y por el otro, las estructuras que permite la capacidad instalada para objetivar la productividad. Es decir, el clima es resultado de la cultura y las prácticas sociales, por eso mantienen la estructura y el desarrollo de la organización con productividad. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con preguntas enfocadas en identificar aspectos claves para el desarrollo de la cultura organizacional dentro de la empresa. Los aspectos de interés para esta investigación son el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. Para esta parte, se entrevistaron 168 trabajadores.

En ese sentido, en primer lugar, se pretende identificar patrones dentro del liderazgo en la empresa, tal como se presenta a continuación:

Se les preguntó a los trabajadores qué mecanismos emplea su jefe inmediato para indicar las funciones que deben realizar. El 90% de los trabajadores indicaron que se les dan instrucciones personalmente antes de iniciar su jornada laboral y 10% mencionan que las instrucciones se les dan por diversos medios, puede ser por WhatsApp, llamadas o personalmente. Esto permite evidenciar que existe una comunicación de contacto cercano, donde se hace necesario que el mensaje dado a los corteros de caña sea claro y preciso para una eficiente ejecución de sus funciones. Sin embargo, no hacen énfasis en sus respuestas los momentos de retroalimentación y motivación por parte de sus superiores. Lo anterior claramente afecta el desempeño de los *corteros caña*, ya que al no haber retroalimentación no podrán trabajar en las brechas que no les permite tener una mayor productividad en su actividad diaria.

También, se les preguntó a los trabajadores si se les da la libertad de participar en la planificación de sus actividades. En su totalidad (100%), de los trabajadores mencionan que siguen la programación dada por los jefes sin tener participación en ella. Lo anterior manifiesta que los mecanismos de participación para este personal son nulos, y por lo tanto al no tener participación el nivel de motivación disminuye NET (2012). Es así como la productividad del personal de los corteros de caña se ve afectada; pues al no poder participar y sentirse actores importantes dentro de la programación diaria, los corteros de caña no mostraran una mejora continua, dada su poca motivación.

Tabla 2. Calificación de persona encargada por liderazgo.

Calificación de persona encargada por liderazgo	Fa	%
Con 3 puntos	20	12%
Con 4 puntos	108	64%

Con 5 puntos	40	44%
--------------	----	-----

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se les pidió a los trabajadores calificar a su jefe de 1 a 5 en liderazgo. 64% de los trabajadores asignaron un valor de 4 a sus jefes, mencionando que son buenos, pero deben mejorar en algunas cosas; 24% de los trabajadores calificaron a sus jefes con 5, afirmando que son excelentes jefes y personas; y, 12% de los trabajadores calificaron a su jefe con valores de 3 o menos, mencionando que se sienten insatisfechos y no están de acuerdo con las instrucciones que se les dan. De acuerdo con Serrano & Portalanza (2014) aseguran que el liderazgo es un vínculo que nace entre líderes y personas que luchan para forjar una transformación y resultados que evidencien propósitos compartidos, por tanto, un líder es la persona que guía al resto del grupo hacia la consecución de un objetivo o una meta, apoya su gestión, genera confianza, promueve la eficacia en la realización de las actividades y saca el máximo provecho de las capacidades y habilidades de quienes le siguen. Desde esta visión, se deben generar estrategias formativas hacia todos los jefes de los corteros, que permitan ser reconocidos con mayor impacto por sus subalternos; no solo a los que presentan brechas sino también a los mejores calificados por su personal, esto posibilitará potenciar sus capacidades e impactará significativamente en cada uno de sus grupos.

En segundo lugar, se identificaron patrones dentro de motivación en la empresa. Para iniciar, se les preguntó a los trabajadores si su desempeño es reconocido por la empresa. 55% de las personas entrevistadas consideraron que su desempeño laboral no es reconocido, mientras que 45% considera que sí lo es, pues tienen algunos beneficios como auxilios educativos para sus hijos, préstamos para vivienda, eventos familiares y algunos detalles que reciben ocasionalmente. Teniendo este panorama, se hace necesario replantear con el área de compensación y beneficios, estos elementos que son parte fundamental dentro de la motivación de los corteros de caña.

Además, se les preguntó por la manera en que la empresa incentiva el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores. 69% de los participantes indicaron que han tenido la oportunidad de estudiar y/o capacitarse, como, por ejemplo, en el tema de autocuidado y amor propio. 31% indicaron que en realidad la empresa brinda muy pocas oportunidades de

crecimiento. En general se evidencia un resultado positivo, pero se debe seguir trabajando en planes de capacitación y entablar alianzas con centros de formación que le permita a este personal tener más opciones para desarrollarse profesionalmente.

Por último, se indagó sobre cuáles planes han propuesto a la organización para desarrollarse en la organización. 62% de los trabajadores indicaron que la organización no brinda el espacio, ni la oportunidad de desarrollarse. 38% indicaron que han tenido la posibilidad de participar para postularse a otros cargos con mejores condiciones. Esto nos muestra que existe una mala percepción sobre las oportunidades internas que brinda la empresa.

Igualmente, se les preguntó por la manera en que se maneja la comunicación dentro de la estructura de la organización, es decir, desde la alta gerencia hasta el empleado. A esto, 95% de los trabajadores indicaron que la comunicación con la alta gerencia es muy compleja y resulta casi imposible poder hablar con los gerentes de primer nivel. Agregaron que hay muchos jefes y gerentes por encima y que ellos no tienen tiempo para atender los corteros. No obstante, 5% de los entrevistados consideran que ha sido posible comunicarse con la alta gerencia. Serrano & Portalanza (2014) sostienen que la comunicación en una organización representa el entendimiento, difusión e intercambio de “información” entre individuos; por ello es importante hacer una revisión de la estructura organizacional, esto debido a que al ser una estructura con muchos niveles jerárquicos no posibilita una comunicación continua entre la gerencia y los corteros de caña.

Así mismo, se les preguntó sobre el conocimiento de las metas y los proyectos propuestos por la organización. 91% de los trabajadores indicaron que no conocen las metas ni los proyectos propuestos por la organización. Únicamente 9% indicaron que la meta es convertirse en el mejor ingenio azucarero de la región. Se hace importante compartir la estrategia corporativa con todas las áreas de la empresa, incluyendo la filial del corte caña, de esta manera los trabajadores se sentirán parte importante para poder contribuir a la consecución de los objetivos propuestos. Esta situación también se evidencia cuando se les preguntó de qué forma la alta gerencia respalda las iniciativas de los trabajadores para mejorar los niveles de productividad. 92% de los trabajadores consideran que la alta dirección

no tiene en cuenta sus iniciativas. Mientras que 13%, consideran que sus iniciativas han sido tenidas en cuenta por la alta dirección.

Por otro lado, se les preguntó sobre la meta por desempeño que debe alcanzar un cortero de caña para cumplir con el propósito de la organización. 65% respondieron que lo hacen manteniendo un promedio de corte de caña alto y faltando lo menor posible. 35% de los trabajadores respondieron que no tenían conocimiento del tema. Se puede diferir que se hace necesario que los jefes inmediatos de los corteros, les recuerden periódicamente su importancia en la organización y como pueden hacer parte de la estrategia para lograr las metas.

En líneas generales, la productividad de los trabajadores, se pudo evidenciar la relación directa que existe entre las toneladas de caña que deben cortar y la cantidad de días que pueden hacerlo. Así mismo, es clara la posibilidad de aumentar la productividad en la medida de que desde la gerencia se le dé una mayor participación a los trabajos fundamentales como el corte manual. Esto permitirá a los trabajadores aumentar la cantidad de días que trabajan y la cantidad de toneladas que deben cortar; pues el indicador propuesto por la gerencia es de 5.5 toneladas por hombre, lo que garantizaría el pago de su salario, las prestaciones de ley y las prestaciones de régimen sindical. Así, en la cultura organizacional, es fundamental tener en cuenta el clima laboral, ofrecer condiciones favorables y así las percibirán la mayoría de los trabajadores en la dinámica organizacional. Además, es de suma importancia la promoción de un ambiente de trabajo que se perciba reconocimiento y lo sientan como agradable y de respeto. No obstante, son pocos los trabajadores que se tienen en cuenta al momento de tomar decisiones y únicamente se les comunica lo que deben hacer. En la cultura organizacional, las decisiones de acuerdo con Díaz & Díaz (2018b) puntualizan que un proceso que permita que la alta gerencia dar respuestas a las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en la organización y que pueden incidir en el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto con productividad alineada al proyecto organizacional.

CONCLUSIONES

El mundo organizacional, crea ambientes laborales acordes con la estructura organizacional, teje formas simbólicas que localizan el ser humano en la organización que aprehende fundamentando la estructura social. En este caso de clima y cultura organizacional en Riopaila, ya que dentro del desarrollo productivo del azúcar se deben cumplir con las expectativas de los mercados internacionales y nacionales; por lo tanto, la imagen tanto de los trabajadores de la organización como de los clientes, unido a un compromiso sólido de la junta de accionistas, dan surgimiento a percepciones y comportamientos que tienen sus trabajadores, en particular los corteros de caña. Este grupo de trabajadores presentan particularidades en cuanto a la percepción de sus líderes, los procesos propios de la empresa, el reconocimiento de su desempeño y otros conceptos vinculados directamente con la cultura organizacional.

Por un lado, se identificó la tendencia de los factores de clima y la cultura organizacional de la filial de corte de caña manual en cuanto al liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. En todos estos aspectos, se encontró que hasta el momento se ha realizado una buena gestión. No obstante, se identificaron algunos aspectos a mejorar como los canales de la comunicación, el fomento de una comunicación asertiva y la promoción de la participación. Adicional, es preciso el mejoramiento de estrategias que favorezcan la cultura organizacional, pues se encontraron algunas inconformidades en cuanto al cansancio físico, la motivación para trabajar, el interés en los proyectos y las metas de la empresa, la capacitación oportuna y el aumento de las posibilidades de acceder a nuevos cargos. Así mismo, es importante la estructuración de la evaluación del desempeño de los trabajadores, pues en su labor intervienen diversos factores, no solo la cantidad de caña que cortan al día y su ausentismo en el trabajo.

En general, el clima laboral visto como un elemento que trabaja de la mano con la cultura organizacional en los corteros de caña, es parcialmente aceptable; pues una dimensión como el liderazgo, requiere de especial cuidado específicamente para los jefes inmediatos de este personal, puesto que se evidencia en los resultados del instrumento que no son plenamente reconocidos dentro del marco participativo y esto a su vez genera un impacto en las

dimensiones de la motivación, comunicación y toma de decisiones.. Es decir, se genera una cadena de impacto directamente proporcional que parte de la gestión propia del liderazgo, y a partir de allí posibilitar espacios de participación en los cuales los trabajadores se sientan influyentes y por lo tanto el indicador de motivación aumente; así mismo, se presentará una mayor circulación de la comunicación interna sustentada en una correcta aprehensión del mensaje inicial y contribuyendo indiscutiblemente a la mejora del clima laboral; esto sin lugar a dudas garantizará una correcta toma de decisiones en su ejercicio laboral en función de la productividad

Por otro lado, los aspectos identificados para mejorar se encontraron que tienen una relación directa con el nivel de productividad. Las acciones y las decisiones que toma la gerencia y la manera como la comunican los jefes a los trabajadores influyen en el ánimo y la motivación que pueden tener los trabajadores, que, hasta el momento, tienen claridad en la cantidad de toneladas que deben cumplir. No obstante, es preciso realizar una intervención en este punto, ya que al mejorar los procesos de funcionamiento y comunicación en la empresa está la posibilidad de aumentar la productividad, pues si los trabajadores tienen una mejor motivación y percepción de su labor podrían cortar una mayor cantidad de caña y sus ingresos. Adicionalmente, estos procesos se tendrían que evaluar desde la gerencia de la empresa, pues se debe redefinir el porcentaje de corte tanto para la cosecha manual como para la cosecha mecanizada.

Siguiendo la línea de lo ya mencionado, los resultados de la investigación dan un panorama más claro de la relación con la productividad en función de las dimensiones propuestas clima y cultura que responde a:

1. Los trabajadores pertenecen a la organización pero están por fuera, lo cual lleva a aislar el clima laboral
2. El modelo de producción flexible, lleva al reconocimiento de baja motivación
3. Existe relación entre la baja motivación y participación
4. Se reconoce liderazgo de la organización pero sin participación por parte de los trabajadores.

5. Existe crecimiento personal desde la motivación a la capacitación para el trabajo y la ampliación de capacidades.

El modelo de producción en el cual se inscribe la empresa, hace que a los trabajadores les falte reconocimiento de la dinámica central de la organización por eso no reconocen sus metas y proyectos. A pesar de que la mayoría de los corteros de caña presenten aprobación en cuanto a la forma en que les miden su desempeño, cabe la posibilidad de que en un futuro la población de trabajadores insatisfechos aumente. Dado este panorama, desde la gerencia de gestión humana se debe igualmente, dar un cambio de perspectiva en la manera que se evalúa este personal para calificarlo o no como productivo. Si bien es cierto que por su actividad los corteros de caña son fuerza laboral de primer nivel en Riopaila, las toneladas de caña cortadas de caña y el ausentismo limitan considerablemente una más objetiva medición de la productividad de estos trabajadores. De allí la necesidad de innovar en los procesos correspondientes a la gerencia de gestión humana, con el fin de facilitar herramientas estratégicas y contemporáneas para hacer de esta empresa un referente no solo a nivel regional sino también a nivel nacional.

Finalmente, se encontraron también aspectos positivos y los trabajadores tienen una percepción favorable de la empresa; pues brinda posibilidades de crecimiento, tanto personal, como profesional, a los trabajadores. No obstante, la falta de interés y participación en las capacitaciones y las asesorías brindadas por la empresa causa dificultades en el mejoramiento de la gestión. Así mismo, es preciso que se aumente la motivación de todos los trabajadores de la empresa, pues esto es parte fundamental del ambiente de trabajo, la cultura organizacional y la productividad. Igualmente, es esencial mejorar los canales de comunicación y hacer la comunicación asertiva que aporte al mejoramiento de los procesos.

REFERENCIAS

Andrade, V. (2017). Incidencia del salario emocional en la satisfacción laboral en las gerentes de zona de una empresa de venta directa por catálogo de productos cosméticos en Ecuador en el primer semestre 2016 [Tesis de maestría]. Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador.

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17612/1/68793_1.pdf

Arboleda, G. & López, J. (2017). Cultura organizacional das instituições prestadoras de serviço da saúde do Valle de Aburrá. *Ciencias De La Salud*, 15(2), 247.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.5761>

Arias, F. (2012). Proyecto de Investigación: Inducción a la metodología científica (Sexta). Episteme.

Arellano, G. David. Teoría de la organización y análisis organizacional: hacia nuevos paradigmas, 1992, Editorial: Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Administración Pública

Andrade. O. Ortiz. J (2014). Análisis de la cultura organizacional en el rendimiento laboral de los empleados de los operadores turísticos de Santa Marta.

Atienza, C. (2015). Organizational Culture as a Key Enabler of Intrapreneurship A Critical Review of Literature. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, XI(3), 84–128.

<https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2149/anz/docview/1773198490/fulltextPDF/AD193E9D68144E19PQ/8?accountid=44394>

Bernal, I., Pedraza, N. & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>

Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica (Primera). ESPE.

- Calderón, G., Murillo, S., Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos De Administración, 16(25). <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cequea, M. & Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. Revista Venezolana de Gerencia, 16 (53): 116-137
- Chiavenato, I. (Ed.). (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ma). McGraw-Hill
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿Para qué? La producción de datos y los diseños (Primera). Teseo.
- Carro, J., Sarmiento, S., Rosano, G (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Cantillo. J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. REVISTA ECONÓMICAS CUC, 34(1), 131-152. Recuperado a partir de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/580>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 274–283. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.001>
- Delgado, L. & Forero, C. (2014). 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), <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/17941/1/481-1394-1-SM.pdf>.
- Díaz, P. & Díaz, A. (2018b). Clima laboral en el rendimiento de los empleados de las Pymes en el Ecuador. REVISTA CIENCIA E INVESTIGACION, 3(11). Dialnet-Clima Laboral En El Rendimiento De Los Empleados De Las PYME-7355016.pdf

García A, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, enero-abril, pp. 163-174 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad Y Salud*, 20(2), 200.

<https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>

Gómez, C. (2011). Salario emocional. *Borrador De Administración*, 27(25).

<https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/291/BI47.pdf?sequence=6>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (Eds.). (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). McGraw-Hill.

Hurtado, J. (Ed.). (2005). *Como formular objetivos de investigación un acercamiento desde la investigación holística* (2nd ed.). Quirón.

Iglesias.A. *Generalidades del clima organizacional*. Universidad de Ciencias Médicas, Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba, 2015.

Jurado. J & Calderón. G. Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. En: *Revista Universidad EAFIT*. 2006, vol. 42, no 144. p. 34-50. 2006.

Londono, H & Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales

Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad* [Tesis de doctorado]. Universidad de Valencia, Valencia, España.

<http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Morelos, J., Fontalvo, T. (2014) ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AMBIENTE EMPRESARIAL. (VOL 10). Unilibre. Cali, Colombia.

Noboa, J., Barrera, G. & Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1).

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis (Quinta).

Rodríguez R. La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista Invenio*, 12(22),67-92. 2009

Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebasco, A., Lanero, A. Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. (2006). *Revista de Antropología Iberoamericana*. Vol. 1.

Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma De Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

Schroeder, R. (2002). Administración de operaciones. 2ª. México: McGraw Hill Interamericana

Sotelo, G., & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>

Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Revista Científica Electrónica De Ciencias Humanas*, 10(29), 121–144. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*

Sánchez.Z Generalidades del clima organizacional. Universidad de Ciencias Médicas, Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba, 2015.

Peñuela. O, Quintero. J, Villalobos. A. Villegas. D. Cultura empresarial como estrategia de productividad. Bogotá. 2014