



**Descripción de la cultura organizacional en empresas constructoras de
Manizales y su posible influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores**

Jacobo Álzate Ciro

Santiago Briceño Valencia

Edwin Felipe Colorado Muñoz

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Docente: Keidy Johanna Peláez Higuera, Doctor (PhD)

Asesores de recursos académicos: Luz Andrea Sepúlveda Escobar (asesora bibliográfica)

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Administración de Empresas

Manizales, Caldas, Colombia

2025

Cita	(Álzate Ciro et al., 2025)
Referencia	Alzate Ciro, J., Briceño Valencia, S. & Colorado Muñoz, E. F. (2025). <i>Descripción de la cultura organizacional en empresas constructoras en Manizales y su posible influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a nuestro proceso de formación académica y profesional.

Agradecimientos

Agradecemos a la **Universidad de Manizales** y a la **Facultad de Ciencias Contables y Administrativas** por su apoyo institucional y académico.

Extendemos nuestro reconocimiento a la asesora **Keidy Johanna Peláez Higuera** por su orientación y acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

Asimismo, agradecemos a los empleados y directivos de empresas constructoras de Manizales por su colaboración y disposición en la recolección de información.

Tabla de contenido

Resumen	5
Introducción	6
1 Planteamiento del problema	8
2 Justificación.....	10
3 Objetivos	11
3.1 Objetivo general	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4 Marco teórico	12
4.1 Cultura Organizacional	12
4.2. Teorías sobre la Cultura Organizacional	12
4.3 Tipologías de Cultura Organizacional.....	18
4.4. Desempeño Laboral.....	23
4.5. Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral	26
5 Metodología	31
5.1 Enfoque y tipo de investigación	31
5.2 Muestra.....	31
5.3 Muestreo.....	31
5.4 Instrumentos de recolección de datos.....	31
5.5 Técnicas de análisis de datos.....	32
6 Resultados	33
6.1. Análisis sociodemográfico de la población.....	33
8 Discusión.....	54
9 Conclusiones	58
Anexos.....	61

Resumen

Este estudio se concentró en caracterizar entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en empresas constructoras de Manizales. Se utilizó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, que permitió caracterizar el fenómeno. El objetivo principal fue comprender si una cultura organizacional sólida influía de manera positiva en el rendimiento de los empleados.

La metodología se basó en encuestas dirigidas a empleados y directivos, en las cuales se midieron aspectos clave de la cultura organizacional, como la participación de los colaboradores y la claridad de la misión de la empresa. Al mismo tiempo, se evaluó el desempeño laboral en función de la productividad y el cumplimiento de objetivos.

Los resultados revelaron una percepción general positiva hacia la cultura organizacional, destacándose fortalezas como la comunicación abierta y el respeto interpersonal. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades en la retroalimentación, la innovación y la inclusión. Se identificó que el 64% de los encuestados son hombres, lo cual refleja la tendencia del sector. Además, el 61% de los encuestados posee formación profesional, lo que indica un nivel educativo alto en comparación con otros sectores.

Con este análisis, se concluyó que fortalecer la cultura organizacional en las empresas constructoras de Manizales puede contribuir a mejorar el desempeño laboral, haciendo a las empresas más productivas y eficientes.

Palabras clave: cultura organizacional, desempeño laboral, industrias constructoras, productividad.

Introducción

En la dinámica organizacional cada empresa tiene elementos propios que le otorgan identidad una de estas es la cultura organizacional, es decir, las creencias, valores, costumbres y formas de actuar que compartían quienes trabajaban en la empresa. La cultura organizacional funcionaba como una guía invisible que dirigía cómo las personas dentro de la organización se relacionaban, cómo tomaban decisiones y cómo enfrentaban los problemas del día a día. Esta cultura tenía un impacto significativo en los empleados, en cómo se sentían en su trabajo y en la productividad que alcanzaban.

Por otro lado, el desempeño laboral se refiere a qué tan bien o mal los empleados realizaban su trabajo, es decir, qué tan efectivos eran al cumplir con sus responsabilidades y metas. El desempeño laboral es crucial porque, al final, dado que determina si una empresa cumple con sus objetivos, es rentable y puede competir con otras en el mercado. Por tanto, resulta importante considerar que la cultura organizacional y el desempeño laboral están conectados.

Diversas investigaciones a lo largo del tiempo trataron de entender cómo estos dos elementos interactúan. Un aspecto interesante es que no todas las organizaciones tienen la misma cultura. Por ejemplo, había empresas que valoraban mucho el trabajo en equipo y la cooperación, mientras que otras se enfocaban más en los resultados y la competitividad. También había empresas más formales y jerárquicas, donde cada uno tenía un rol bien definido, mientras que otras eran más flexibles, abiertas a la innovación y a la creatividad. Cada tipo de cultura tiene sus ventajas y desventajas, y lo importante era saber cuál funciona mejor según las características de la empresa y del entorno en el que se encuentran.

En este contexto, es relevante investigar qué tan importante es la cultura en el desempeño laboral, específicamente en empresas constructoras de Manizales. La construcción es un sector que enfrenta retos únicos, como la necesidad de coordinación entre equipos, el cumplimiento de plazos ajustados y la gestión de riesgos relacionados con la seguridad. Por eso, resulta interesante analizar si una cultura organizacional adecuada podía ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores en este sector, y cómo esta cultura puede adaptarse a las condiciones locales de Manizales, una

ciudad con particularidades sociales, económicas y culturales propias. El objetivo principal de este trabajo fue analizar la importancia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en estas industrias constructoras. Esto implica identificar el tipo de cultura prevaleciente en estas empresas y entender los factores que componían la cultura —como el liderazgo, la claridad en los roles o las normas laborales— y su importancia en el desempeño de los empleados.

Para ello, la presente investigación se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo en el que se recopilaron datos numéricos y medibles a través de encuestas o cuestionarios aplicados a empleados de empresas constructoras. Los hallazgos permitieron comprender la importancia de la cultura para el desempeño de los empleados de empresas constructoras.

1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional es definida como los valores, costumbres y creencias que comparten los miembros de una organización y que tienen un impacto significativo en su comportamientos y actitudes se conocen como su cultura organizacional (Schein 2010). Esta cultura funcionaba como un espacio imperceptible pero significativo que dirigía la interacción, la toma de decisiones y la resolución de conflictos en el contexto laboral. La cultura es esencial para alinear los integrantes de una organización con sus objetivos y valores estableciendo normas y expectativas claras, ayuda a entender los comportamientos aceptables y que se esperan de ellos.

La importancia de la cultura radica en su capacidad para en la gran mayoría de los aspectos de una empresa. Una cultura organizacional puede ser una ventaja competitiva porque promueve la lealtad de los empleados e impacta en la productividad y desempeño de la empresa. Dependen de la historia de la organización, la industria en la que opera, visión y valores del liderazgo y por supuesto la estructura organizacional.

Se presentan cuatro tipos de culturas que son. Primero cultura de clan que se centra en la colaboración y el trabajo en equipo; segunda cultura jerárquica que se caracteriza por estructuras formales y metiendo un poco de eficiencia, enfoque, control y estabilidad; tercero, cultura adhocrática que se enfoca en la innovación y creatividad; y, por último, la cultura de mercado que prioriza los resultados y la competitividad centrándose en el logro de objetivos y el rendimiento.

Las culturas de clan que se caracterizan por entornos corporativos y en un enfoque en las relaciones interpersonales, se han aplicado en organizaciones que valoren el trabajo en equipo y la participación de todos los miembros (Ouchi 1981). Por otro lado, la cultura adhocrática, que fomenta la innovación y la flexibilidad, ha demostrado ser exitosa en empresas que buscan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (Cameron et al., 2006).

La implementación de estas culturas puede enfrentar desafíos únicos en el contexto colombiano. Las empresas que adoptan una cultura se pueden enfrentar a desafíos como resultado de la diversidad cultural del país y las prácticas laborales informales prevalecientes, desafíos como

resultados de la diversidad cultural del país y las prácticas laborales informales. Según (Gómez & Ballesteros 2015), estas variaciones pueden exigir ajustes particulares para asegurar que las políticas culturales aumenten efectivamente el rendimiento de los empleados.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional prevaleciente en empresas constructoras de Manizales y su influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores?

1.2 Sistematización del problema de investigación

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional prevalece en las empresas constructoras de Manizales

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional que prevalecen en las empresas constructoras de Manizales

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de empresas constructoras de Manizales?

2 Justificación

Analizar cómo las prácticas culturales en las organizaciones impactan la calidad de vida y la motivación de los empleados es posible mediante la caracterización de la cultura organizacional y el rendimiento de los empleados en las empresas constructoras de Manizales. Las empresas al comprender que aspectos de la cultura organizacional influyen en la satisfacción laboral y en la motivación de los trabajadores. Esto contribuirá a una mayor cohesión social y en un entorno laboral más saludable. Además, esto beneficia no solo a los trabajadores sino también a sus familias y comunidades, ya que un ambiente de trabajo positivo puede tener un efecto multiplicador en la calidad de vida de quienes lo rodean.

Comprender esta la importancia de la cultura es esencial para la administración de empresas a fin de identificar prácticas que maximicen el desempeño del equipo, minimicen la rotación del personal y mejoren la competitividad. Esta investigación contribuirá al fortalecimiento de las empresas constructoras de la región y generará información útil para gerentes y futuros estudios.

Desde el punto de vista organizacional y corporativo, este estudio es esencial para mejorar el desempeño empresarial. Una cultura organizacional bien alineada con las expectativas de los empleados puede conducir a una mayor productividad y eficiencia, lo que constituye una ventaja competitiva. Una cultura con expectativas de los empleados puede conducir a una mayor productividad y eficiencia, lo que constituye una ventaja competitiva significativa (Kathurima & Mwangangi, 2024). Los propósitos particulares del estudio son entender los elementos clave de la cultura organizacional en empresas constructoras y analizar la importancia del liderazgo en la eficiencia, aspectos esenciales para determinar la manera en que las compañías pueden mejorar sus estructuras y procesos internos. En el ámbito competitivo como el de la construcción, una cultura organizacional eficiente no solo aumenta el rendimiento individual, sino que también la capacidad de la compañía para ser flexible y mantener su relevancia a los desafíos del mercado.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Describir la cultura organizacional en empresas constructoras de Manizales y su posible influencia en el desempeño laboral de sus trabajadores.

3.2 Objetivos específicos

Identificar el tipo de cultura organizacional prevalece en las empresas constructoras de Manizales

Caracterizar los elementos de la cultura organizacional que prevalecen en las empresas constructoras de Manizales

Explorar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de empresas constructoras de Manizales

4 Marco teórico

4.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de creencias, valores, normas y costumbres compartidas por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento (Schein, 2010). Este concepto encapsula la forma en que las personas interactúan entre sí dentro de la organización, cómo se enfrentan a los problemas y cómo toman decisiones. La cultura organizacional no solo impacta en la toma de decisiones y las interacciones cotidianas, sino que también define los límites de lo que se considera aceptable en la organización.

4.2. Teorías sobre la Cultura Organizacional

Las teorías sobre la cultura organizacional son fundamentales para comprender cómo se desarrollan y sostienen las dinámicas internas de una organización. Estos enfoques teóricos no solo exploran los orígenes y características de la cultura organizacional, sino también cómo impactan en el comportamiento de los empleados y en el desempeño general de la empresa.

Modelo de Niveles de Cultura de Schein (2010)

Uno de los enfoques más influyentes es el propuesto por Edgar Schein, quien define la cultura organizacional como un fenómeno complejo que incluye creencias y valores compartidos dentro de la organización. Según Schein (2010), la cultura organizacional tiene tres niveles que varían en su visibilidad y accesibilidad:

Artefactos: Son los elementos visibles y tangibles de la cultura, como la arquitectura, los códigos de vestimenta, y los comportamientos observables. Estos representan el nivel más superficial de la cultura, fácilmente observable pero difícil de interpretar sin conocimiento profundo de la organización.

Valores adoptados: Este nivel incluye las normas, reglas y principios que guían las decisiones y comportamientos dentro de la organización. Estos valores son parcialmente visibles y representan el núcleo de lo que la organización considera importante para su funcionamiento y éxito.

Supuestos básicos subyacentes: Estos son creencias profundamente arraigadas que los miembros de la organización asumen como verdaderas. Estos supuestos suelen ser inconscientes y no son cuestionados; sin embargo, son la base sobre la que se construyen los otros dos niveles. Según Schein, (2010) estos supuestos fundamentales forman la esencia de la cultura organizacional, y cambiar estos puede ser extremadamente difícil debido a su naturaleza profundamente internalizada.

Este modelo explica cómo los aspectos visibles de una organización (como las políticas, el lenguaje, y los símbolos) reflejan sus valores y creencias subyacentes. Según Schein, las culturas organizacionales sólidas permiten a las empresas manejar el cambio y adaptarse mejor a los entornos externos complejos, ya que estos tres niveles están alineados y se refuerzan mutuamente.

Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede (1980)

Geert Hofstede (1980), en su investigación pionera sobre las diferencias culturales entre naciones, extendió su análisis a las culturas organizacionales. Hofstede desarrolló un modelo basado en seis dimensiones clave que definen la cultura, y aunque originalmente se enfocó en los valores nacionales, sus hallazgos también son aplicables al entorno organizacional. Las dimensiones culturales identificadas por Hofstede son:

Distancia al poder: Se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de la organización aceptan y esperan que el poder esté distribuido de manera desigual. En culturas con alta distancia al poder, las jerarquías rígidas y las decisiones centralizadas son comunes.

Individualismo vs. Colectivismo

Esta dimensión mide el grado en que las personas en una organización prefieren trabajar de manera individual o en grupo. En las culturas colectivistas, se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, mientras que en las culturas individualistas se valora la autonomía y el logro personal.

Masculinidad vs. Feminidad

Esta dimensión mide la orientación hacia la competitividad frente a la cooperación dentro de una organización. En una cultura organizacional caracterizada por la masculinidad, los valores dominantes incluyen la ambición, la competitividad, y el logro de resultados visibles. Las empresas con una alta puntuación en masculinidad suelen premiar el éxito individual y promover un ambiente de trabajo en el que predomina la eficiencia, la productividad y el rendimiento sobre los aspectos interpersonales. Aquí, el éxito financiero y la acumulación de logros son factores claves de motivación.

Por el contrario, las culturas organizacionales orientadas hacia la feminidad valoran más la cooperación, la modestia, y el equilibrio entre la vida personal y profesional. En estos entornos, se pone énfasis en el bienestar de los empleados, las relaciones interpersonales, y la calidad de vida en general. La empresa busca promover un entorno más inclusivo y empático, donde la colaboración y el apoyo mutuo son fundamentales para alcanzar los objetivos.

Evitación de la Incertidumbre

La evitación de la incertidumbre se refiere a la medida en que una organización o cultura busca minimizar la ambigüedad y el riesgo mediante la implementación de normas y procedimientos claros. En culturas con alta evitación de la incertidumbre, las organizaciones tienden a tener reglas formales, estructuras jerárquicas rígidas y procesos bien definidos para evitar el riesgo. Esto responde al deseo de seguridad y estabilidad, lo que significa que los empleados pueden sentirse incómodos frente a cambios bruscos o situaciones no planificadas. Estas empresas

prefieren procesos estructurados, planificación meticulosa y reducción de la ambigüedad a través de la estandarización.

En el otro extremo, en culturas con baja evitación de la incertidumbre, las organizaciones suelen ser más flexibles, tolerantes al cambio y abiertas a nuevas ideas. El riesgo y la ambigüedad son percibidos como parte del proceso de innovación y desarrollo. Estas culturas promueven una mayor adaptabilidad y disposición a experimentar con nuevas formas de trabajo y relaciones laborales.

Orientación a Largo Plazo vs. Corto Plazo

Esta dimensión examina si una organización prioriza la planificación estratégica a largo plazo o los resultados inmediatos. Las organizaciones con una orientación a largo plazo invierten en el futuro, enfocándose en la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo de capacidades que beneficiarán a la organización en el largo plazo. Estas empresas valoran la perseverancia, la adaptación a circunstancias cambiantes y el trabajo hacia objetivos a largo plazo, como el crecimiento continuo y la mejora incremental de procesos.

Por el contrario, las organizaciones con una orientación a corto plazo se centran en resultados inmediatos y logros a corto plazo. Las decisiones se toman con el fin de obtener recompensas rápidas, como aumentar las ventas, cumplir con metas trimestrales, o asegurar ventajas competitivas en el presente, a veces a costa de inversiones en el futuro.

Indulgencia vs. Restricción

Esta dimensión describe el grado en que una cultura organizacional permite la gratificación de deseos y necesidades inmediatas frente a una postura más restringida y disciplinada. En una cultura de indulgencia, las organizaciones permiten mayor libertad personal, incentivando la creatividad y la búsqueda del bienestar y satisfacción de los empleados. Se fomenta un entorno donde las personas son alentadas a disfrutar de la vida, a equilibrar su trabajo y su tiempo personal, y a buscar la satisfacción tanto dentro como fuera del entorno laboral.

Por el contrario, en una cultura de restricción, las organizaciones tienden a imponer reglas más estrictas sobre el comportamiento de sus empleados, promoviendo el cumplimiento de normas sociales y laborales rigurosas. Estas culturas valoran el autocontrol, la disciplina, y el trabajo arduo como medio para alcanzar metas, minimizando la importancia de la gratificación personal y el disfrute en el proceso. Aquí, el cumplimiento de normas y el sacrificio personal en pro del éxito organizacional se perciben como virtudes.

El modelo de Hofstede ha sido utilizado para analizar cómo las culturas organizacionales varían en función de los contextos nacionales y cómo las empresas multinacionales deben adaptarse a estas diferencias para operar eficazmente en diferentes partes del mundo.

El Modelo de Competencia Cultural de Denison (1990) es un marco ampliamente reconocido que conecta la cultura organizacional con el desempeño y la efectividad organizativa. Denison sostiene que las características culturales clave pueden predecir el éxito o el fracaso de una organización en diferentes aspectos operativos y estratégicos. Estas características se agrupan en cuatro dimensiones fundamentales que contribuyen a la efectividad organizacional: participación, consistencia, adaptabilidad y misión. Profundicemos en cada una de estas dimensiones:

Participación

La dimensión de participación está relacionada con el nivel de compromiso de los empleados y su capacidad para influir en las decisiones dentro de la organización. Según Denison, las organizaciones que fomentan una alta participación tienden a tener empleados más comprometidos, motivados y alineados con los objetivos organizacionales. Este compromiso no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también puede llevar a un incremento en la productividad y una mayor lealtad de los empleados hacia la organización.

En una cultura organizacional con alta participación, se promueve la colaboración y se da voz a los empleados en el proceso de toma de decisiones. La delegación de autoridad y la

transparencia en las decisiones son características comunes en estos entornos. Esta dimensión destaca la importancia de un enfoque participativo en el liderazgo, donde los trabajadores se sienten valorados y son capaces de contribuir al logro de los objetivos. La teoría sugiere que cuando los empleados se sienten parte del proceso, su motivación intrínseca aumenta, lo que a su vez mejora su desempeño y alineación con los valores organizacionales.

Consistencia

La dimensión de consistencia se refiere a la coherencia interna de una organización en cuanto a los valores, normas y sistemas de trabajo que guían el comportamiento de los empleados. Denison afirma que una cultura organizacional sólida y coherente genera previsibilidad y orden, lo que facilita la coordinación y la toma de decisiones. Las organizaciones que son consistentes logran alinearse con los mismos principios y procedimientos en todas sus áreas, lo que reduce la ambigüedad y genera una identidad organizacional clara y fuerte.

La consistencia también implica que las normas y valores son ampliamente compartidos y que existen mecanismos que garantizan la responsabilidad y el control en toda la estructura organizativa. Según esta teoría, una cultura consistente permite a las empresas ser más eficientes, ya que sus empleados tienen claro qué comportamientos son aceptables y qué se espera de ellos. La estabilidad que proporciona la consistencia organizacional es un elemento crucial para mantener la cohesión y dirección, especialmente en tiempos de incertidumbre.

Adaptabilidad

La adaptabilidad mide la capacidad de una organización para percibir y responder a los cambios del entorno externo. En el contexto empresarial, la adaptabilidad es esencial para sobrevivir y competir en mercados dinámicos y en evolución constante. Denison sugiere que las organizaciones que desarrollan una cultura flexible y adaptable tienen una mayor probabilidad de éxito a largo plazo, ya que son capaces de identificar oportunidades y amenazas en el entorno y ajustar su comportamiento en consecuencia.

La capacidad de una organización para ser adaptable se manifiesta en la innovación, la toma de riesgos y la gestión del cambio. Las organizaciones adaptables son aquellas que no se aferran rígidamente a las estructuras y prácticas existentes, sino que se abren a nuevas ideas, tecnologías y formas de hacer las cosas. La adaptabilidad también está vinculada a la escucha activa y al aprendizaje organizacional, lo que significa que las empresas recopilan retroalimentación constante tanto del entorno interno como externo para mejorar su funcionamiento y rendimiento.

Misión

La dimensión de misión se refiere a la claridad de propósito y dirección estratégica que posee una organización. Denison afirma que las organizaciones con una misión bien definida tienen una visión a largo plazo que guía sus acciones y decisiones diarias. Esta misión proporciona a los empleados un sentido de propósito y significado, lo que no solo motiva a los trabajadores, sino que también alinea los esfuerzos individuales y colectivos con los objetivos organizacionales más amplios.

Una organización con una misión clara es aquella que ha articulado con precisión sus valores fundamentales, su visión de futuro y los objetivos estratégicos que buscan alcanzar. Tener una misión definida ayuda a la organización a mantener el rumbo en tiempos de incertidumbre y a mantener un enfoque estratégico en la consecución de sus metas a largo plazo. Además, las organizaciones con una fuerte orientación hacia la misión tienden a ser más resilientes y perseverantes, ya que su razón de ser está profundamente integrada en la cultura y el comportamiento organizacional.

Este modelo sugiere que una organización eficaz necesita un equilibrio entre estas dimensiones, lo que permite a la empresa mantener una cultura interna fuerte y alineada con los objetivos estratégicos.

4.3 Tipologías de Cultura Organizacional

Las tipologías de cultura organizacional proporcionan un marco para identificar y clasificar los diferentes tipos de culturas dentro de las empresas. Uno de los modelos más reconocidos es el de Cameron y Quinn (2006), quienes desarrollaron el "Competing Values Framework" (CVF), que clasifica las culturas organizacionales en cuatro categorías principales.

Cultura de Clan

La cultura de clan es una cultura orientada hacia la colaboración y el trabajo en equipo. En este tipo de organizaciones, se valora el sentido de comunidad y familia, donde los líderes actúan como mentores o facilitadores. El desarrollo personal y el compromiso de los empleados son altamente valorados, lo que crea un ambiente de apoyo mutuo y confianza. Las empresas que adoptan esta cultura suelen priorizar la satisfacción de los empleados y las relaciones interpersonales, buscando un ambiente de trabajo armonioso. Es común encontrar este tipo de cultura en organizaciones del sector educativo, de salud o en startups con estructuras organizativas planas (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura Jerárquica

La cultura jerárquica se caracteriza por un enfoque en la estructura, control y eficiencia. Las organizaciones con este tipo de cultura valoran la estabilidad y la previsibilidad, y por lo general, siguen procesos bien definidos. En estas empresas, las decisiones suelen ser centralizadas y las reglas son estrictamente seguidas. Las organizaciones gubernamentales o aquellas en sectores altamente regulados, como el financiero o el de manufactura, tienden a tener una cultura jerárquica, donde la eficiencia operativa y el cumplimiento son fundamentales (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura Adhocrática

La cultura adhocrática se basa en la innovación, creatividad y adaptabilidad. Este tipo de cultura es común en organizaciones que operan en entornos dinámicos y de rápida evolución, como las empresas tecnológicas o de investigación. Las compañías con esta cultura fomentan la experimentación y la toma de riesgos, incentivando la innovación como una forma de competir y

mantenerse relevantes en el mercado. La flexibilidad y la capacidad de respuesta son esenciales en este entorno, ya que las organizaciones adhocráticas deben adaptarse continuamente a los cambios del entorno externo (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura de Mercado

La cultura de mercado está enfocada en los resultados y la competitividad. Las empresas con este tipo de cultura priorizan el logro de objetivos organizacionales y la mejora del rendimiento. Aquí, el éxito se mide por la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, aumentar los ingresos y dominar el mercado. Las organizaciones con cultura de mercado son impulsadas por la productividad y los resultados financieros, y los líderes tienden a ser exigentes y orientados a metas (Cameron & Quinn, 2006). Este tipo de cultura es frecuente en empresas grandes que operan en entornos altamente competitivos, como las multinacionales o las empresas de servicios financieros.

Factores que Influyen en la Cultura Organizacional

Los factores que influyen en la cultura organizacional son diversos y complejos, reflejando tanto las dinámicas internas como las presiones del entorno externo. Estos factores se interrelacionan para definir los valores, creencias y comportamientos que predominan en una organización. A continuación, se detallan algunos de los factores más influyentes, junto con sus respectivas referencias:

Historia de la Organización

La historia de una organización es fundamental para entender cómo se han consolidado ciertas prácticas, tradiciones y valores a lo largo del tiempo. Cada organización atraviesa hitos importantes que moldean su cultura, como la forma en que ha manejado crisis pasadas o ha logrado éxitos significativos. Estos eventos históricos crean patrones de comportamiento que se vuelven parte integral de la identidad cultural de la empresa. Según Mahendra et al. (2022), la historia organizacional influye en la forma en que las empresas interpretan su entorno y responden a los cambios, ayudando a establecer una base para su cultura.

Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo es otro determinante clave de la cultura organizacional. Los líderes no solo reflejan los valores y creencias de la organización, sino que, en muchos casos, son los que dan forma a estos valores a través de sus acciones. Según Schein (2010), los líderes actúan como creadores de cultura al influir en cómo los empleados perciben y se adaptan a los cambios. Por ejemplo, un líder participativo puede fomentar una cultura de colaboración, mientras que un líder más autoritario podría generar una cultura de control y estructura.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional afecta profundamente la cultura al determinar cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo interactúan los diferentes niveles jerárquicos. Según Gómez & Ballesteros (2015), las organizaciones con estructuras centralizadas suelen tener culturas más jerárquicas y formales, mientras que aquellas con estructuras descentralizadas fomentan una mayor autonomía y responsabilidad entre los empleados. Las estructuras más horizontales promueven la participación y la innovación, ya que los empleados sienten que tienen más control sobre sus decisiones y su impacto en la organización.

Industria y Sector Económico

El sector en el que opera una organización influye en sus normas culturales. Por ejemplo, las empresas que operan en industrias de alta competitividad, como la tecnología o los servicios financieros, tienden a desarrollar culturas que valoran la innovación y la flexibilidad. Por el contrario, industrias más reguladas, como la salud o la energía, suelen tener culturas más orientadas a la estabilidad y el cumplimiento normativo. De acuerdo con Denison y Mishra (1995), el sector industrial puede imponer ciertas demandas que influyen en cómo las organizaciones definen sus prioridades culturales y organizacionales.

Entorno Externo y Globalización

El entorno externo, incluidas las condiciones económicas, políticas y tecnológicas, también juega un papel crítico en la configuración de la cultura organizacional. Según Hofstede (1980), las empresas que operan en entornos internacionales están expuestas a una variedad de influencias culturales que pueden afectar la forma en que se gestionan las relaciones y se toman decisiones. La globalización ha permitido que las organizaciones interactúen con una diversidad de culturas, lo que puede enriquecer la cultura interna de una empresa al integrar una gama más amplia de perspectivas.

Normas y Valores Culturales Nacionales

Las diferencias culturales nacionales también influyen en la cultura organizacional. Hofstede (1980) destaca cómo factores como la distancia al poder y el individualismo vs. colectivismo impactan la forma en que las organizaciones estructuran sus procesos y expectativas. Las organizaciones en países con alta distancia al poder tienden a ser más jerárquicas, mientras que aquellas en países con baja distancia al poder permiten una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Estos factores culturales nacionales moldean la forma en que las empresas gestionan el cambio, los conflictos y la innovación.

Dinámicas Internas y Relaciones Interpersonales

Finalmente, las dinámicas internas y las relaciones interpersonales dentro de la organización también juegan un papel importante. La forma en que los empleados interactúan entre sí y con sus supervisores influye en cómo se vive la cultura organizacional. Según Schein (2010), las interacciones diarias son clave para entender cómo se refuerzan o desafían los valores y normas de la empresa.

4.4. Desempeño Laboral

El desempeño laboral se refiere a la capacidad del trabajador para cumplir con los objetivos y metas organizacionales de manera efectiva y eficiente (Armstrong, 2014). Este concepto no solo abarca la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad, la eficiencia y el impacto de las acciones del empleado en los resultados de la organización.

Teorías de Desempeño Laboral

Vroom (1964) desarrolló la teoría de la expectativa, que explica que el desempeño laboral está influenciado por las expectativas de los empleados sobre la relación entre esfuerzo y recompensa. Esta teoría sugiere que el rendimiento depende de la percepción de los empleados acerca de su capacidad para realizar una tarea y de las recompensas que creen que obtendrán al cumplirla con éxito.

Adicionalmente, Locke y Latham (2002) propusieron la teoría de fijación de metas, que establece que las metas claras y desafiantes pueden motivar a los empleados a un mayor rendimiento, siempre que se perciban como alcanzables y relevantes.

Factores que Afectan el Desempeño de los Empleados

Los factores que afectan el desempeño de los empleados en las organizaciones son múltiples y abarcan tanto aspectos internos como externos. Estos factores son esenciales para entender cómo las organizaciones pueden optimizar el rendimiento y crear un entorno que favorezca tanto la productividad como el bienestar del personal. A continuación, se profundiza en algunos de los factores más importantes:

Liderazgo

El liderazgo tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados. Según Denison (1990), los líderes no solo influyen en la dirección estratégica de la organización, sino también en

la motivación y el compromiso de los empleados. Un estilo de liderazgo transformacional, que inspira y empodera a los empleados, tiende a aumentar la productividad y la satisfacción laboral. Por otro lado, un liderazgo autoritario o excesivamente controlado puede generar estrés y disminuir el rendimiento. Líderes efectivos crean una cultura de confianza y colaboración, promoviendo un entorno donde los empleados sienten que sus esfuerzos son valorados y reconocidos.

Condiciones Laborales

Las condiciones laborales físicas, como la iluminación, la ergonomía, el nivel de ruido y la temperatura, tienen un impacto significativo en el rendimiento de los empleados. Un entorno de trabajo cómodo y bien diseñado puede aumentar la eficiencia y reducir el estrés, mientras que condiciones laborales pobres, como oficinas mal iluminadas o con alto nivel de ruido, pueden afectar negativamente la concentración y la motivación. De acuerdo con estudios recientes, mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo no solo influye en el rendimiento, sino también en la salud física y mental de los empleados, lo que a largo plazo repercute en la productividad global de la organización (Mahendra et al., 2022).

Claridad de los Roles

La claridad en la definición de roles y responsabilidades es crucial para el desempeño de los empleados. Cuando los empleados tienen un entendimiento claro de lo que se espera de ellos, es más probable que cumplan con los objetivos de manera eficiente. La confusión o ambigüedad en los roles puede generar frustración, reducir la moral y llevar a errores en la ejecución de las tareas. Según Gómez & Ballesteros (2015), la falta de claridad en los roles dentro de las organizaciones puede contribuir a una disminución en el rendimiento, especialmente en entornos donde la toma de decisiones rápidas y precisas es crucial.

Nivel de Motivación

El nivel de motivación de los empleados es uno de los factores más influyentes en su desempeño. Los empleados motivados suelen ser más productivos, creativos y comprometidos con

los objetivos de la organización. La motivación puede estar influenciada por factores internos, como el deseo de alcanzar metas personales o el interés intrínseco en el trabajo, y factores externos, como las recompensas económicas, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional. Denison y Mishra (1995) señalan que las culturas organizacionales que promueven el reconocimiento del esfuerzo y las oportunidades de crecimiento personal suelen tener un desempeño laboral más alto.

Comunicación y Relaciones Interpersonales

La comunicación efectiva dentro de una organización es fundamental para el desempeño laboral. Una comunicación clara y abierta facilita el flujo de información, evita malentendidos y mejora la colaboración entre los equipos. Las organizaciones con buenas prácticas de comunicación fomentan un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten escuchados y valorados. Por otro lado, una comunicación deficiente puede generar conflictos, desmotivación y errores en la realización de tareas. Según Schein (2010), la calidad de las relaciones interpersonales dentro de una organización también juega un papel crucial, ya que los empleados que tienen relaciones positivas con sus colegas suelen tener niveles más altos de satisfacción y productividad.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación y el desarrollo profesional son aspectos clave para mejorar el desempeño laboral. Los empleados que reciben formación continua y tienen oportunidades de mejorar sus habilidades son más capaces de adaptarse a los cambios y de cumplir con las expectativas organizacionales. La falta de oportunidades de desarrollo, en cambio, puede generar estancamiento, insatisfacción y, en última instancia, una reducción en el rendimiento. De acuerdo con Mahendra et al. (2022), las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus empleados tienden a experimentar menos rotación de personal y a obtener mejores resultados a largo plazo.

Reconocimiento y Recompensas

El reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados es un poderoso motivador que puede influir directamente en el rendimiento. Las organizaciones que implementan sistemas de recompensas justas y claras ya sean económicas o no económicas (como promociones o reconocimientos públicos), tienden a tener empleados más comprometidos y productivos. Según Denison (1990), la falta de reconocimiento adecuado puede llevar a la desmotivación, especialmente en entornos de trabajo donde los empleados perciben que su esfuerzo no es valorado.

4.5. Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

La cultura organizacional influye de manera decisiva en el desempeño laboral. Las organizaciones con una cultura sólida y coherente, que promueven valores como la confianza, el respeto y la colaboración, suelen tener empleados más comprometidos y productivos. Según Denison y Mishra (1995), una cultura organizacional que alinea los valores de la organización con las expectativas y necesidades de los empleados puede mejorar significativamente el rendimiento, la satisfacción y la retención del personal.

La cultura organizacional moldea las actitudes y comportamientos de los empleados (Schein, 2010). Cuando la cultura está alineada con los valores y las expectativas de los empleados, estos tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo (Mahendra et al., 2022). Por otro lado, una cultura que no refleja los valores de los empleados puede llevar a la desmotivación y un menor rendimiento (Soraya, 2021).

La cultura organizacional tiene un impacto directo en el rendimiento de los empleados, lo que afecta su desempeño y capacidad para alcanzar los objetivos de la compañía. El efecto depende de una variedad de factores incluido el estilo de liderazgo y la claridad del rol, además de la cultura. Los componentes pueden ser mejorados o disminuidos por la cultura organizacional, lo que tendrá un impacto en la productividad y la motivación, mejorar la comprensión de esta relación y el rendimiento requiere conocer metodologías más precisas (Mahendra et al, 2022).

La importancia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados es fundamental porque una cultura alineada con las expectativas y necesidades de los empleados puede funcionar como un poderoso motivador, empujándolos a alcanzar altos niveles de productividad; Si la cultura no cumple con estas expectativas, puede conducir a una disminución del rendimiento y la desmotivación (Deninson et al.,1995). Esta dinámica resalta lo crucial que es crear y mantener una cultura organizacional que no solo es mantener una cultura organizacional que no solo refleje los valores de la empresa, sino que también atienda las necesidades y aspiraciones de los empleados para maximizar su desempeño.

Cultura Organizacional y Productividad

Varios estudios han demostrado que una cultura organizacional sólida puede tener un impacto directo en la productividad (Denison et al., 1995). Las culturas orientadas al apoyo y al desarrollo de los empleados, como la cultura de clan, tienden a fomentar un ambiente en el que los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir a los objetivos organizacionales.

Estudios Previos sobre la Relación Cultura-Desempeño

La importancia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ha sido ampliamente explorada a lo largo de los años en diversas investigaciones. Estos estudios no solo buscan entender cómo interactúan ambos factores, sino también establecer modelos generalizables a distintos contextos organizacionales. Denison y Mishra (1995) encontraron que las organizaciones con una cultura sólida tienden a tener un mejor desempeño financiero y operativo, mientras que investigaciones más recientes han demostrado que una cultura organizacional bien estructurada también mejora la retención de talento y la satisfacción laboral (Mahendra et al., 2022).

El Modelo de Denison y Mishra (1995)

Denison y Mishra (1995) desarrollaron uno de los estudios más influyentes sobre la importancia de la cultura organizacional en el desempeño. Según su investigación, las organizaciones con una cultura organizacional fuerte y coherente tienden a obtener mejores

resultados tanto en términos financieros como operativos. Esto se debe a que una cultura sólida fomenta la cohesión entre los empleados, mejora la toma de decisiones y alinea los comportamientos organizacionales con los objetivos estratégicos. Los autores destacaron que cuatro dimensiones culturales clave—adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia—están directamente correlacionadas con el desempeño. Una organización que equilibra estas dimensiones logra no solo una mayor estabilidad interna, sino también una capacidad superior para adaptarse a cambios en el entorno externo.

Esta teoría ha sido validada por diversos estudios posteriores que confirman que una cultura organizacional coherente permite a las empresas no solo gestionar eficientemente sus recursos internos, sino también responder de manera proactiva a las exigencias del mercado. Sin embargo, lo que hace que esta teoría sea valiosa es su generalidad y aplicabilidad a diferentes industrias y contextos, lo que la convierte en un punto de referencia tanto en el sector empresarial como académico.

Impacto de la Cultura en la Retención de Talento y la Satisfacción Laboral

Estudios más recientes han ampliado el enfoque al explorar cómo la cultura organizacional influye en variables como la retención de talento, la motivación y la satisfacción laboral. Mahendra et al. (2022) encontraron que las empresas que logran crear una cultura organizacional inclusiva y que refleje los valores de los empleados tienden a tener menores tasas de rotación y mayor satisfacción laboral. Este fenómeno se observa particularmente en organizaciones que fomentan una cultura de apoyo, comunicación abierta y participación de los empleados en la toma de decisiones. Según este enfoque, la cultura organizacional no solo actúa como un marco de referencia interno, sino también como un activo estratégico para atraer y retener talento, especialmente en sectores donde la demanda de habilidades especializadas es alta.

Además, una cultura organizacional que promueve el crecimiento personal y el bienestar de los empleados tiene un impacto positivo en la productividad y el compromiso, lo que en última instancia afecta directamente al desempeño organizacional. Esta correlación ha sido confirmada en estudios realizados en diferentes sectores, desde la tecnología hasta la manufactura, demostrando

que la cultura no es un factor aislado, sino un componente esencial de la estrategia empresarial (Mahendra et al., 2022; Denison & Mishra, 1995).

Diversidad Cultural y Desafíos Contextuales

Cuando se traslada la relación entre cultura organizacional y desempeño a contextos más específicos, como el de Colombia, la discusión se enriquece aún más. Si bien las teorías sobre la cultura organizacional tienen una intención generalizadora, deben adaptarse a las particularidades culturales y económicas de cada país o región. En Colombia, por ejemplo, la diversidad cultural y las prácticas laborales informales juegan un papel importante en la forma en que se implementan y gestionan las políticas culturales dentro de las organizaciones.

Gómez y Ballesteros (2015) destacan que en un país con una mezcla tan diversa de influencias culturales y una economía que sigue enfrentando desafíos relacionados con la informalidad laboral, las estrategias de cultura organizacional deben ser flexibles y adaptables. La industria de la construcción en particular, que es uno de los sectores más importantes en ciudades como Manizales, enfrenta desafíos adicionales debido a las características únicas de su fuerza laboral, que a menudo proviene de entornos culturales variados y tiene diferentes niveles de formalización laboral.

Aunque este contexto específico añade una capa de complejidad a la gestión de la cultura organizacional, los principios generales que subyacen a las teorías como las de Denison y Mishra siguen siendo aplicables. Las empresas que logran encontrar un equilibrio entre la adaptación a las particularidades locales y la implementación de una cultura organizacional coherente y robusta tienden a ver una mejora en el desempeño de sus empleados y en la efectividad operativa general.

Estudios en Contextos Globales y la Generalización de la Teoría

Si bien las investigaciones específicas sobre la relación entre cultura y desempeño tienden a resaltar particularidades contextuales, es importante subrayar que las teorías subyacentes son lo suficientemente generales como para ser aplicadas a una amplia gama de industrias y entornos

geográficos. Por ejemplo, estudios realizados en Europa y Asia también han confirmado la importancia de una cultura organizacional sólida para el éxito a largo plazo de las organizaciones. En estos estudios, se ha demostrado que, independientemente de las variaciones culturales nacionales, los principios que guían una cultura organizacional coherente, orientada al desempeño y que fomente la participación de los empleados, son universales (Hofstede, 1980; Denison & Mishra, 1995).

5 Metodología

5.1 Enfoque y tipo de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, basado en la recolección de datos numéricos que permitieron evaluar y comparar las variables de manera objetiva y sistemática. Se aplicaron cuestionarios estandarizados a empleados y directivos de empresas del sector construcción en Manizales, diseñados a partir de modelos teóricos reconocidos, como los de Denison (1990) para conocer la cultura organizacional.

La investigación fue de tipo descriptivo dado que se pretendió caracterizar el tipo de cultura, las condiciones de las organizaciones,

5.2 Muestra

Se seleccionó una muestra de empleados y directivos de empresas constructoras de Manizales, asegurando una representación adecuada de diversas empresas del sector.

5.3 Muestreo

La presente investigación realizó selección de los participantes a conveniencia, donde la condición principal fue que el trabajador decidiera participar en la investigación.

5.4 Instrumentos de recolección de datos

Se empleó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas para evaluar las percepciones de los empleados y directivos sobre la cultura organizacional y su desempeño laboral.

Cultura Organizacional: Se midió mediante escalas basadas en modelos reconocidos como el de Cameron y Quinn (2006) y Denison (1990), que identifican elementos clave como la participación, consistencia, adaptabilidad y misión dentro de la cultura organizacional.

Desempeño Laboral: Se evaluó utilizando herramientas estandarizadas de medición que consideraron la productividad, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo.

5.5 Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó principalmente Excel, dado que permite sacar promedios y porcentajes, así como la construcción de gráficas que permiten observar tendencias.

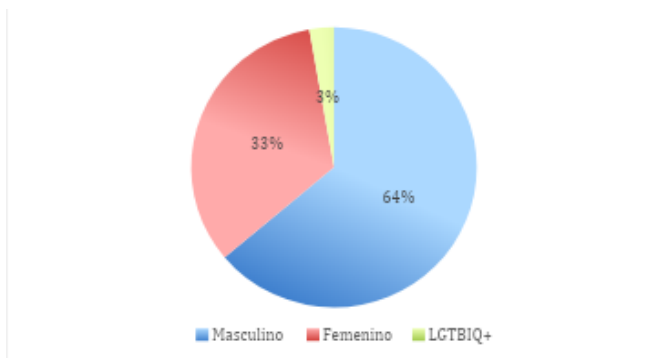
La interpretación de los resultados permitió verificar la importancia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en las empresas constructoras de Manizales, así como el grado en que estas variables estuvieron correlacionadas, contribuyendo así al logro de los objetivos de investigación.

6 Resultados

6.1. Análisis sociodemográfico de la población

Los resultados muestran que el 64% de los encuestados pertenecen al género masculino, lo cual es coherente con la tendencia del sector de la construcción, históricamente dominado por hombres. Sin embargo, la participación de mujeres es el 33% y personas de la comunidad LGTBIQ+ un 3%, esto indica que el sector está en proceso de diversificación, lo que puede influir en la cultura organizacional y en las políticas de inclusión laboral.

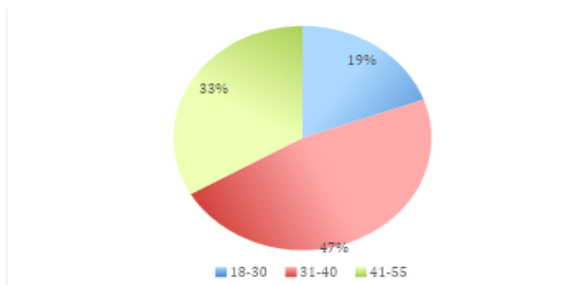
Figura 1. Género



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La distribución sobre edad revela que el 47% se encuentra en el rango de 41 a 55 años, lo que indica que la experiencia juega un papel importante en la industria. Sin embargo, la presencia de trabajadores jóvenes es un 33% y sugiere que hay oportunidades para el relevo generacional dentro de las empresas constructoras.

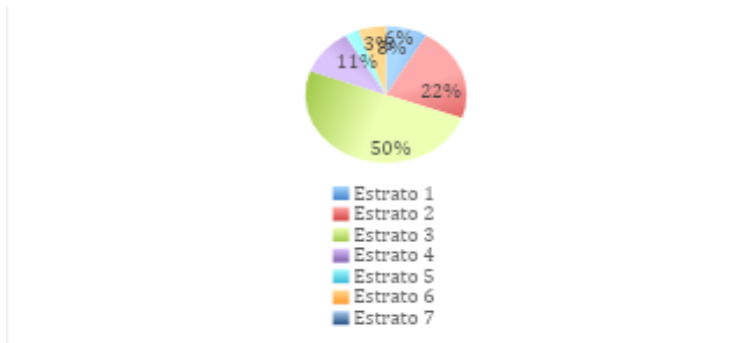
Figura 2. Edad



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El estrato 3 representa el grupo más numeroso dentro de la muestra con un 50%, lo cual puede estar relacionado con los salarios promedio del sector. La baja participación de estratos altos con el 6%, indica que la construcción sigue siendo un sector predominantemente ocupado por personas de ingresos medios y bajos.

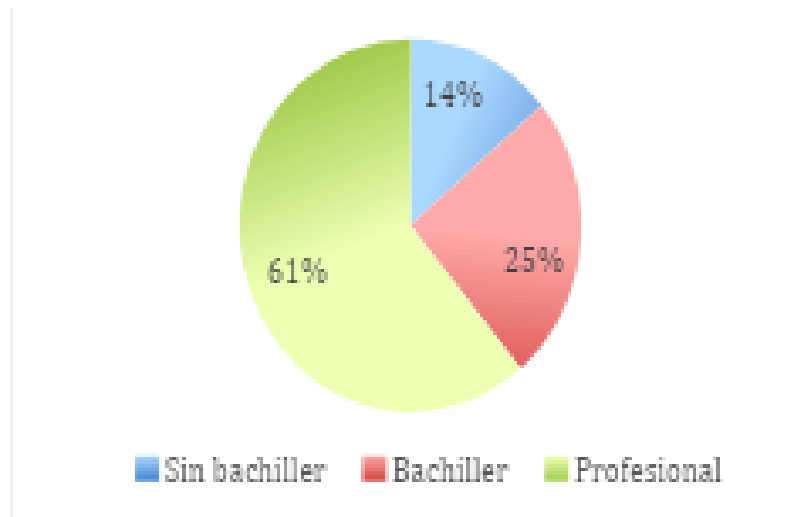
Figura 3. Estrato



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 25% de los trabajadores han alcanzado el nivel de bachillerato, seguido por un grupo considerable de profesionales, los cuales tienen una participación del 61%. Esto sugiere que, si bien hay trabajadores calificados, muchos operarios y ayudantes no tienen formación profesional, lo que puede influir en la eficiencia y seguridad en el trabajo.

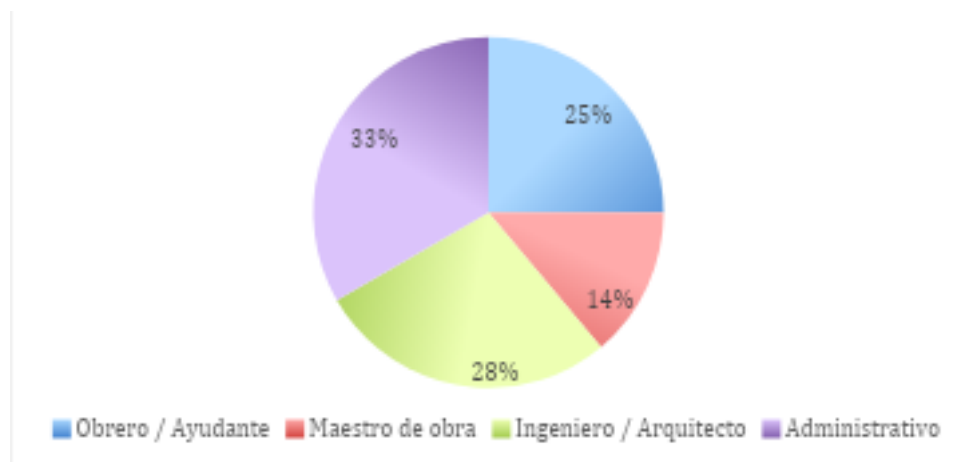
Figura 4. Nivel de escolaridad



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 25% de los encuestados son obreros y maestros de obra, lo cual es lógico dado el tipo de industria. Los ingenieros y administrativos tienen una representación del 28% y 33%, puede indicar que estos roles no están tan expuestos a las mismas condiciones laborales que el resto de los empleados.

Figura 5. Cargo dentro de la empresa

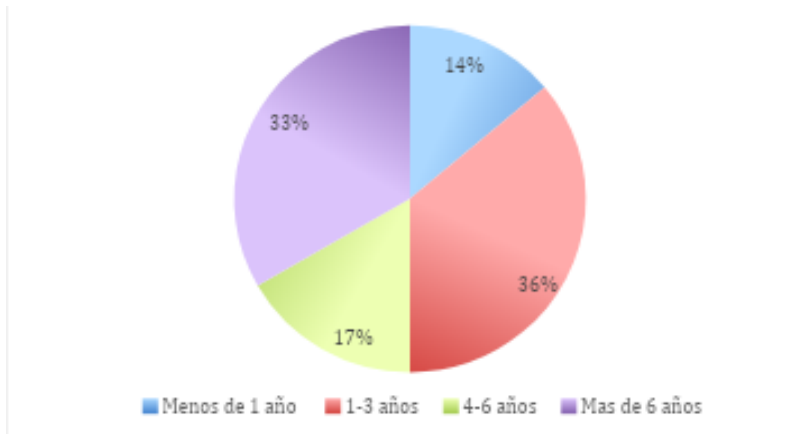


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La distribución indica que un 33% de trabajadores tiene más de 6 años en la empresa, lo cual sugiere estabilidad laboral. No obstante, el grupo que lleva entre 1 y 3 años, con el 36%,

también es significativo, lo que puede estar relacionado con la alta rotación de personal en algunas áreas.

Figura 6. Tiempo laborando



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 78% cumplen entre 40 y 48 horas semanales, lo cual está dentro del estándar legal. Sin embargo, se percibe un 22% en dónde la existencia de empleados con jornadas superiores a 48 horas puede ser una señal de sobrecarga laboral o falta de eficiencia en la distribución del trabajo.

Figura 7. Horas de trabajo semanales

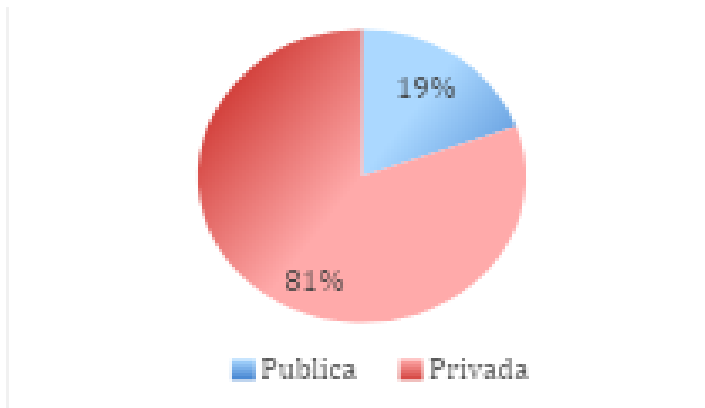


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

6.2. Características de la empresa

La gran mayoría de los encuestados, con un 81%, trabajan en empresas privadas, lo que es una característica común en el sector de la construcción. Esto puede influir en la estructura organizativa y en la estabilidad laboral, ya que las empresas públicas suelen ofrecer mayor seguridad en el empleo.

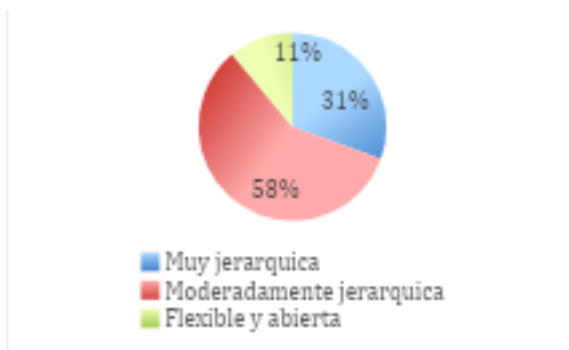
Figura 8. La empresa es pública o privada



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La mayoría de los encuestados, abarcando el 58%, considera que su empresa tiene una estructura moderadamente jerárquica, lo que sugiere que hay cierto nivel de flexibilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, un porcentaje menor, del 11%, percibe que la estructura es demasiado rígida, lo que puede afectar la comunicación y la innovación.

Figura 9. Estructura de la empresa

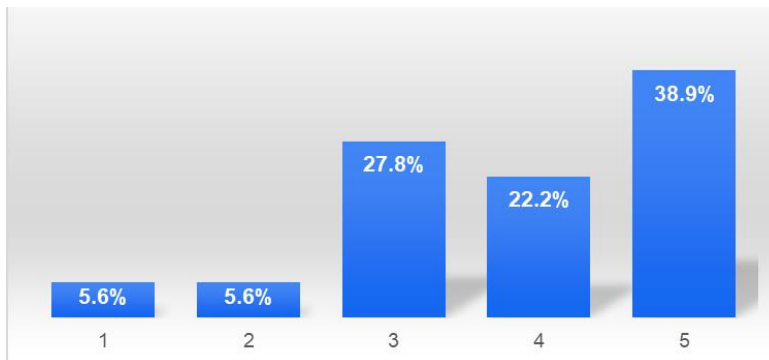


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

6.3. Análisis de la cultura organizacional

La mayoría de los encuestados, con el 38.9%, considera que la empresa tiene una visión y misión claramente definidas, lo que demuestra que estos elementos estratégicos están bien establecidos y orientan el trabajo organizacional. Sin embargo, el 27.8% no perciben estos elementos con claridad, lo que indica que sería necesario reforzar su comunicación interna. Además, hay un grupo que, aunque conoce la misión y visión, no las considera un factor determinante en la gestión empresarial.

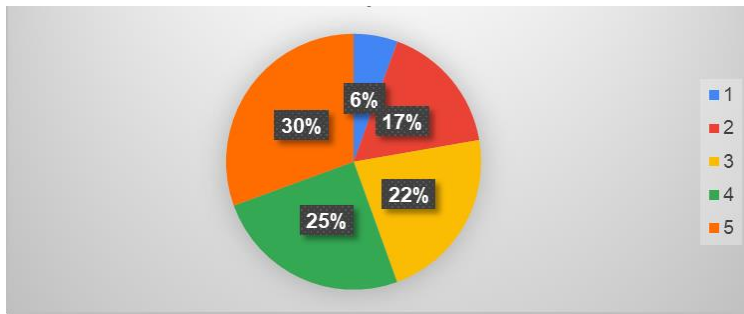
Figura 10. Visión y misión clara de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La mayoría de los encuestados, con el 30%, percibe que los valores organizacionales son promovidos y respetados dentro de la empresa, lo que refleja una cultura organizacional sólida y orientada a principios éticos. Sin embargo, una parte de los empleados, el 6%, considera que estos valores no se aplican de manera consistente, lo que sugiere posibles inconsistencias en su difusión dentro del equipo.

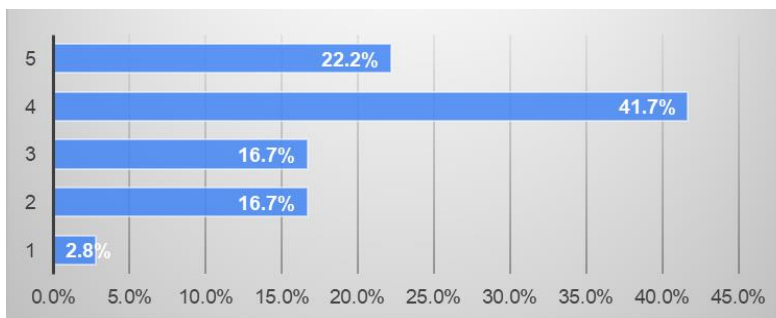
Figura 11. Promoción y respeto por los valores



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La mayoría de los encuestados, el 41.7%, percibe que la empresa fomenta una comunicación abierta y transparente en varios niveles organizacionales, lo que sugiere un flujo adecuado de información y una comunicación interna efectiva. Sin embargo, el 2.8% tienen una percepción negativa de la comunicación, lo que indica que no se sienten completamente informados o encuentran barreras en el intercambio de información.

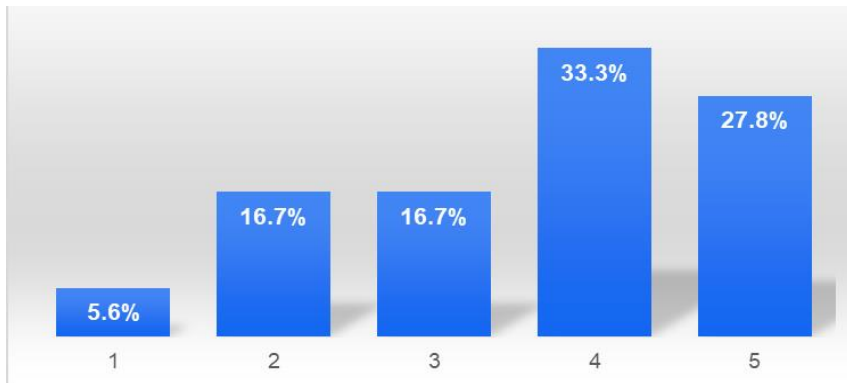
Figura 12. La empresa fomenta una comunicación abierta y transparente en todos los niveles



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Los resultados indican que la mayoría de los empleados con el 33.3% y 27.8% dentro de la empresa fomenta el trabajo en equipo, aunque aún existe oportunidad de mejorar en este aspecto. En el sector de la construcción, la colaboración entre diferentes áreas es esencial para garantizar el éxito de los proyectos. Una buena coordinación no solo optimiza los tiempos de ejecución, sino que también mejora la comunicación y reduce errores operativos.

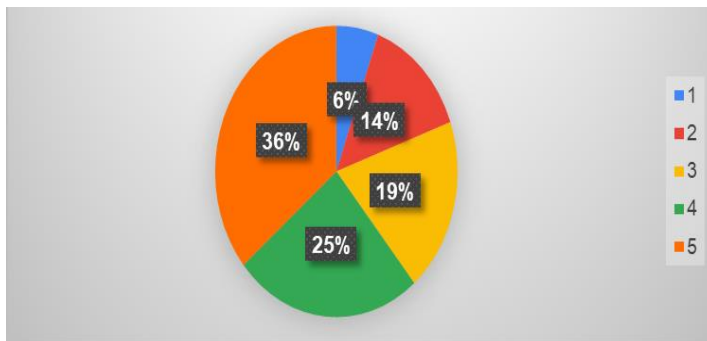
Figura 13. Se incentiva el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La mayoría de los encuestados, el 36%, considera que existe un ambiente de respeto en su lugar de trabajo. No obstante, algunos colaboradores no comparten esta percepción, como son el 6% y 14%, lo que podría estar relacionado con deficiencias en el liderazgo o en la comunicación interna.

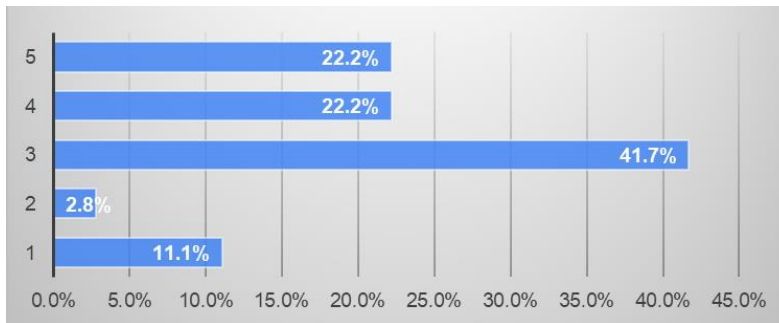
Figura 14. La cultura organizacional promueve un ambiente de respeto y confianza



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Los resultados reflejan una percepción positiva sobre la flexibilidad de la empresa, el 22.2% es un buen porcentaje. Sin embargo, algunos empleados consideran que existe resistencia al cambio, se puede corroborar con el 11.1%, lo que podría limitar oportunidades de innovación y modernización.

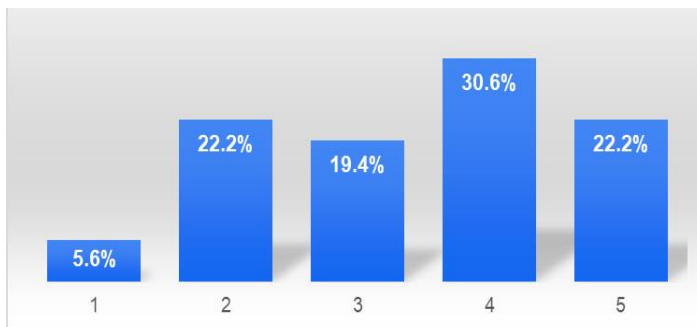
Figura 15. La organización es flexible y está abierta al cambio cuando es necesario



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

En algunas empresas del sector, la creatividad y la innovación no son impulsadas de manera significativa. Esto puede representar una barrera para el desarrollo de nuevas soluciones y la optimización de procesos. Por lo tanto, es una buena organización puesto que el 30.6% y 22.2%, la mitad de encuestados creen que se fomenta la innovación.

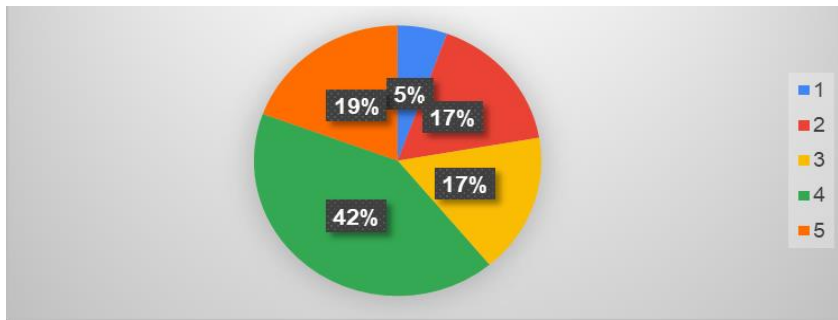
Figura 16. Fomento de la innovación y la creatividad dentro del equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Los resultados muestran una percepción mayormente positiva, reflejado con un 42% y 19%, sobre el liderazgo dentro de la organización, aunque no es un consenso absoluto. Esto subraya la importancia de seguir fortaleciendo las habilidades de los líderes, ya que su capacidad para guiar y motivar a los equipos influye directamente en el desempeño y el ambiente laboral.

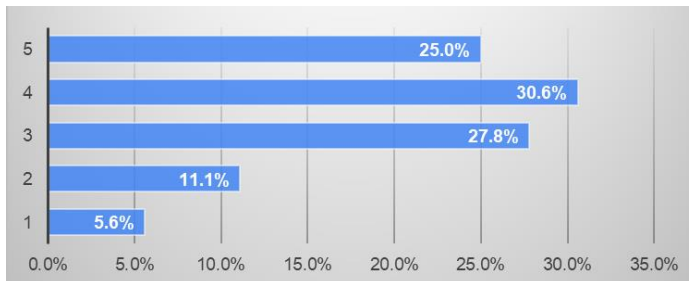
Figura 17. Los líderes de la organización reflejan y refuerzan los valores corporativos



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Si bien la empresa cuenta con mecanismos para resolver conflictos, no todos los empleados los consideran efectivos, se ve reflejado con el 11,1% y 5,6% de encuestados. Esto podría estar relacionado con la falta de capacitación en mediación o con fallas en la comunicación interna. Mejorar estos aspectos ayudaría a crear un ambiente laboral más armonioso y a gestionar los desacuerdos de manera más eficiente.

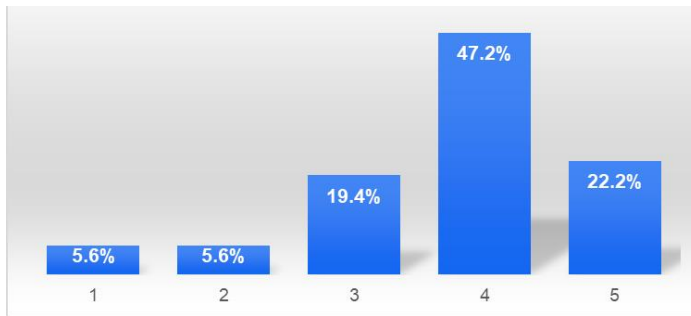
Figura 18. Existencia de mecanismos para la resolución de conflictos dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La mayoría de los empleados encuestados, 47,2% y 22,2%, reconocen el valor de la diversidad en el entorno laboral. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en la inclusión de distintos perfiles profesionales. Implementar estrategias que promuevan una mayor equidad y representatividad puede contribuir a un ambiente de trabajo más enriquecedor y productivo.

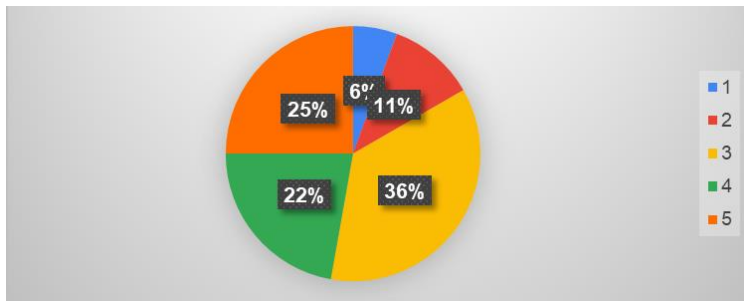
Figura 19. La empresa valora y respeta la diversidad en su equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 6% considera que el reconocimiento al esfuerzo de los empleados es insuficiente. Esta percepción puede afectar la motivación y en consecuencia, la productividad. Fortalecer las estrategias de reconocimiento y valoración del desempeño puede contribuir a un ambiente laboral más positivo y comprometido. Sin embargo, un 25%, considera que si se premia el buen desempeño de los empleados justamente.

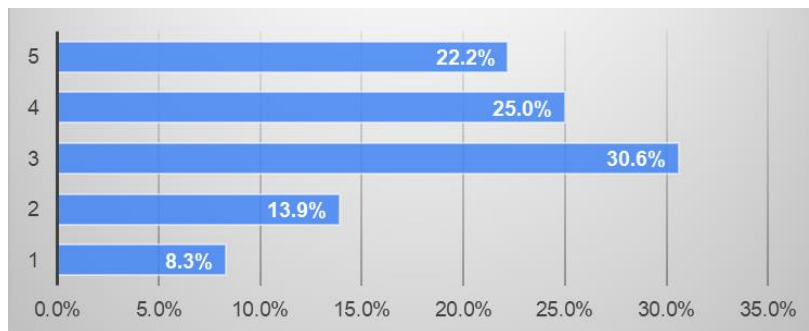
Figura 20. Se reconoce y premia el buen desempeño de los empleados de manera justa



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Si bien el 22.2% de los empleados perciben que existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, otro 8.3% siente que las oportunidades son limitadas. Esta situación puede afectar la retención de talento, ya que el desarrollo profesional es un factor clave en la satisfacción laboral. Implementar planes de carrera y programas de capacitación podría mejorar esta percepción y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

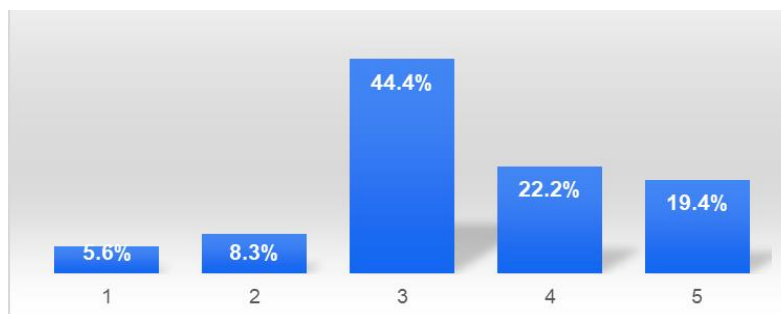
Figura 21. La organización brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El nivel de identificación con la empresa es 19.4%, pero una parte de los trabajadores con el 44.4% no se siente completamente alineada con la cultura organizacional. Esto sugiere la necesidad de fortalecer los valores y la comunicación interna para asegurar que todos los empleados se sientan integrados y comprometidos con la misión y visión de la empresa.

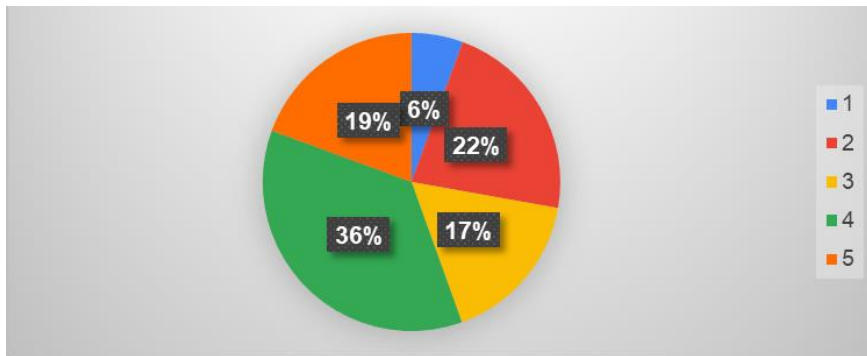
Figura 22. Los empleados se sienten identificados con la cultura de la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

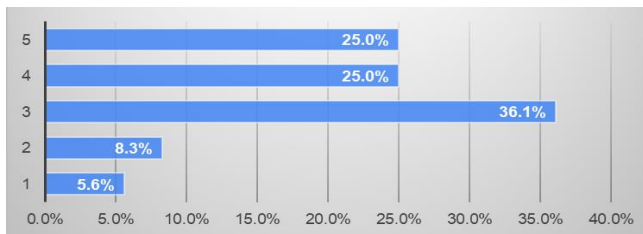
El equilibrio entre la vida personal y laboral sigue siendo un reto en algunas empresas del sector, se puede ver reflejado con un 6%, aún no se logra llegar a un 0% definitivo. Este desafío puede generar niveles elevados de estrés y disminuir la satisfacción de los empleados, lo que afecta tanto su bienestar como su rendimiento laboral. No obstante, podemos distinguir un 19% de satisfacción y el 36% que está a punto de sentirse en total equilibrio. Es fundamental que las empresas implementen políticas que fomenten una mayor flexibilidad.

Figura 23. Se promueve un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal



El 25% está conforme y seguro que son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, pero pudimos observar que existe un 5.6% que no se siente valorado ni presente al momento de las mismas. En muchas empresas, la toma de decisiones sigue siendo centralizada, lo que puede limitar la innovación y la motivación de los empleados.

Figura 24. Los empleados son tomados en cuenta en toma de decisiones estratégicas

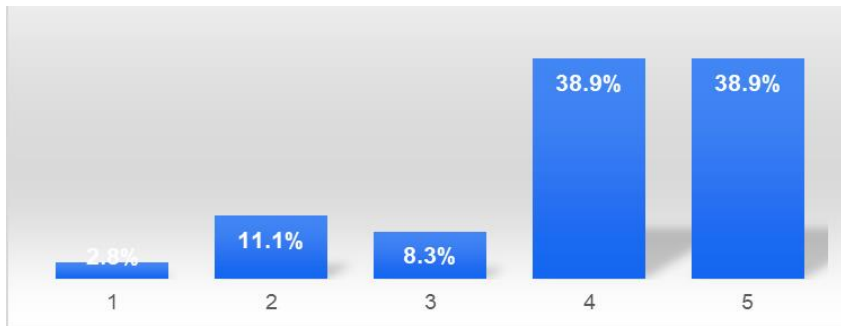


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Análisis del desempeño laboral

Un gran porcentaje cumple con las metas y objetivos, estamos hablando del 38.9%. Es muy poco el porcentaje que no alcanza estos índices se debe de buscar la manera de incorporar estrategias para que los colaboradores se motiven y entren al juego de la organización en pro de su mejora constante, dentro de los plazos propuestos y establecidos.

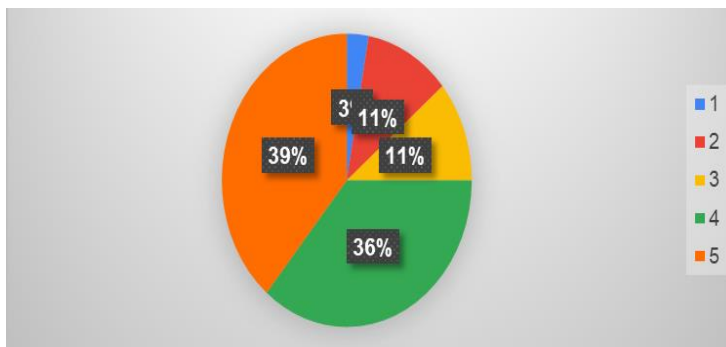
Figura 25. Cumplimiento con las metas y objetivos asignados en mi trabajo dentro de los plazos establecidos



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

En términos generales, el 39% de los empleados considera que tiene acceso a los recursos y herramientas adecuados para realizar su trabajo de manera eficiente. No obstante, existe un 3% de empleados que siente que aún les faltan algunos recursos, lo que señala una oportunidad de mejora para la empresa en cuanto a la provisión de las herramientas necesarias para optimizar el desempeño de todos sus colaboradores.

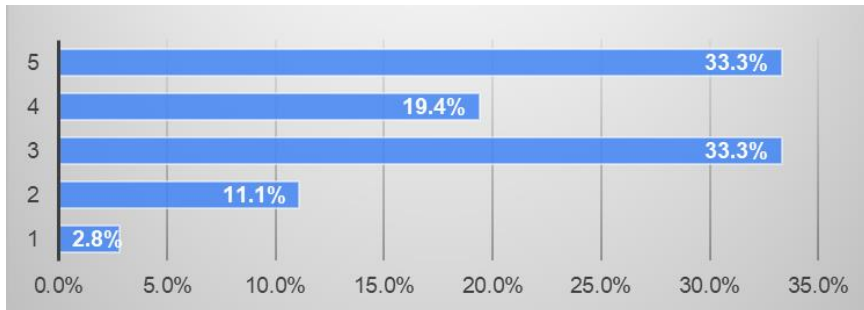
Figura 26. Mi desempeño es evaluado de manera objetiva y justa por mis superiores



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 33.3% percibe que dispone de los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente, lo que refleja una visión positiva sobre el apoyo que la empresa ofrece. Sin embargo, un 2.8% de empleados siente que le faltan ciertos recursos, lo que sugiere que hay áreas en las que la empresa podría mejorar para asegurar que todos los empleados cuenten con lo necesario para desempeñar sus funciones de manera óptima.

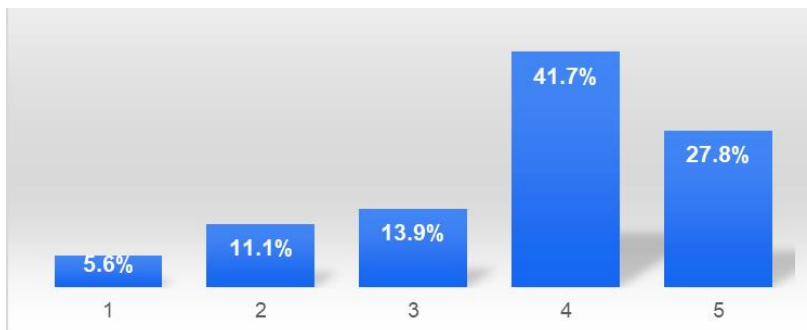
Figura 27. Existencia de recursos y herramientas necesarias para realizar mis tareas de manera eficiente



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Aunque el 41.7% siente que puede manejar la presión en su entorno laboral, esta capacidad está condicionada por factores como la carga de trabajo y el apoyo recibido por parte de la organización. Esto indica que, si bien los empleados poseen la habilidad para afrontar situaciones estresantes, la empresa podría optimizar estos aspectos para asegurar un manejo más efectivo de la presión y evitar posibles sobrecargas.

Figura 28. Mi carga de trabajo es adecuada y me permite realizar mis funciones sin afectaciones en la calidad

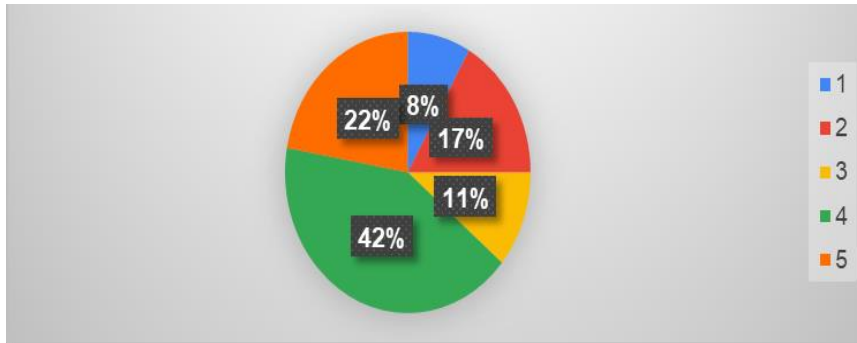


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

A pesar de que el 22% de los empleados valora positivamente las capacitaciones y la formación continua que la empresa ofrece para mejorar el desempeño, existe un 8% que no comparte la misma visión. Esto sugiere que podría haber áreas de mejora en la accesibilidad o

efectividad de dichos programas, lo que brindaría una oportunidad para optimizar el desarrollo profesional de todos los empleados.

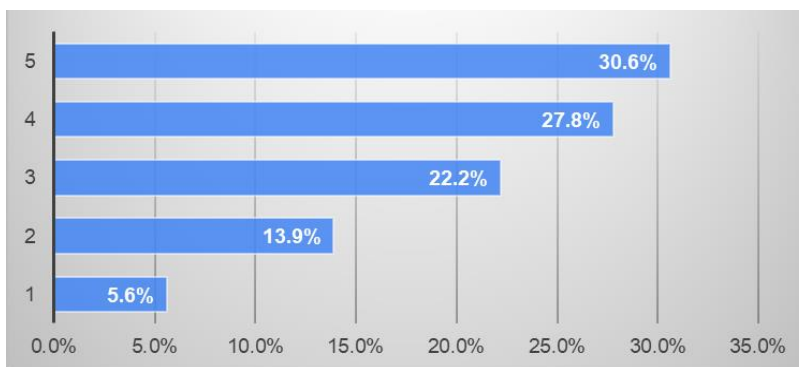
Figura 29. La empresa ofrece capacitaciones y formación continua para mejorar mi desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Con el 30.6%, los empleados sienten que reciben retroalimentación clara y constructiva sobre su trabajo, lo que refleja una percepción positiva sobre este aspecto. Por otro lado, un total de 5.6% de empleados no percibe esta retroalimentación de manera efectiva, lo que indica que hay margen de mejora en los procesos de comunicación y retroalimentación dentro de la empresa.

Figura 30. Recibió retroalimentación clara y constructiva sobre mi trabajo

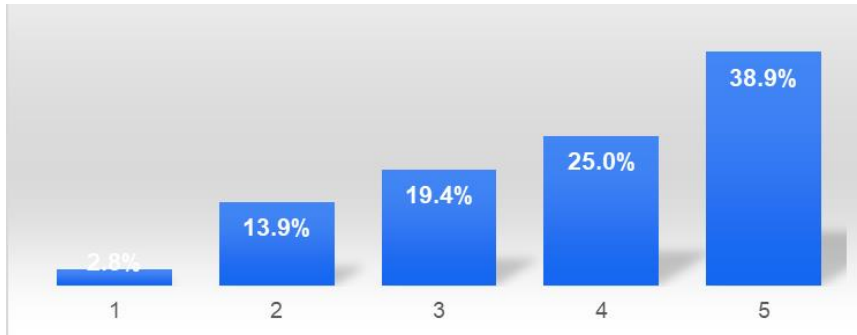


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El 38.9% de los empleados percibe que se esfuerzan por aportar soluciones y mejorar procesos en su área de trabajo, lo que refleja una actitud positiva hacia la mejora continua. Por otra parte, el 2.8% no se siente tan involucrado en estas iniciativas, lo que indica una oportunidad para

fortalecer la cultura de innovación y mejora continua en toda la empresa, asegurando que todos los empleados se sientan comprometidos con este objetivo.

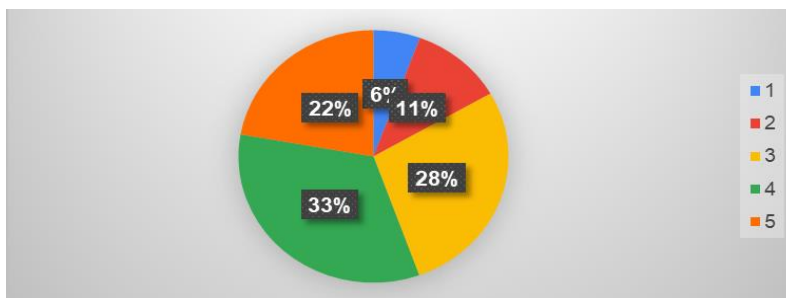
Figura 31. Me esfuerzo por aportar soluciones y mejorar procesos en mi área de trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Una parte significativa, con el 22% de los empleados, percibe que su desempeño es reconocido y valorado por la empresa, lo que refleja una actitud positiva hacia el reconocimiento en el lugar de trabajo. No obstante, el 6% de empleados no comparte esta percepción, lo que sugiere que existe una oportunidad para mejorar los procesos de reconocimiento y asegurar que todos los empleados se sientan igualmente valorados por sus contribuciones.

Figura 32. Siento que mi desempeño es reconocido y valorado por la empresa

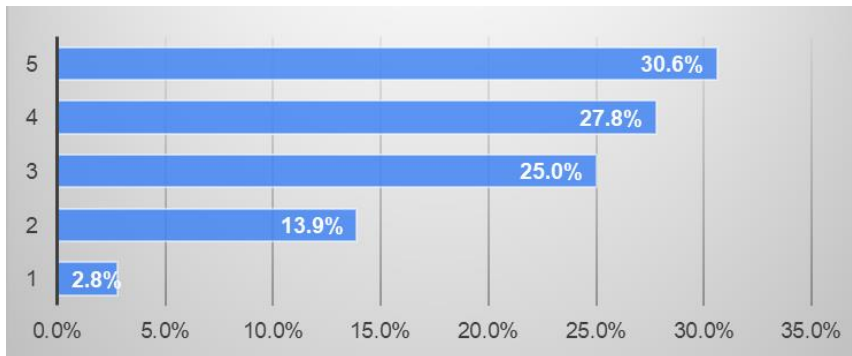


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Con el 30.6% se entiende que, consideran a la motivación en el equipo de trabajo como un efecto positivo para su desempeño, un pequeño grupo, 2.8%, no comparte esta visión. Esto sugiere que existe una oportunidad para revisar y mejorar las estrategias de motivación y fomentar una

mayor colaboración dentro del equipo, lo que podría beneficiar el rendimiento general de la empresa.

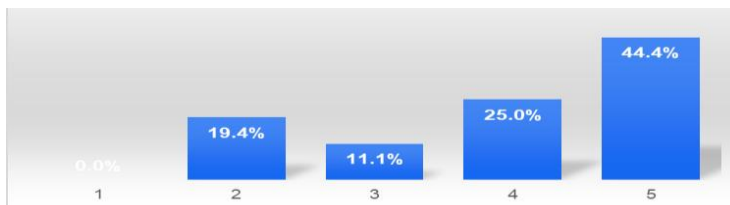
Figura 33. La motivación en el equipo de trabajo influye positivamente en mi desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

Mientras que la mayoría de los empleados, 44.4% considera que las condiciones laborales, como el salario, los beneficios y la seguridad, influyen significativamente en su productividad, una minoría, 19.4%, no comparte esta percepción. Esto presenta que hay áreas donde la empresa podría mejorar para garantizar que todos los empleados se beneficien por igual de estas condiciones, lo que podría aumentar la productividad general del equipo.

Figura 34. Las condiciones laborales (salario, beneficios, seguridad) impactan en mi productividad

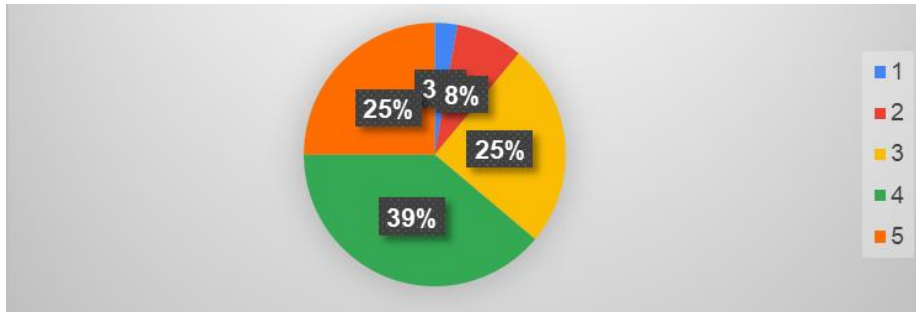


Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

El sentimiento general es positivo, ya que entre el 25% y el 39% de los empleados considera que existe una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización para facilitar su trabajo. Por otra parte, el 3% de empleados tiene una opinión menos favorable al respecto, lo

que presenta una oportunidad de mejora en los canales de comunicación y la transparencia dentro de la empresa.

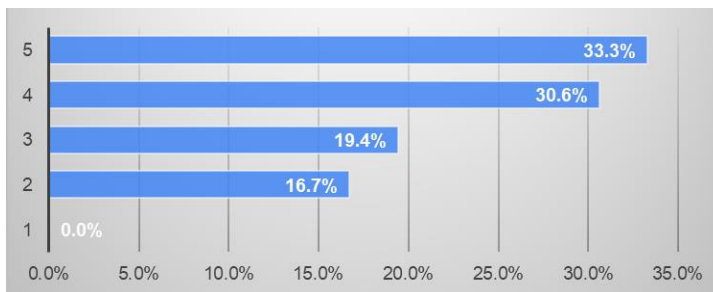
Figura 35. Existe una comunicación efectiva entre los diferentes niveles de la organización para facilitar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La impresión común es favorable, ya que el 33.3% de los empleados considera que la empresa fomenta un ambiente de trabajo seguro y saludable. No obstante, existe una proporción de empleados, 16.7%, que no comparte esta percepción en la misma medida, lo que podría ser un nuevo horizonte para reforzar medidas de seguridad y bienestar en el entorno laboral.

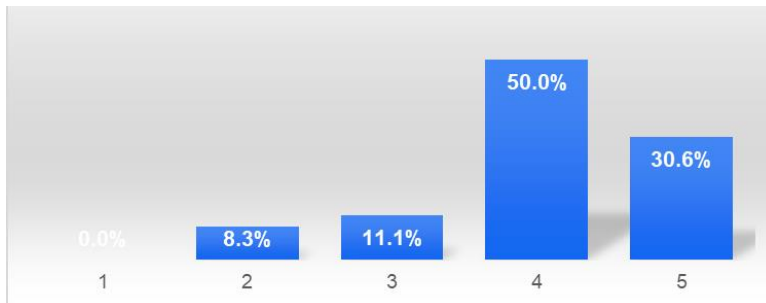
Figura 36. La empresa fomenta un trabajo ambiente de trabajo seguro y saludable



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La opinión general es positiva, ya que la mayoría de los empleados considera que puede manejar la presión y los plazos sin que esto afecte la calidad de su trabajo, esto se ve reflejado con el 50% y 30.6% de colaboradores. Por otro lado, un pequeño grupo tiene dificultades en este aspecto, el 8.3%, esto podría representar una oportunidad para implementar estrategias de gestión del estrés y técnicas de organización del tiempo.

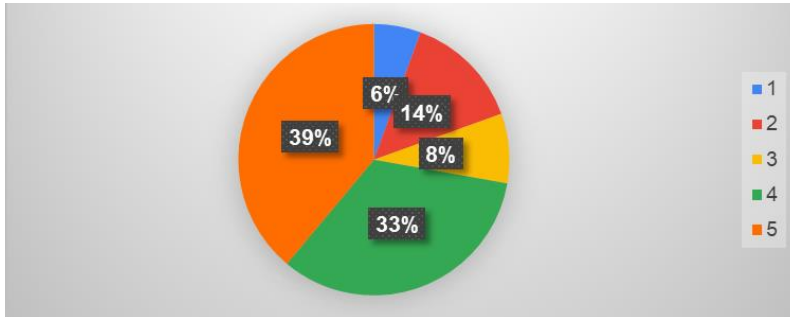
Figura 37. Puedo manejar la presión y los plazos sin que esto afecte la calidad de mi trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

La visión global es favorable, el 39% de los empleados considera que el trabajo en equipo dentro de la empresa facilita la mejora del desempeño individual y grupal. En otro panorama, un 6% de los empleados no lo percibe con la misma intensidad, lo que presenta la oportunidad de fortalecer dinámicas colaborativas y estrategias que potencien la sinergia entre los equipos.

Figura 38. El trabajo en equipo dentro de la empresa facilita la mejora del desempeño individual y grupal



Fuente: Elaboración propia con base en resultados.

8 Discusión

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas evidencian una percepción mayormente positiva sobre diversos aspectos de la cultura organizacional y la relevancia de la misma con el desempeño laboral. En primer lugar, se destaca que la mayoría de los empleados perciben que trabajan en ambientes donde predominan el respeto, la colaboración, el liderazgo efectivo y la comunicación abierta. No obstante, también se identifican áreas críticas que requieren atención, como el reconocimiento al esfuerzo, la equidad en los sistemas de evaluación del rendimiento y el acceso equitativo a procesos de formación y retroalimentación.

Un punto relevante que se observó fue la opinión dividida frente a la innovación y la creatividad. Si bien hay empleados que sienten libertad para proponer ideas y participar en mejoras, otro grupo expresó sentirse limitado por estructuras jerárquicas o falta de apoyo organizacional. Esta dualidad refleja una cultura que está en transición, en la que aún persisten modelos tradicionales de gestión, pero que al mismo tiempo muestra indicios de apertura hacia modelos más participativos.

Asimismo, se identificó una percepción favorable hacia los valores organizacionales, pero también se evidenció que no todos los colaboradores los perciben como integrados en la práctica diaria. Este desfase entre los valores declarados y los percibidos podría indicar la necesidad de fortalecer la coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas que se viven en el entorno laboral.

Los hallazgos de esta investigación coinciden en gran medida con lo planteado por Denison y Mishra (1995), quienes afirman que la efectividad organizacional depende en gran parte de la capacidad de la empresa para construir una cultura sólida, basada en la participación, la consistencia, la adaptabilidad y una misión clara. En este estudio se encontró que muchos empleados reconocen una misión y visión establecidas, pero también se identificó un porcentaje que no las percibe como orientadoras en su quehacer diario, lo que coincide con la importancia de reforzar la dimensión de "misión" que proponen los autores.

Por otro lado, Ouchi (1981), con su teoría Z, destaca la importancia del compromiso a largo plazo, la toma de decisiones consensuada y las relaciones personales estables en el ambiente laboral. Algunos aspectos reflejados en los resultados, como el sentido de pertenencia, el reconocimiento al esfuerzo y la colaboración, se alinean con esta visión. No obstante, la percepción de centralización en la toma de decisiones indica que aún existen barreras para alcanzar un modelo de gestión participativo y horizontal.

Cameron (2011), a través del "Competing Values Framework", propone que las organizaciones deben buscar un equilibrio entre diferentes tipos de culturas: de clan, de mercado, jerárquica y adhocrática. Los resultados sugieren que en muchas empresas del sector construcción predomina una cultura jerárquica, centrada en el control y la estabilidad, pero que también se están gestando elementos de culturas más colaborativas (clan) y orientadas a la innovación (adhocracia), aunque aún en desarrollo.

Además, los aportes de autores como Gómez y Ballesteros (2015), quienes investigaron sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño en Colombia, respaldan los hallazgos de esta investigación. Ellos afirman que la alineación entre cultura y objetivos institucionales tienen incidencia directa en la productividad y en la satisfacción laboral, tal como se observa en las respuestas donde los empleados que se sienten más valorados, motivados y alineados con la cultura reportan mayor compromiso y eficiencia.

De igual manera, estudios recientes como el de Mahendra et al. (2022) refuerzan la idea de que un ambiente de trabajo adecuado, sumado a una cultura clara y coherente, puede aumentar significativamente el rendimiento de los trabajadores. En este sentido, los hallazgos locales refuerzan esta perspectiva, demostrando que en los entornos donde hay comunicación, apoyo organizacional y recursos adecuados, los empleados se sienten más preparados para enfrentar desafíos y aportar soluciones.

Adoptando una postura crítica frente a los datos, se puede afirmar que si bien existe una base sólida de cultura organizacional en las empresas encuestadas, hay desafíos evidentes relacionados con la inclusión, la participación y la innovación. Esto refuerza lo dicho por

Armstrong y Taylor (2014), quienes indican que los entornos laborales efectivos son aquellos que logran integrar las necesidades del negocio con el bienestar y desarrollo de los empleados.

Asimismo, Mahendra et al. (2022) señalan que la cultura y el entorno de trabajo son factores determinantes en el rendimiento. La falta de uniformidad en algunos ítems, como la retroalimentación o la objetividad en la evaluación, podría estar minando el desempeño de ciertos grupos dentro de las organizaciones.

Al contrastar los hallazgos con teorías motivacionales como las de Vroom (1964) y Locke & Latham (2002), se observa que la motivación en el entorno laboral sigue dependiendo en gran medida de factores como la retroalimentación, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento. Según Vroom, la motivación está ligada a la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y este será recompensado. Cuando los empleados sienten que sus esfuerzos no son reconocidos o que sus evaluaciones no son justas, su motivación se ve afectada, lo que coincide con los datos recopilados.

Por su parte, Locke y Latham insisten en la importancia de establecer metas claras y brindar retroalimentación continua. Esto se refleja en la percepción positiva sobre las capacitaciones y los procesos de evaluación, aunque con oportunidades de mejora, especialmente en la forma como se comunican los objetivos y se dan los seguimientos al desempeño.

Asimismo, las reflexiones de Fondas y Denison (1991b) sobre la cultura organizacional y su impacto en la efectividad empresarial se relacionan directamente con los hallazgos obtenidos: donde hay coherencia entre los valores compartidos, liderazgo inspirador y estructuras flexibles, los resultados tienden a ser más positivos tanto a nivel individual como colectivo.

Uno de los principales aprendizajes de esta investigación es que la cultura organizacional no se limita a los valores escritos en documentos institucionales, sino que se refleja en las prácticas cotidianas y en la forma como los empleados viven su experiencia laboral. Las diferencias encontradas entre empleados que se sienten parte de una cultura inclusiva y motivadora, y aquellos

que no, podrían deberse a varios factores, como la posición jerárquica, la antigüedad, el área de trabajo o incluso la gestión particular de cada jefe o líder de equipo.

9 Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en este estudio sobre empresas constructoras de Manizales, se concluye la cultura organizacional tiene relevancia en el desempeño laboral de los empleados. Se evidenció que los factores de la cultura organizacional, como la comunicación abierta, la definición clara de la misión y visión, la flexibilidad ante el cambio y el liderazgo efectivo, influyen en la productividad y en el compromiso de los trabajadores.

La mayoría de los empleados percibieron una cultura organizacional moderadamente estructurada, con fortalezas en la comunicación y el respeto interpersonal, pero también con debilidades en aspectos como la innovación, la inclusión de diversidad, la retroalimentación continua y las oportunidades de crecimiento profesional. Estos hallazgos coinciden con teorías como las de Denison y Mishra (1995), quienes afirman que una cultura organizacional sólida potencia el desempeño organizacional.

Asimismo, se constató que aquellos empleados que se sienten reconocidos, involucrados en la toma de decisiones y respaldados en su desarrollo profesional muestran niveles superiores de desempeño laboral, alineándose con los planteamientos de Vroom (1964) y Locke y Latham (2002) sobre la importancia de la motivación y la claridad de metas en el rendimiento de los trabajadores.

Por otra parte, la investigación confirmó que, aunque existe una buena base cultural en las empresas encuestadas, aún persisten retos importantes, especialmente relacionados con la formalización de políticas de reconocimiento, la implementación de programas de capacitación efectivos y la promoción de la innovación organizacional.

En conclusión, fortalecer de manera integral la cultura organizacional, promoviendo el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y el reconocimiento al desempeño, resulta clave para mejorar los resultados laborales y estratégicos en el sector de la construcción de Manizales. Una cultura organizacional alineada con las expectativas y necesidades de los trabajadores contribuye no solo a un mejor desempeño, sino también a la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el entorno actual.

Referencias

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bertel Narváez, M. P., Vilorio Escobar, J. de J., & Sánchez Buitrago, J. O. (2019). Tendencias de investigación en los posgrados de gestión educativa en América Latina. *Educación y Educadores*, 22(2), 215–233. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.3>
- Cameron, K. S. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Fondas, N., & Denison, D. R. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Gómez, & Ballesteros. (2015). La cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*.
- Kathurima, J., & Mwangangi, R. (2024). Effect of organizational values on employee performance at county governments in Kenya: A case of Meru County. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 6(1), 21–31.
<https://doi.org/10.35942/xprg7s64>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

-
- Mahendra, A., Sirait, R. T. M., & Sitepu, B. O. (2022). Effect of organizational culture and work environment on employee performance of PT. Nafasindo Medan. *Jurnal Mantik*, 6(1), 195–201. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i1.2231>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Soraya, E. (2021). The influence of employee demotivation and employee motivation on employee performance: Case study of farven. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(9), 561–562. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i9.992>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
<https://tidsskrift.dk/ledelseogerhvervsoekonomi/article/download/34263/33975?inline=1>

Anexos

Anexo 1



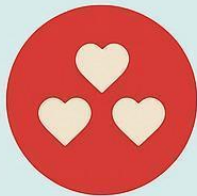
Anexo 2

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE MANIZALES



MISIÓN Y VISIÓN

70% está de acuerdo en que las comprende



VALORES ORGANIZACIONALES

67% percibe que se aplican en su entorno laboral



COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

65% considera que son satisfactorios



LIDERAZGO

55% cree que los líderes alientan la participación



INNOVACIÓN Y RESPETO

34% afirma que la compañía los promueve

Anexo 3

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA A TRABAJADORES



NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL

72 % se siente satisfecho



PARTICIPACIÓN EN DECISIONES

48 % cree que es adecuada



RESPETO Y EQUITAD

55 % opina que son elevados



COMPROMISO ORGANIZACIONAL

81 % considera que es alto

ÁREAS DE MEJORA PERCIBIDAS

- Capacitación
- Comunicación
- Ambiente laboral