



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN GERENCIA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL CLÚSTER  
DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA COLOMBIA.**

**AUTOR:** Luis Alfonso Sánchez Borja  
C.C. 17.586.279

**TUTOR:** Lloyd Herbert Morris Molina  
C.I. 10.160.768

San Cristóbal, Julio de 2014

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO  
EMPRESARIAL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MENCIÓN GERENCIA

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL CLÚSTER  
DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA COLOMBIA.**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en  
Administración mención Gerencia.

**AUTOR:** Luis Alfonso Sánchez Borja  
C.C. 17.586.279

**TUTOR:** Lloyd Herbert Morris Molina  
C.I. 10.160.768

San Cristóbal, Julio de 2014.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )

## ***DEDICATORIA***

Dedicó éste logro principalmente a Dios, quien me guío y me ayudó en todo momento, para ver por fin concretado un sueño más, el cumplir con el ciclo de la formación en posgrado.

A mis padres Rodolfo y Rosalba quienes fueron mi motor, por su apoyo y comprensión, para ustedes con todo mi corazón.

A mis hermanos, por estar ahí cuando siempre se necesitó, a toda mi familia mil gracias.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

*Luis Alfonso Sánchez Borja*

## **Agradecimiento**

Gracias a Dios por guiarme y ayudarme a realizar este proyecto, requisito para lograr culminar exitosamente este sueño.

A Rodolfo, Rosalba, Icar y Laura, mis padres, igualmente a mis hermanos Rocío, Norma, María Elisa, Gustavo, Diego, César, a quienes amo y agradezco por apoyarme y darme siempre esa voz de aliento en los momentos difíciles y lograr así culminar mis sueños.

A mi tutor, Ing. Msc. Lloyd Herbert Morris Molina, por su colaboración y apoyo incondicional, durante el desarrollo del Trabajo.

A la profesora Olga Salazar y el Dr. Pedro Sayago, por su valioso aporte y conocimiento para el desarrollo de la tesis, mi mayor reconocimiento y agradecimiento.

A todos mis compañeros de posgrado, quienes de una u otra forma me apoyaron incondicionalmente en este sueño, Patricia, Mariel, Genny, Alejandra, Frederick, Omar y Manuel Araunguren, mil gracias.

*Luis Alfonso Sánchez Borja*

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>LISTA DE CUADROS</b>	vi
<b>LISTA DE TABLAS</b>	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	x
<b>RESÚMEN</b>	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I. El problema</b>	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del Problema	6
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	10
<b>I. Marco Teórico</b>	12
Antecedentes	12
Bases Teóricas	14
Evolución de la Cultura Organizacional.	22
Concepto de Cultura Organizacional	23
Tipos de Cultura Organizacional.	25
Clasificación de la Cultura Organizacional	27
Características de la Cultura Organizacional.	27
Funciones de la Cultura Organizacional	28
Desempeño en la Cultura Organizacional	28
Concepto de Competitividad y Ventaja Competitiva	29
Clúster y competitividad empresarial	31
Definición de Términos	37
<b>I. Marco Metodológico</b>	38
Nivel de la Investigación	41
Tipo de Investigación	41
Población	43
Muestra	45

Criterios para la selección de la Muestra Intencional	45
Identificación de Empresas a Encuestar	47
Fórmula para Población Finita	47
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	49
Validación del Instrumento	50
Técnicas para el Procesamiento de Datos	51
Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos	
Aspectos Formales Abiertos	52
Aspectos Informales Ocultos	52
Variables	53
<b>IV. Presentación y Análisis de los Resultados</b>	<b>54</b>
Tabulación de la Información	54
Análisis de las respuestas obtenidas a través de la encuesta	54
Análisis y Discusión De Los Resultados	76
<b>V. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>79</b>
Conclusiones	79
Recomendaciones	82
<b>Bibliografía</b>	<b>84</b>
<b>Anexos</b>	<b>87</b>
Tabla de conversiones para el análisis del instrumento.	87
Encuesta	91
Validación de Expertos	94

## LISTADO DE CUADROS

Cuadro		Pp.
1	Descripción de Variables	35
2	Aspectos formales Abiertos	52
3	Aspectos informales ocultos	52
4	Pregunta 1. ¿En la empresa donde labora, se fomenta la innovación?	54
5	Pregunta 2. ¿La Empresa donde labora, promueve el trabajo en equipo?	55
6	Pregunta 3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	56
7	Pregunta 4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesario una recomendación o influencia?	56
8	Pregunta 5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es adecuado?	57
9	Pregunta 6. ¿Cree usted que le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones?	58
10	Pregunta 7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?	58
11	Pregunta 8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	59
12	Pregunta 9. ¿Cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	59

13	Pregunta 10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?	60
14	Pregunta 11. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores?	60
15	Pregunta 12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?	61
16	Pregunta 13. ¿La empresa celebra fechas especiales en beneficio de los colaboradores?	62
17	Pregunta 14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, reconocimientos, entre otros, para estimular las buenas labores?	62
18	Pregunta 15. ¿Los Colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias e imagen empresarial, logo, colores	63
19	Pregunta 16. ¿Su trabajo es coherente con la Misión y Visión de la Empresa?	64
20	Pregunta 17. ¿Al haber una vacante, la empresa tiene en cuenta primero a los colaboradores internos para suplir el cargo, antes que personas externas?	64
21	Pregunta 18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	65
22	Pregunta 19. ¿Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo?	66
23	Pregunta 20. ¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo, se resuelven de manera óptima para la organización?	66
24	Pregunta 21. ¿La información requerida por los diferentes equipos de trabajo fluye lentamente?	67
25	Pregunta 22. ¿Los objetivos de las diferentes áreas, van de la mano con los objetivos de la empresa?	68

26	Pregunta 23. ¿Cuándo se presenta un problema especial sabe quién debe resolverlo?	68
27	Pregunta 24. ¿Se preocupan por mantener informado a los colaboradores con los cambios relacionados con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo?	69
28	Pregunta 25. ¿Se ejecutan las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo?	70
29	Pregunta 26. ¿Le dice a su superior solo lo que él quiere oír?	70
30	Pregunta 27. ¿Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?	71
31	Pregunta 28. ¿Ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones?	72
32	Pregunta 29. ¿Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa?	72
33	Pregunta 30. ¿En su empresa solo están pendientes de los errores cometidos por los colaboradores?	73
34	Pregunta 31. ¿Se preocupan por el prestigio de la empresa?	73
35	Pregunta 32. ¿La eficacia en su trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase?	74
36	Pregunta 33. ¿En la empresa el desempeño de las funciones es correctamente evaluado?	75

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pp.</b>
1	Diferencia entre Clúster y Organización Sectorial	33
2	Población	44
3	Identificación de empresas a encuestar	47
4	Determinación de la muestra	49

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pp.</b>
1	Componentes del Capital humano	17
2	Iceberg de la Cultura Organizacional	20
3	Los tres niveles de la cultura organizacional	22

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO**  
**EMPRESARIAL**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MENCIÓN GERENCIA**

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL  
CLÚSTER DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA  
COLOMBIA.

**Autor:** Sánchez Borja Luis Alfonso  
**Tutor:** Msc. Morris Lloyd Herbert  
**Fecha:** Junio 2014

RESUMEN

La cultura organizacional hace referencia al estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc., Chiavenato (2008:176). Por tal razón, esta investigación tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los diferentes niveles de la organización tienen sobre la cultura organizacional en su empresa. Para llevar a cabo este estudio de naturaleza cuantitativa, a nivel descriptivo y con modalidad de campo se diseñó una encuesta que contempla las dimensiones propuestas por Chiavenato, 2008, para medir el nivel de concepción de la cultura organizacional. El tamaño de la muestra se constituyó con 263 colaboradores encuestados de 8 empresas legalmente constituidas del sector de la Arcilla. Con base en los resultados obtenidos se llega a la conclusión que la incidencia que tiene la cultura organizacional en las empresas que integran el clúster de arcilla en alto grado es de tipo clan debido a que los colaboradores reconocen la tradición, la lealtad, el comportamiento personal, la socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Sobre la base de los hallazgos y debilidades encontradas, se presentan recomendaciones enfocadas a mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de sus colaboradores.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Pymes, Clúster.

## ABSTRACT

Organizational culture refers to the study of organizations, yet culture refers to the way of life of the Organization in all its aspects, specially about their ideas, beliefs, customs, rules, techniques, etc., Chiavenato (2008:176). For this reason, this research was aimed to analyze the organizational culture and its impact on the small and medium-sized exporting companies in the cluster of clay at the municipality of Cúcuta, Colombia's country, proposing recommendations that contribute to improve the perception that the different levels of the Organization have on organizational culture in your company. To carry out this study by nature quantitative, descriptive level and design of field framed on evaluative's research model, it was designed a survey that included the dimensions proposed by Chiavenato, 2008, to measure the level of understanding of the organizational culture. The size of the sample was made up of 263 respondents 8 companies legally incorporated the clay industry partners. Based on the results you reach the conclusion that the incidence that has the organizational culture at the companies that make up the cluster of clay in high grade is of type clan since the partners recognize the tradition, loyalty, personal behavior, socialization, teamwork, self-management and social influence. On the basis of findings and weaknesses found, focused recommendations are presented to improve working conditions and the quality of life of its collaborators.

Key Words: organizational culture, SME Cluster.

## INTRODUCCIÓN.

Cuando se habla de identidad en las organizaciones, se hace referencia al conjunto de características y significados compartidos por los miembros de una organización, que las distinguen de las demás, este enfoque cobra importancia cuando se tiene en cuenta cómo perciben los colaboradores la cultura organizacional.

La cultura organizacional está determinada por la percepción que tenga la organización de los elementos culturales en su modelo de políticas, esto significa; el sentir y la manera de reaccionar de los colaboradores de la organización frente a los diferentes cambios que existan en ella.

Hoy día con la globalización y la apertura de nuevos mercados las organizaciones van creciendo, volviéndose más competitivas y complejas, cambiando rápidamente los aspectos económicos, administrativos, sociales y operativos que conciernen al desarrollo de las mismas para lograr alcanzar las metas establecidas, siendo estas individuales o colectivas.

Con base en los anteriores aspectos, se puede decir que, el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de una organización están dados por el comportamiento, las acciones impartidas y la conducta humana de quienes la conforman interactuando de manera armónica y coordinada.

Sobre el estudio de este sistema, cabe señalar que han sido muchas las investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional, el cual en la actualidad ha cobrado mayor interés en las organizaciones, ya que se relaciona directamente con la productividad, desempeño y satisfacción de los colaboradores, algunos ejemplos son Serna, 1997; Robbins, 2004; Hernández, 2006; Chiavenato, 2008.

La presente investigación se enfoca en el análisis de la cultura organizacional y su incidencia en las Pequeñas y Medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta.

La estructura de esta investigación se conforma por cinco capítulos. En el capítulo I se abordarán los antecedentes, presenta el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos de la presente investigación, la justificación, el alcance y sus delimitaciones y limitaciones

El capítulo II presenta la revisión de literatura sobre el tema de investigación, en el que se desarrollan teorías sobre la cultura organizacional, desempeño laboral, descripción de las variables hasta llegar a la incidencia de la cultura en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de arcilla del municipio de Cúcuta.

Ya en el capítulo III se muestra el diseño metodológico, para la realización de la investigación donde se detalla, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de la investigación. En el capítulo IV los resultados con el análisis respectivo y finalmente en el capítulo V, las conclusiones, recomendaciones e implicaciones para futuros estudios relacionados.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento del problema.**

La importancia de la globalización y las nuevas tendencias económicas, políticas y sociales, han generado la necesidad de crear o adaptar a las organizaciones en condiciones de efectividad, teniendo en cuenta el gran papel que juega la cultura organizacional como alternativa para el mejoramiento de los procesos empresariales, y considerando que ésta lleva implícita una mentalidad de progreso en forma evolucionista.

Este es un propósito que requiere tratarse de forma integral, involucrando la cadena de procesos tanto gerenciales, misionales y de apoyo de una organización, el cual determinen la incidencia de la cultura organizacional y el desempeño en las mismas en los actuales mercados.

Es así como el desempeño juega un rol importante en la cultura organizacional, teniendo en cuenta que es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona. Chiavenato (2008:245).

Por tal razón, es conveniente mencionar que la cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia..."

Guedez, (1998:57) humano, generando en él “... eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” Valle (1995:57).

Las organizaciones se caracterizan por tener su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que forman un propio clima de trabajo; difícilmente se encontraran organizaciones con culturas idénticas, estas últimas son “... tan particulares como las huellas digitales”. Phegan (1998:1) cada organización tienen su propia identidad de acuerdo al estilo y concepción.

Como lo señala Porter (2003:25), “Las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos”. Esto se interpreta como evitar vincular personal poco calificado como fuente de competitividad a favor de la capacitación de los colaboradores y de un mayor esfuerzo en la introducción y la difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en uso de los factores de producción

Partiendo de estos señalamientos, la pequeña y mediana empresa (PYME) es considerada hoy día como uno de los actores claves de desarrollo, en el nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios se plantean grandes desafíos para las Pequeñas y Medianas Empresas de América Latina. El futuro de estas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente desreguladas y abiertas a los intercambio con el exterior. La lucha se dará tanto en los mercados internos (competencia de empresarios extranjeros) y en los mercados internacionales (liderazgo de procesos importadores y exportadores de bienes y servicios por parte de las PYMES).

Ahora bien en atención a lo antes expuesto, es importante destacar que en la actualidad las empresas exportadoras pertenecientes al clúster de arcilla del municipio de Cúcuta, Departamento de Norte de Santander, han orientado sus esfuerzos a buscar nuevos mercados potenciales en otras regiones y países, dada la situación económica y social que se vive en la frontera Colombo – Venezolana teniendo en cuenta que sus únicos consumidores durante muchos años ha sido el mercado Venezolano.

La impresión, es que los empresarios de las PYMES latinoamericanas se encuentran muy desprotegidos y en un estado de alta vulnerabilidad al interactuar en un cambiante mercado del conocimiento, la información y con pocas herramientas para sacar provecho de las informaciones y conocimientos externos.

Para el caso colombiano según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 y para todos los efectos, se entiende PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rurales o urbanos.

El aporte de la pequeña y mediana empresa industrial en el caso Colombiano, se ve reflejada en los siguientes indicadores: la encuesta anual manufacturera permite valorar la incidencia de las PYMES en el panorama empresarial colombiano. Representan el 94.6% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado, y realizan un poco más del 20% de las exportaciones industriales. Son más de 650.000 empresarios cotizando al sistema de seguridad social. (Fuente: E.A.M. DANE 2001).

La pequeña y mediana empresa (PYME), es considerada hoy día como uno de los actores claves para el desarrollo, esta percepción se sustenta tanto en el examen de

indicadores económico-sociales (incidencia en el empleo, en el PIB y en el comercio exterior) como en su consolidación como tema relevante en el desarrollo.

Para lograr conceptualizar estas teorías, se analizaran las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de arcilla del municipio de Cúcuta, dado que aunque la oferta comercial es semejante, no tienen la misma cultura y por consiguiente los niveles de competitividad son diferentes, el lenguaje, los símbolos, las normas y tradiciones son totalmente incompatibles entre ellas. Cada una de las empresas tiene su propio plan estratégico, esto quiere decir que el horizonte de cada una de las empresas está determinado, el lenguaje como miembros de un clúster es totalmente diferente ya el horizonte no es común, siendo este el elemento de comunicación una debilidad del ejercicio grupal.

Por lo anterior, surge el interés de analizar la importancia de la cultura organizacional y su incidencia y como estos factores se vuelven determinantes en la eficacia y eficiencia del personal, elevando los niveles de pertinencia para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el sector arcilla el cual es uno de los potenciales económicos de la región.

### **Formulación del problema.**

A través de los tratados, se puede acceder a nuevos mercados internacionales con los cuales se obtienen estrechas relaciones comerciales, teniendo en cuenta las condiciones políticas y geográficas que favorezcan la negociación con el fin de fortalecer el desarrollo económico, regional y la calidad de vida de la comunidad.

Colombia es un país privilegiado, ya que su extensión es de 1.141.000 k2, esta rodea por dos costas sobre el océano pacífico y atlántico, igualmente limita con cinco

países del continente como lo son: Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil y Panamá, gran variedad de recursos naturales y mano de obra calificada.

Al tener en cuenta la ubicación geográfica del Municipio de Cúcuta, Departamento de Norte de Santander, el cual se encuentra ubicado en frontera con Venezuela y sumado a ello la situación económica debido a la devaluación del bolívar ante el peso colombiano, las nuevas políticas de acuerdos internacionales a través de la globalización de los mercados y los diferentes tratados de libre comercio firmados por el gobierno colombiano, han impactado fuertemente a los empresarios de esta región del país, optando en algunos casos por cerrar sus empresas debilitando la economía e incrementando el desempleo y en algunos casos fusionando las mismas, haciéndolo a través del modelo de competitividad llamado clúster, esto con el fin de buscar nuevos mercados nacionales e internacionales, optimizando la calidad del producto, oferta y servicio.

En la actualidad no existe una definición única y aceptada de “Clúster”, algunos autores utilizan el término para caracterizar cualquier aglomeración espacial de una determinada actividad económica. Entonces una simple zona franca de exportación que alberga un número significativo de empresas sería un clúster. Sin embargo, lo que enfatizan los estudios de los clúster (que han proliferado en los últimos años) es su potencial para incrementar la eficiencia por medio de diferentes formas de articulación empresarial. Altenburg, (2001:7).

Hacen referencia a “redes industriales, sistemas industriales, sistemas tecnológicos, y áreas de recursos, como significados similares al de clúster”, e incluso Ramos (1998) asegura que comúnmente se entiende por clúster una:

... concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, hacia industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y

acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva (p.14).

Por su parte Marceau (1994) los denomina como: “Agrupación de firmas en la misma industria” (citado en Navarro, 2002:3). Para Porter: Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan. En su carácter de masas críticas de inusual éxito competitivo en áreas de actividad determinadas, es una actividad característica de todas o casi todas las economías nacionales, regionales e incluso metropolitanas, en especial las de los países más avanzados. (2003:203)

Con la definición del sector para el desarrollo de la investigación, representado en las pequeñas y medianas empresas exportadoras pertenecientes al clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta, sector que en la actualidad es considerado de gran potencial económico y social, y sobre todo para el departamento de Norte de Santander, donde la economía ha decaído en las exportaciones 16,1% en el primer semestre de 2013, con respecto al 1.3% de la economía nacional, comparado con el mismo periodo del año pasado, según el último informe presentado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Agosto 2013.

Con los antecedentes citados, la cual soporta y orienta a la motivación para desarrollar la siguiente propuesta de investigación académica y con el objeto de dar un aporte conceptual sobre la incidencia de la cultura organizacional y su vínculo con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en Cúcuta, por tal razón surgen los siguientes interrogantes:

Cuáles son los elementos culturales que inciden en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta.

Qué factores culturales caracterizan a las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Cúcuta.

Cuál es la importancia de la cultura organizacional, como factor esencial en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta.

Con el análisis de esta propuesta investigativa, se pretende realizar un diagnóstico real sobre si la cultura organizacional incide en las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras pertenecientes al clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta, identificar las variables de mayor frecuencia y descripción de los factores relevantes que caracterizan el clúster.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *Objetivo general.*

Evaluar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta.

### *Objetivos específicos.*

Identificar los elementos culturales que inciden en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta.

Describir los factores culturales que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Cúcuta.

Determinar la importancia de la cultura organizacional, como factor esencial en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explícito cuando definimos cultura como un sistema de significados compartidos. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran como palabras semejantes. Peterson (2000:131)

Dada la importancia de la investigación el cual aportara aspectos teóricos e información de interés, como soporte para otros estudios enmarcados en las variables que se referencian a la incidencia de la cultura organizacional como término descriptivo en las pequeñas y medianas empresas del clúster de arcilla.

En lo práctico, los resultados que generará la investigación, estarán dados como un modelo de cambio y una serie de recomendaciones para el fortalecimiento de la concepción de la cultura organizacional en los diferentes niveles de la organización como posibles alternativas de solución para el mejoramiento del desempeño laboral, de tal forma que puedan estimular con mayor efectividad el cumplimiento de sus roles y demás funciones asignadas. En el aspecto metodológico, se ofrecerán instrumentos validados y confiables que puedan apoyar a otros trabajos de investigación en el mismo campo de acción que sustentan el estudio, como lo es la incidencia de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas.

El estudio es importante desde el punto de vista social por cuanto la comprensión de la realidad evaluada, puede servir de referencia para realizar los ajustes de mejora pertinentes y, en consecuencia se pueda generar una mayor oferta de empleo a los habitantes de la región, logrando así un cambio sustantivo en sus

niveles de ingreso y por ende, en su calidad de vida. Igualmente, las PYMES podrán proyectar a la región como un sector económicamente productivo que satisface necesidades empresariales y de personal de otras regiones y países circunvecinos.

#### **Delimitación de la investigación.**

La investigación se realizó entre el periodo de noviembre de 2012 a agosto de 2013, la cual fue liderada por el investigador y supervisada por la coordinación de investigación de la Fundación de Estudios Superiores de Comfanorte. Así mismo, la investigación se basó en la variable de incidencia de la cultura organizacional, de los autores: Chiavenato (2008), Barney (1986) y Páramo (1998).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CÁPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan las cuales fundamentan y soportan la investigación. A este respecto se describen algunos estudios hechos sobre cultura organizacional-

En los últimos años se han realizado diferentes investigaciones referentes a La Cultura Organizacional; el vínculo y la importancia de este factor en las pequeñas y medianas empresas de los diferentes campos de la economía, estos estudios han hecho pensar en crear condiciones necesarias para elevar el nivel de competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas para llevarlas a competir en los mercados internacionales. Es en este sentido como se consideran validos los aportes de investigación encontrados y citados a continuación para el desarrollo de este proyecto de tesis.

Al respecto Torres F. y Rivas M. (2000) en su trabajo identificado como “Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal Plaza Piar”, el cual tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional de la institución, el cual se abordó a través de un estudio de campo de nivel descriptivo, aplicándose para tal efecto, técnicas de recolección de datos como la revisión documental, la observación directa y el cuestionario. Esta investigación estuvo dirigida a una población de once trabajadores que comprenden los diferentes cargos de la empresa. Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, arrojando que la organización posee una cultura organizacional fuerte, la gerencia se interesa en los resultados, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros los cuales se identifican con la organización. Por otro lado se recomendó a los ejecutivos

de las mismas reafirmar sus estilos de liderazgo, centrar los objetivos tanto en los resultados como en los procesos entre otros.

Maestre R. (2011) realizó un trabajo de investigación de maestría titulado “Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado Antioquia”, el cual permitirá a la organización tener un mejor entendimiento de su propio funcionamiento y, por tanto, podrá convertirse en una herramienta que ayude a resolver algunos de sus problemas internos. El objetivo de la investigación consiste describir ocho variables: orientación a las personas, identidad y pertenencia, orientación a los equipos, iniciativa, creatividad e innovación, calidad de servicio, estructura y comunicación. Se detectó que la característica calidad de servicio se encuentra fortalecida en la cultura de la empresa, a su vez las restantes siete variables presentaron niveles bajo y medio de reconocimiento. Con relación a los resultados se infiere que la cultura se muestra frágil, por lo cual se hace necesario buscar alternativas encaminadas al fortalecimiento. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo no experimental y probabilístico. Este enfoque permite obtener información que favorece la toma de decisiones para mejorar, ajustar o cambiar procesos administrativos que respondan a la naturaleza de la organización.

Por otra parte Challa (1994), en su proyecto de investigación denominado “Cultura organizacional y desempeño laboral”, tiene como objetivo analizar la relación de estas dos variables en una institución educativa, encontrando como resultado en el estudio la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, estas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

En este sentido, se orientará el proceso investigativo a través de la descripción de algunos autores para precisar los conceptos y características de las variables que versan sobre el planteamiento con el fin de incorporar criterios que la evalúan, estas investigaciones expuestas anteriormente tienen relación con el estudio, por cuanto manejan variables y criterios, cuyo objetivo es el de evaluar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del clúster de la arcilla, logrando de esta forma el mejoramiento continuo y el desarrollo de metas e indicadores que permitan la satisfacción del colaborador y la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

### **Bases Teóricas**

Se presentan los principales argumentos teóricos que fundamentan el desarrollo de la investigación. Para hablar de cultura organizacional, es importante conocer la definición de cultura y todo lo que implica en el tema organizacional, ya que es el punto de partida de la investigación a desarrollar.

Al cuestionamiento de ¿qué es cultura?, se podría responder que es el conjunto de valores, hábitos, creencias, normas y costumbres que comparten un grupo de personas, los cuales sumados entre ellos generan una identidad propia.

Existen diversas teorías referentes al tema organizacional, para lograr un concepto general, se presentan algunas definiciones:

Para Goodenough (1971:190), afirma que la cultura “no es un fenómeno material, no consiste en cosas, gentes, conductas o emociones, sino que es más bien la organización de esas cosas; la forma de las cosas en la mente del pueblo, sus modelos para percibir las, relacionarlas e interpretarlas”.

Afirma Malinowsky (1981:39), que “es la cultura evidentemente el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, las creencias y costumbres, son considerados como una simple y primitiva cultura, o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano o en parte espiritual, con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan”.

Para Kroeber y Kluekhohn, (1989:106) “la cultura en patrones implícitos y explicativos a través de comportamiento adquirido y transmitido a través de símbolos, constituyendo un logo distintivo de grupos humanos, incluyendo su personificación de artefactos; el núcleo esencial de la cultura consiste en las ideas, tradiciones y especialmente los valores que vienen unidos a ellas”.

Chiavenato (2008:54), el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

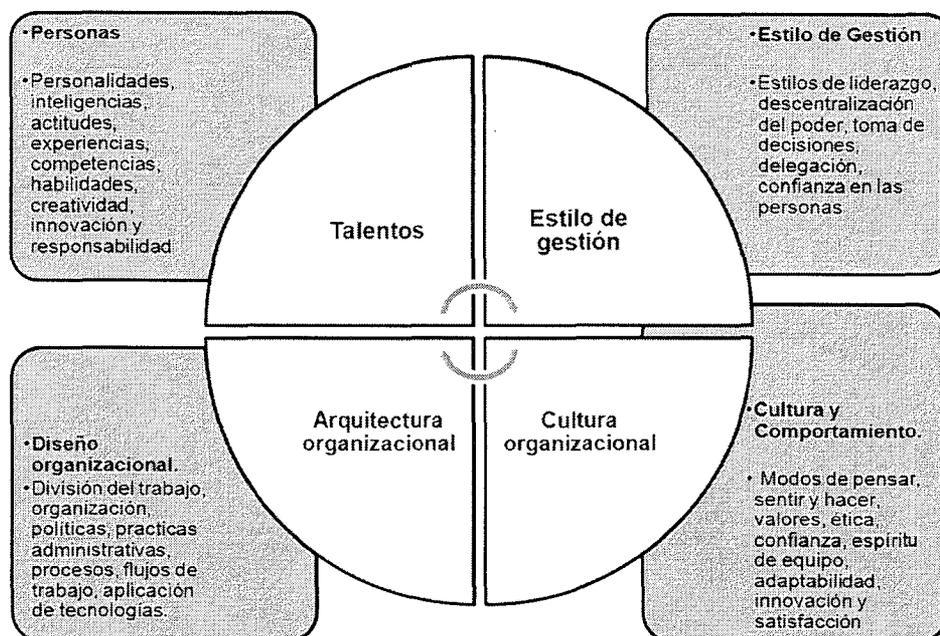
1. *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2. *Contextos*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- a) *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
  
- b) *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
  
- c) *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

Esto tiene un significado importante para la Administración de Recursos Humanos: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino que también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas, y principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.



**Figura 1. Componentes del Capital Humano.** Fuente: Chiavenato (2008)

Para Chiavenato (2008:178), esto hace referencia a que La Cultura organizacional es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes.

Por un aparte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. La cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización con todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura por que formamos parte de un sistema cultural.

En tal sentido, la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y

que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ellos condiciona la administración de las personas.

La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización.

Así los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la organización.

En el fondo, la cultura es la que define la misión y genera el nacimiento y el establecimiento de los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear a otros aspectos de las decisiones y las acciones de la organización, como la planeación, la organización, la dirección y el control, para poder conocerla mejor.

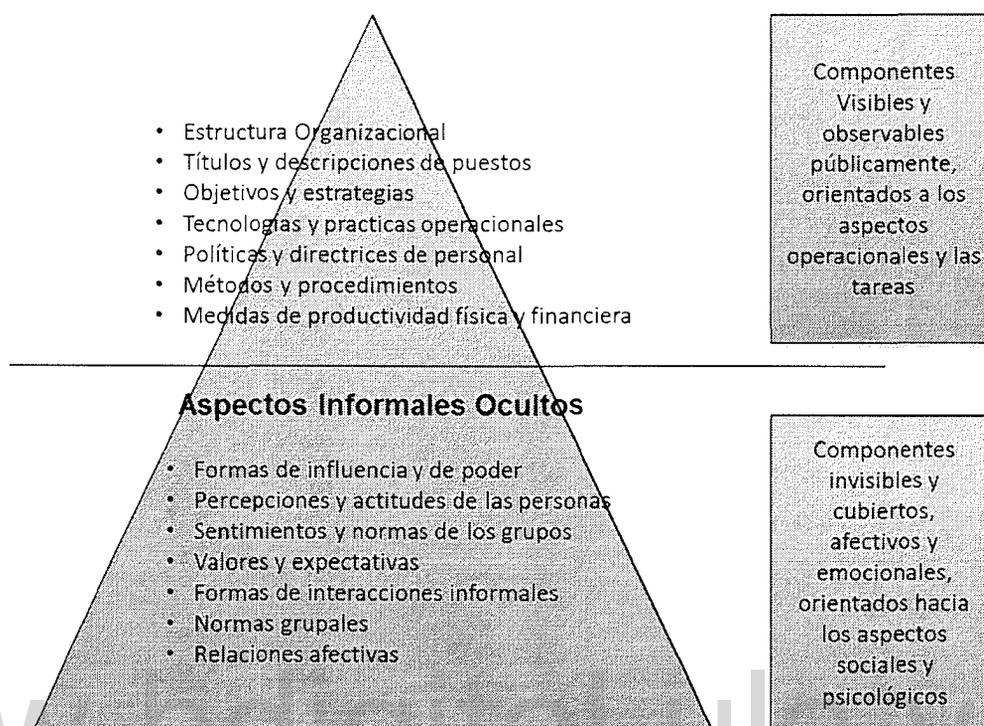
Algunos aspectos de la cultura organizacional son más fáciles de percibir, pero otros son menos visibles y más difíciles. La cultura es como un *iceberg*, porque sólo una fracción pequeña del mismo aparece sobre el agua y representa su porción visible. La parte más grande permanece oculta bajo el agua y las personas no la pueden ver. De igual manera, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas, las directrices, los métodos y los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional y la tecnología adoptada.

Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, las normas grupales, etc. Los aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender y de interpretar, así como de cambiar y transformar.

Antes las organizaciones se conocían por sus predios y edificios. Hoy se conocen por su cultura corporativa, en realidad, la cultura es la forma en que cada organización aprendió a lidiar con su entorno y con sus grupos de interés, trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, inversionistas, etc. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas, y otras ideas que, juntas representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización.

Los colaboradores de las organizaciones han aprendido a manejar diversos asuntos relacionados con la vida personal y con el día a día del trabajo.

## Aspectos Formales Abiertos



*Figura 2. Iceberg de la cultura organizacional.*

Fuente: Chiavenato (2008)

De igual forma, Schein (1993:2), determina que los componentes de la cultura organizacional están dados en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

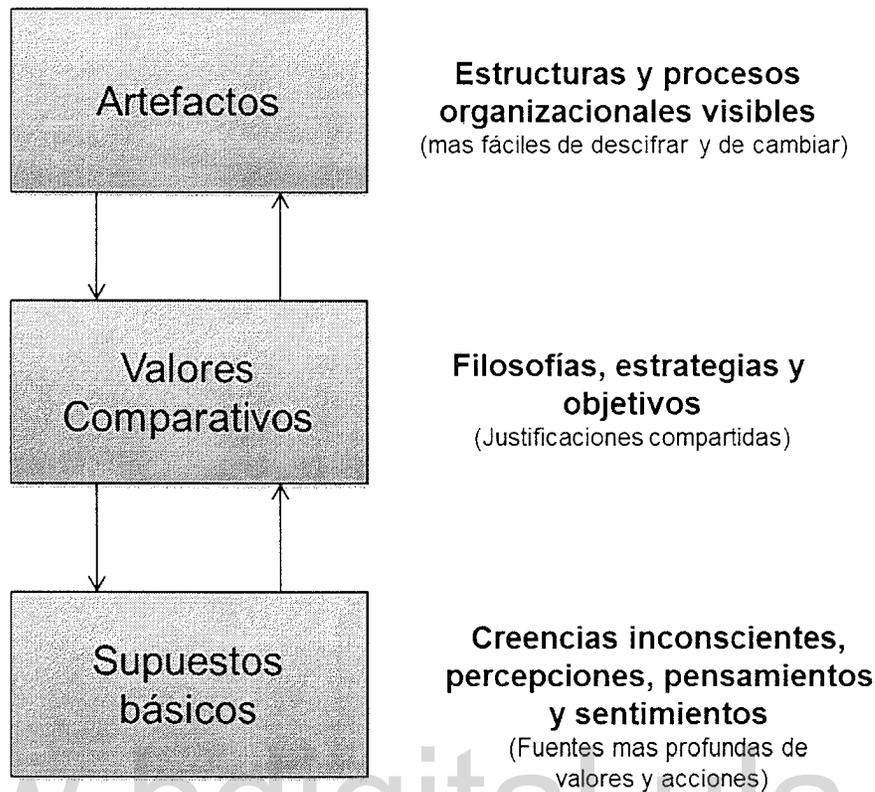
1. *Los artefactos* constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte como visten las personas, como hablan, de que conversan, como se comportan, que es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o elementos que nos indican de forma visual o auditiva la

cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

2. *Los valores compartidos* constituyen el segundo nivel de la cultura. Son valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican porque hacen lo que hacen. Funciona como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización. En DuPont muchos de los procedimientos y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

3. *Los supuestos básicos* constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

Las organizaciones deben agregar valor constantemente a lo que hacen para seguir siendo competitivas. Las prácticas de recursos humanos deben agregar valor a la organización, los trabajadores, el accionista, el cliente y la sociedad en general. La palabra valor tiene mucho significado en las actuales organizaciones teniendo en cuenta que el comportamiento y la actitud de los colaboradores, sus ideas y expectativas, los productos o servicios. Lo importante es que la organización sepa incrementar de forma simultánea los valores para garantizar la satisfacción de todos los grupos de interés.



*Figura, 3 Los tres niveles de la cultura organizacional.*

Fuente: Chiavenato (2008).

Como se observa en las diferentes teorías, los autores coinciden en la identidad de elementos comunes que describen las características culturales propias de las organizaciones, siendo este factor incidente en su competitividad y crecimiento hacia los actuales mercados globales. Esta investigación toma como referente para la elaboración del instrumento; la teoría de Chiavenato (2008:181), que hace referencia a los aspectos formales abiertos y los aspectos informales ocultos de la cultura organizacional en las organizaciones actuales.

### ***Evolución de la Cultura Organizacional.***

A través del tiempo se ha definido la cultura como una mezcla de rasgos que caracterizan una sociedad o grupo.

El concepto inicial de cultura organizacional, se da en Alemania, durante los años 70, antes de esta fecha no se le prestaba mucha atención al término de cultura. A partir de esta época se da inicio al estudio formal sobre la cultura en las organizaciones, con el fin de que estas vayan mejorando y sean más eficientes y lograr de esta forma mejorar la calidad de vida de los colaboradores, aumentando su productividad.

Hace más de dos décadas se concebían a las organizaciones para aglomerar y controlar a un grupo de personas, pero a través de los tiempos la concepción de las organizaciones autoritarias y verticales ha ido cambiando de acuerdo a la propia personalidad que crea la organización misma hoy día se pueden encontrar organizaciones innovadoras, que apoyan las ideas de sus colaboradores.

Desde hace muy poco tiempo los teóricos han comenzado a reconocer la influencia de la cultura organizacional en la vida de los colaboradores de las organizaciones. La cultura determina la forma como funciona una empresa y esta a su vez se refleja en las estrategias y el horizonte de la organización.

### ***Concepto de Cultura Organizacional.***

La cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la cultura, es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de cambiar.

La investigación de Kppter y Heskett (1992:389), concluyen que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones. El estudio muestra que la cultura corporativa tiene un fuerte efecto en el desempeño económico de la organización a largo plazo. Ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo permiten.

La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las organizaciones con éxito adoptan culturas no solo flexibles sino, sobre todo, sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus trabajadores, principalmente cuando actúan en términos globales y competitivos, esparciéndose por distintas partes del mundo, Por otra parte, también las personas se vuelven flexibles y sensibles, porque participan en forma simultánea en varias organizaciones para trabajar, estudiar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc. También las personas se deben integrar a diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

Para Robbins, (1996:696-699), al concepto de cultura se le adicionan una serie de elementos el cual los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos como: las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje:

- **Historias.** Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.
- **Rituales y ceremonias.** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que

reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.

- **Símbolos materiales.** La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o asumir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.

- **Lenguaje.** Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen forma de expresar la cultura organizacional.

### ***Tipos de Cultura Organizacional.***

Podemos encontrar una gran diversidad de referentes culturales y de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Desde esta perspectiva la cultura ha sido abordada por campos como la antropología y la sociología. Sin embargo a partir de la década de los setenta, otras disciplinas y áreas del conocimiento se han interesado por la cultura, aplicándola a los aspectos sociales y económicos a valores y creencias específicas que influyen en el comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Es así como Hellriegel /Slucum John (2004:388), describe los siguientes tipos de cultura organizacional:

- **Cultura de Clan:** La tradición, la lealtad y el comportamiento personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo la autoadministración y la influencia social, son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su destino común en la organización. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores.

- **Cultura Jerárquica.** Una organización que maneja la cultura jerárquica, esta enfatizada en su reglamento, políticas y procedimientos, de acuerdo a la cadena de mando. Las reglas y procesos de la organización están compilados en gruesos manuales.

- **Cultura Emprendedora.** Se caracterizan por los altos niveles de asunción, riesgo, dinamismo y creatividad. La reacción inmediata a el compromiso, la constante evolución e innovación, hacen que esta cultura este a la vanguardia, La cultura emprendedora suele asociarse con compañías pequeñas y medianas, que todavía son administradas por su creador o fundador.

- **Cultura de Mercado.** Se caracteriza por el logro de objetivos exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado) Una

competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En la cultura del mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto significa, que se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte.

### ***Clasificación de la Cultura Organizacional.***

Robbins (1996:671) habla de las siguientes clasificaciones de la cultura organizacional:

- **Cultura Fuerte:** Esta cultura se destaca por compartir los valores centrales, los cuales mientras más sean compartidos y aceptados por los colaboradores, más fuerte será la cultura y más influirá en el comportamiento de los colaboradores.
- **Cultura Débil:** Se caracteriza por la existencia de diversas subculturas dentro de la organización que presentan valores contrapuestos. Esto influye de manera negativa.

### ***Características de la Cultura Organizacional.***

Según Robbins (1996:674) La cultura organizacional cumple con las siguientes características:

- **Atención al detalle:** Grado hasta donde se espera que los colaboradores de las organizaciones demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- **Innovación y asunción de riesgos.** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgo.
- **Orientación al equipo.** Cuando las actividades están orientadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

- **Orientación a los resultados.** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencia, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas.** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de resultados sobre las personas dentro de la organización.

### ***Funciones de la Cultura Organizacional.***

Según Robbins (1996:687) a través de la cultura organizacional se desempeñan diversas funciones dentro de las organizaciones. En primer lugar tiene el papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva a un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación de compromisos con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Y como quinto lugar sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los colaboradores.

### ***Desempeño en la Cultura Organizacional.***

La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe incluir solo los indicadores propios de los sistemas culturales sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos a los que cuales expertos le dan una ponderación significativa. Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de estos en el entorno, al menos de una forma integral. Aunque se

reconozca teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no existe una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones a cerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto puede resultar en unas organizaciones y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, si no que la influencia de esta en el desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales.

### ***Concepto de Competitividad y Ventaja Competitiva.***

Son diversas las teorías y conceptos que pueden encontrarse referente al concepto de competitividad. Se puede definir como la manera general como la capacidad que poseen las economías o las actividades para mantener un crecimiento sostenido y estable a largo plazo, elevar sus niveles de eficiencia y productividad, diferenciar sus productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos (Moreno y Lotero, 2005). Porter (1991) hace referencia que la prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la que esta produce bienes y servicios.

La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las compañías compiten. Para Sollerio y Castañon (2005), la competitividad es un concepto complejo sobre el cual no existe una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en la posibilidad de identificar vías para fomentar empresas nacionales que contribuyan a la elevación real de los niveles de bienestar, e implicando tres aspectos claves: 1) racionalidad económica, 2) capacidad de coordinación y adecuación del entorno, y 3) capacidad de dirección y organización.

Como se puede observar entonces, el término competitividad tiene diferentes definiciones, donde la conectividad existente es en algunas palabras con diferentes conceptos, como pueden ser: competidores, innovación y generación de riqueza. Será entonces una empresa, nación o una persona competitiva, en la medida que genere valores diferenciales ante la competencia a través de la innovación, el conocimiento y el uso productivo de cada uno de los colaboradores en su cadena de valor, para generar riqueza y prosperidad.

Las organizaciones para mejorar sus índices de competitividad requerirán del liderazgo de los miembros que le conforman y en especial liderazgo de quien dirige la organización. La labor fundamental de ese líder, líder con altas habilidades estratégicas, es comprender y hacer frente a la competencia; sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de mirar como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Porter, (2009:97).

Cuando esta estrategia, logra definir bien sus competidores, teniendo en cuenta que los competidores son todas las empresas que actúan en el mercado y que rivalizan en él para dar satisfacción a los consumidores, es en este momento cuando se encuentra en la capacidad de poder determinar y planear al interior de la empresa en función del entorno que amenaza su sobrevivencia, y a cada uno de los que conforman la cadena de valor a la que ella pertenece. Diagnosticar con precisión el entorno competitivo, le permite a la organización analizar cuáles serán los atributos o características que le permitirán diferenciarse ante los demás. Podrá entonces la organización a través de su cultura organizacional desarrollar las ventajas competitivas que le lleven a triunfar sobre los competidores, de una forma efectiva con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos de la mano con los colaboradores organizacionales.

### ***Clúster y competitividad empresarial.***

Para Latinoamérica y para las PYMES, la conformación de redes de negocios o clúster localizados de empresas en una industria específica, representa una ventaja importante como la forma de aglomeración frente a retos de productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercado que se abren y cierran en el concierto global, lo cual tienen claro los países desarrollados, donde los clúster desempeñan un importante papel al momento de definirse las políticas públicas y en la forma de interrelacionarse de sus empresas para innovar y mejorar su competitividad a escala mundial. Conformar redes empresariales como los clúster es el paso ideal para el fomento de la competitividad de las empresas que le conforman y de la región a la que pertenece. Castellanos (2010:84)

La conformación de redes empresariales como los clúster, es el paso ideal para el fomento de la competitividad de las empresas que le conforman y de la región a la que pertenecen. El conjunto de empresas que conforman el clúster aplicaran lo que definen como competencia, donde una mezcla de cooperación y competencia entre quienes conforman la red, se complementan para que juntos puedan crear mercados. La estrecha relación entre la conformación de clúster y el incremento de la competitividad sumado a la cultura organizacional implica una serie de ventajas entre las que se destaca el que puedan establecer en ellos verdaderas comunidades de conocimiento, al mismo tiempo que se potencia la innovación, con lo que se consigue aumentar las ventajas competitivas. Castellanos (2010:107)

Para Porter (1990:257), el término clúster fue acuñado en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones, en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva, como lo son: las condiciones de los factores

productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y afines y la rivalidad y estrategias de la empresa del sector.

Igualmente Marshall (1923), propuso el término “distrito industrial”, para denominar a la agrupación de un territorio de pequeñas empresas de características similares que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas. Posteriormente diversos autores han profundizado en su estudio, lo que ha generado una amplia variedad de términos entre los que se destacan los conceptos de sistemas productivos locales, microclúster o redes de empresas.

Aun existiendo diferencias entre los conceptos, Vila, Ferro y Rodríguez, (2000) comparten tres dimensiones básicas que las definen: Dimensión Territorial, define a las empresas que están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo. Dimensión Sectorial; esta dimensión abarca las empresas que están vinculadas a un sistema de valor industrial específico. Dimensión Cooperativa; las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas. Debido a que no es objeto de investigación profundizar en los diferentes conceptos, se utilizara el termino clúster, como lo define Porter, (1999:199) como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí.

Los clúster se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) hasta la tecnología o sectores relacionados. Un clúster representa una forma de agrupación diferente a la tradicional, por lo que no debe confundirse con otro tipo de agrupaciones como las asociaciones sectoriales. OCDE, (1999:85). Las principales diferencias entre un clúster y una asociación sectorial se muestran en la siguiente Tabla 1.

**Tabla No 1.**

**Diferencias entre Clúster y Organización Sectorial**

	Enfoque	Ámbito Geográfico de actuación	Objetivo Principal	Base de Pertenencia
Organización Sectorial	Sectorial	Divisiones Administrativas	Representación	Mismo tipo de producto y/o mercado
Clúster	Multisectorial	Determinado por el ámbito de relaciones interempresariales	Interrelación entre empresas, identificación y desarrollo de actuaciones conjuntas	Compartir procesos y/o bases de conocimiento en una cadena de valor

Fuente: Ochoa de Zabalegui. C. (2002:5)

La principal ventaja de los clúster se deriva de la ventaja competitiva de las empresas que los componen, que contribuirá, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región donde se encuentra.

Entonces, se considera que ello se debe a las relaciones que surgen entre las empresas, en influyen positivamente sobre los cuatro vértices que determinan la ventaja competitiva Porter, (1999:219). Además, la utilización de ámbitos territoriales más o menos limitados favorece la identificación de estos factores de competitividad y por lo tanto, la definición de políticas de actuación más específicas y operativas Conejos y Duch, (1995:162).

La mejora competitiva se cita en tres direcciones básicas, Porter (1999:219):

Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de la

negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costos de la transacción.

Promoción de la innovación: consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales o productivas mediante la investigación conjunta.

Creación de nuevas empresas: Fruto de la reducción del riesgo y de las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.

Para Roldán (2013), el aumento de la presión competitiva generada por la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías de la información, las crisis financieras recurrentes, la aparición de un neo proteccionismo, todos fenómenos que azotan el mundo contemporáneo, han transformado gradualmente la base competitiva que enfrentan empresas y los países. Hemos pasado de una competencia basada en los precios relativos hacia la generación de ventajas competitivas dinámicas.

Los países, las regiones y las empresas ya no se diferencian sólo por sus dotaciones de factores sino también por aquellos elementos que dependen de la gestión de los mismos, y de la naturaleza del medio económico y social en el que actúan. En este contexto, el conocimiento emerge como elemento clave de la competencia, beneficiando a las firmas que lo crean y/o aplican más rápidamente que sus competidores

### Cuadro 1. Descripción de Variables

La cultura organizacional y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, Colombia.

Objetivo Específico	Variable	Elemento Cultural	Indicadores	Instrumento	Preguntas
Identificar los elementos culturales que inciden en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta.	Cultural	1. Estructura Organizacional	Normas		23
					23
		2. Títulos y descripciones del puesto	Normas		27
					3
		3. Objetivos y estrategias	Clima		22
			Filosofía		
		4. Tecnologías y practicas operacionales	Valores		1
			Clima		2
			Normas	Encuesta	10
			Normas		11
			Normas		12
			Símbolos		13
			Normas		14
			Filosofía		17
	Creencia		33		
		5. Políticas y directrices de personal			
		6. Métodos y procedimientos	Clima		6
		7. Medidas de productividad física y financiera	Filosofía		24
			Creencias		4
			Creencias		9
			Filosofía		17
		1. Formas de influencia y de poder	Creencia		25
			Filosofía		5
	Factores Culturales		Símbolos		15
		2. Percepciones y actitudes de las personas	Clima		26
			Clima		30
Describir los factores culturales que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Cúcuta.			Creencias	Encuesta	8
			Clima		20
			3. Sentimientos y normas de los grupos		
			4. Valores y expectativas		

	Valores	7
	Valores	16
	Valores	28
	Valores	31
5. Formas de interacciones informales	Clima	21
	Clima	2
	Clima	19
	Clima	29
6. Normas grupales	Clima	32
	Símbolos	13
7. Relaciones afectivas	Filosofía	18

Determinar la importancia de la cultura organizacional, como factor esencial en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta

Desempeño

Análisis de resultados

**Nota.** Sánchez. Datos Propios de la Investigación. 2013

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )

## Definición de Términos

**Creencias:** Están constituidas por la información que recibe del medio (hechos, personas entre otros) sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, Arias, (1996:107).

**Cultura:** Todas la costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común Light (1991:105).

**Desempeño:** Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar su trabajo. Cammings y Schwab (1985:61).

**Eficacia:** Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Chiavenato (2000:35)

**Eficiencia:** Utilización adecuada de los recursos disponibles Chiavenato, (2000:35).

**Valores:** Convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales. Robbins, (1993:173).

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**  
**Naturaleza de la Investigación**

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar la investigación, en tal sentido se refiere aspectos correspondientes a la naturaleza del estudio, paradigma, enfoque, población, muestra, recolección de datos, validez, confiabilidad y análisis de los resultados.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se enmarcaba en un enfoque cuantitativo, en el cual se entiende a usar instrumentos de medición que proporcionan datos cuyo estudio requiere del uso de modelos matemáticos y de la estadística descriptiva. Por tanto, el diseño de la investigación estuvo apoyado por un estudio de carácter cuantitativo según Chávez (2004:36), señala que:

Dicho enfoque se encarga de recolectar los datos y analizarlos, utilizando modelos matemáticos como la estadística sobre las variables. Esto se logra con la información adquirida a través de los instrumentos aplicados de medición. Por lo tanto se recolecta la información se le asigna una respectiva codificación, el investigador tabula la información y se analizan los datos para concretar las conclusiones.

Bajo esta perspectiva, el fin de la investigación radicó en evaluar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta, y de manera específica se centró en Identificar los elementos culturales que inciden en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta. Cuando se hace referencia al enfoque cuantitativo

Barca (2005:70) manifiesta que consiste en la metodología que “...analiza y estudia aquellos, fenómenos observables, y que son susceptibles a medición, análisis matemático y control experimental”. En tal sentido, la información alcanzada se sometió a análisis estadísticos con el propósito de describir los factores culturales que caracterizan a las pequeñas y medianas empresas exportadoras de Cúcuta.

En correspondencia con el enfoque cuantitativo, el estudio se enmarcó en el método de Investigación Evaluativa codificada con sus iniciales (I-E), por cuanto el investigador formó parte de la situación en estudio como observadora sistemática, donde observó y describió en el ejercicio de su rol como evaluador y analizar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta. Sobre éste modo particular de investigación, autores como Cook y Reichardt (2010), sostienen categóricamente que consiste en la aplicación de:

Un proceso sistemático de recogida de información importante para la valoración de la situación problema a objeto de estudio, que permita la interpretación de los hallazgos y observaciones con el propósito de conocer el desarrollo y los posibles efectos, la incidencia de un programa, proyecto o participación de los sujetos en ciertas actividades (p.167).

En consecuencia, la Investigación Evaluativa en la actualidad representa un área creciente en la investigación de las ciencias sociales, de allí que fue oportuno asumirla para el desarrollo sistemático de la presente investigación de tipo gerencial en la que las características que la identifican son las de reconocer los aspectos sustanciales que requieren los participantes para hacer una reflexión que permita identificar los elementos culturales que inciden en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta. Desde luego, este proceso de indagación deberá ser sistemático, minucioso, riguroso, objetivo y sobre todo crítico, para lo cual es pertinente articularlo con la naturaleza cuantitativa, en el sentido que incorpore la confrontación de los resultados encontrados en cada una de las respuestas registradas por los sujetos de estudio en los cuestionarios, como procedimiento necesario

para acercarse a aquellos procesos que suponen comprender la situación del objeto de estudio y cómo se comporta en su esencia el problema.

Adicionalmente, Suchman (citado en Correa, Puerta y Restrepo, 2002), afirma que:

La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción. (Documento en línea).

Con base en lo definido por Suchman (1967:119), la investigación evaluativa es necesaria, porque permite recabar los datos y hallazgos necesarios para prever los elementos fundamentales a la hora de analizar la incidencia de la cultura organizacional y el impacto en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta. El beneficio radica en que tiene un alto valor predictivo al momento de sugerir las posibles alternativas de mejora. A tal efecto, es importante que se puedan caracterizar Determinar la importancia de la cultura organizacional, como factor esencial en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta, de tal modo el investigador reflexione respecto a las sugerencias y recomendaciones, que tengan a bien orientar a los gerentes de la PYMES y personal que ellas laboran para que desde el cumplimiento tanto colectivo como individual. Que sus funciones sean orientadas en la mejora de la cultura organizacional y se ejecuten acciones concretas destinadas a garantizar el proceso de mejoramiento, de modo tal que se ajuste al marco legal, teórico y práctico que los fundamenta en la actualidad.

Igualmente, Correa, Puerta y Restrepo, (2002) coinciden en manifestar que la investigación evaluativa, "...contiene una amplia serie de variables sobre las que el

evaluador tiene muy poco o ningún control y sus resultados son poco generalizables, pues son aplicables al programa que está siendo evaluado y a sus ramificaciones contextuales” (Documento en línea). Es decir, que éste tipo de investigación estudia casos particulares, lo cual permite que el investigador obtenga un mejor conocimiento y comprensión de todos y cada uno los procesos valorados, lo cual implica a su vez que se puedan apreciar los resultados de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de apoyar de manera efectiva el proceso de toma de decisiones subsiguientes acerca de la situación o programa.

### **Nivel de la Investigación.**

Por la naturaleza de la investigación y el alcance del estudio, se ubica en un nivel descriptivo, teniendo en cuenta que la investigación estuvo apoyada por un conjunto de teorías y material bibliográfico que permitieron analizar la cultura organizacional y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta del Departamento de Norte de Santander.

La investigación de carácter descriptiva según Sabino (1986:51), se plantea de la siguiente manera.

Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

Teniendo en cuenta las características de todas y cada una de las empresas basadas en unos principios propios, da como resultado el diseño del instrumento el cual medirá la cultura organizacional del clúster más no de cada una de las organizaciones que lo integran ya que es el objetivo de la investigación evaluar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta

## **Fases de la Investigación Evaluativa**

Al momento de investigar, lo primero que debe hacerse es plantearse los objetivos, seguido de la revisión de la literatura existente al respecto así como los procedimientos metodológicos a adoptar de acuerdo con la naturaleza del estudio y, es precisamente en este momento en el que se hace necesario asumir una serie de pasos o momentos para abordar de manera exitosa la investigación.

En atención a lo anterior, dicho modelo sugiere que las Investigaciones Evaluativas contemplen las siguientes etapas:

1.- Delineación: Momento donde se establecieron los objetivos y se formuló las interrogantes de la investigación, delimitando la investigación. Esto se llevó a cabo al momento de plantear el problema. Y al sustentar teóricamente la investigación.

2.- Obtención de la Información: Consistió en el establecimiento de los sujetos en estudio, es decir, la población y muestra, las técnicas e instrumentos y la utilización de los procedimientos cuantitativos para obtener la valoración de los resultados. Esta fase se contempla en el apartado número tres 3 donde se escribe la metodología que se llevó a cabo.

3.- Análisis de la Información: Mediante la tabulación de los datos obtenidos con el cuestionario, el investigador procedió al análisis exhaustivo de la información, asimismo se realizó la validación teórica de la información con los referentes analizados en el capítulo II y, se sistematizó la discusión reflexiva de los resultados, de acuerdo con las variables, los indicadores y las preguntas derivadas del problema.

4.- Aplicación de la Información: En este caso con la elaboración de las recomendaciones que servirán de orientación al personal que integran los procesos organizacionales

(gerenciales, misionales y de apoyo), destinadas a mejorar el proceso de la cultura propia, que deberá ser socializada con todos los miembros de la comunidad empresarial de modo que dichos hallazgos, sean el referente fundamental para orientar los procesos destinados hacia la mejora de la problemática.

5.- Divulgación de los Resultados: Los hallazgos se analizaron y posterior a su interpretación, se sistematizaron en una serie de conclusiones y recomendaciones, la suma de los elementos encontrados se comunicó a los gerentes y colaboradores, de las PYMES organización y finalmente la investigación se divulga de manera oral y pública en la Universidad de Los Andes “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” Táchira.

Por tratarse de una investigación evaluativa, el investigador llegó hasta la formulación de las recomendaciones del estudio de modo que posterior a su divulgación, los sujetos comprometidos: Los gerentes y personal de las empresas involucradas, asuman las posibles decisiones que permitan la mejora de la situación problemática.

### **Población.**

Una población es definida por Arias (2006:81) como el “Conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” se define como la fuente que aporta la información requerida para describir el problema, la población se seleccionó de acuerdo a las empresas asociadas del clúster del sector arcilla objeto de investigación ubicadas en el municipio de Cúcuta, Departamento de Norte de Santander.

Tamayo y Tamayo, (1997), hace referencia a la población como:

La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.114)

El número de empresas a encuestar es el resultado del estudio realizado por el grupo de investigación de la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC y con el comité que direcciona el clúster de la arcilla en Cúcuta, el cual tuvo como criterio relevante, la capacidad de exportación de las empresas que lo integran, siendo 1 el nivel alto, 2 el nivel medio y 3 el nivel bajo, la población será de 18 empresas, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla No. 2**

**Población**

Ítem	Razón Social	Nivel/Exportador
1	Arcillas del Rosario	3
2	Bloques y Ladrillos	3
3	Cerámica Andina	1
4	Cerámica Italia	1
5	Cerámica Américas	3
6	C.I. Américas Export	2
7	Ladrilleras Sigma	1
8	Ladrillera Casa Blanca	1
9	Ladrillera Cúcuta	1
10	Ladrillera Norsan	3
11	Ladrillos Cortes	3
12	Norgres	2
13	Tejar Babilonia	2
14	Tejar Pescadero	1
15	Tejar los Vados	2
16	Tejar Margres	2
17	Tejar San Gerardo	2
18	Tejar Santa Teresa	2

Fuente: Grupo de Investigación FESC - INVADUANA

## **Muestra**

Para la realización de la investigación se obtiene una muestra de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del sector arcillas del municipio de Cúcuta, legalmente constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de Cúcuta. A tal efecto, Tamayo, T. y Tamayo, M (1997:38), afirma que la muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”. Por consiguiente, se utiliza el procedimiento del muestreo intencionado, que también recibe el nombre de sesgado, en el cual se seleccionan los elementos que a su juicio son representativos, los que exige un conocimiento previo de la población que se investigar.

### ***Criterios para la selección de la Muestra Intencional***

Se requiere para el desarrollo de la presente investigación obtener la información directa de los gerentes o propietarios de las empresas, colaboradores en los mandos altos, medios y bajos, a los cuales se les aplicara el instrumento diseñado.

Para la selección de la muestra, se conforma con las empresas que estén vinculadas en el sector de la arcilla, que su incidencia en la exportación sea representativa y que estén legalmente constituidas y registradas ante la Cámara de Comercio de Cúcuta. La muestra se toma con base en el estudio realizado por Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC con las empresas del municipio de Cúcuta.

Para Sayago, ex director de la cámara de Comercio de Cúcuta, durante treinta y cinco años, en entrevista directa, recomienda tener en muy cuenta las empresas las empresas de nivel exportador uno (1) y ya que la experticia de ellas sería relevante frente a las que están iniciando o llevan poco tiempo en la competitividad y su experiencia es muy baja, pero hacen parte del clúster de la arcilla. También manifiesta que este clúster es un ejercicio de apoyo de las grandes empresas para con las medianas y pequeñas empresas, para que de esta forma haya una equidad y beneficio regional, logrando

integrar de alguna manera las empresas y así satisfacer las necesidades de los nuevos mercados.

Es claro que Cúcuta por muchos años dependió económicamente de Venezuela, y dada la crisis económica del vecino país y la devaluación de la moneda, se generó la necesidad de fusionar productos y buscar nuevos mercados internacionales y sumado a eso, el gobierno colombiano firma el Tratado de Libre Comercio con nuevos países, ampliando así el abanico de demanda. “Por esta razón recomiendo tener en cuenta el nivel uno como gran referente de su trabajo y los niveles 2 y 3 distribuidos proporcionalmente a el número de empleados”. Donde el cálculo porcentual de frecuencia de la muestra está dado de acuerdo al nivel de cada empresa.

$$m = \frac{e}{N} * 100$$

m = Margen Porcentual

e = Número de veces que se repite el nivel

N = Total de la muestra

- Cálculo de nivel

$$m = \frac{5}{18} * 100 = m = 27.7\%$$

- Cálculo de nivel 2

$$m = \frac{7}{18} * 100 = m = 38.8\%$$

- Cálculo de nivel 1

$$m = \frac{6}{18} * 100 = m = 33.3\%$$

### ***Identificación de Empresas a Encuestar.***

Se define entonces al muestreo intencional, como el procedimiento que permite seleccionar los casos característicos de la población limitando las muestras, y se utiliza en situaciones en las que la población es muy variable y consecuentemente la muestra es muy pequeña. Para esta selección, se tiene en cuenta el nivel de exportación de las empresas, que pertenezcan al clúster de la arcilla y la cantidad de personal que colabora en las empresas, y el nivel de exportación, con el fin de que la información sea veraz y confiable.

**Tabla No. 3**  
**Identificación de Empresas a Encuestar**

<b>No.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>No. Colaboradores</b>	<b>Nivel de Exportación</b>
1	CERAMICA ITALIA	274	1
2	LADRILLERA SIGMA	248	1
3	LADRILLERA CASA BLANCA	172	1
4	TEJAR DE PESCADERO	85	1
5	TEJAR MARGRES	25	2
6	NORGRES	3	2
7	LADRILLOS CORTES	17	3
8	LADRILLERA NORSAN	10	3
	Total personal	834	

### ***Fórmula para Población Finita***

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, esto quiere decir contable y la variable de tipo categórica, el primer paso que se debe realizar es conocer “n” o sea el número total de casos esperados, para eso se deben revisar los datos de las empresas pertenecientes al clúster de la arcilla de Cúcuta. Si la población es finita,

es decir conocemos el total de la población y se desea saber cuántos del total se deben estudiar. Para este caso la fórmula sería:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{N - 1 (e^2) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n = Tamaño de muestra

Z= Nivel de confianza (1.96)

N= Universo (834)

p = Probabilidad de éxito (0.5)

q = Probabilidad de fracaso (0.5)

e<sup>2</sup>=Error de estimación (0.05)

Reemplazando los datos que la fórmula nos presenta, el resultado que arroja para el resultado de la muestra, queda establecida de la siguiente manera:

n = 263 encuestas a aplicar del total de la muestra N = 834 colaboradores. Este es el equivalente al 32% de participación por empresa perteneciente al clúster de la arcilla.

Se toma el total de los colaboradores de cada una de las empresas y se le toma el 32%, el resultado de esta ecuación arroja las encuestas a aplicar en cada una de las empresas seleccionadas.

**Tabla No. 4**

**Determinación de la muestra.**

<b>No.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>No. Colaboradores</b>	<b>Muestra</b>
1	CERAMICA ITALIA	274	88
2	LADRILLERA SIGMA	248	80
3	LADRILLERA CASA BLANCA	172	51
4	TEJAR DE PESCADERO	85	27
5	TEJAR MARGRES	25	8
6	NORGRES	3	1
7	LADRILLOS CORTES	17	5
8	LADRILLERA NORSAN	10	3
	Total personal	834	100%

Fuente: Caja de Compensación Familiar de Norte de Santander COMFANORTE (2013)

Como se refleja en la tabla No. 4 y teniendo en cuenta la participación de las empresas integrantes del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, Departamento de Norte de Santander, se realizara la aplicación del instrumento de medición (encuesta) en las cantidades descritas.

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos**

Con el propósito de conocer la realidad de las organizaciones con respecto a la cultura organizacional y su relación con la competitividad, Albert (2007:232) señala que “se trata de una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes... implica adelantarse en profundidad, en situaciones sociales y mantener un rol activo, pendiente de los detalles, situaciones, sucesos, eventos e

interacciones”. Igualmente Arias (2006:72) define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”.

Para la aplicación del instrumento, se tendrán en cuenta los diferentes niveles jerárquicos de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta, con el fin de realizar el diagnóstico sobre la concepción de la cultura organizacional y la competitividad que esta genera. Se empleara la técnica de encuesta como medio de recolección de información, La encuesta, según Sabino (2002:71) “trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que corresponda con los datos recogidos”, (ver anexo 1).

### ***Validación del Instrumento***

La elaboración del instrumento que evalúe la cultura organizacional es hoy día de gran importancia para la producción y proyección de las empresas, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1988:243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través del juicio con expertos, el cual se analizó y determino hasta donde los ítems que intervienen en el instrumento, fueron representativos para el dominio de la muestra y su relevancia y acercamiento a la congruencia de la información para lograr el objetivo de la investigación. El instrumento fue realizado por el investigador y quienes fortalecieron el instrumento fueron los expertos que a continuación cito: Olga J Salazar H. Magister en Gerencia Mención Mercadeo, Rafael Enrique Rojas Ferreira Magister en Educación y Gerencia Educativa y Luz Marina Peña Magister en Gerencia de Empresas y Mercadeo.

### *Validación de los Expertos*

Para llevar a cabo este proceso, se construyó un formato de validación, el cual incluye las instrucciones sobre las cuales deben guiarse los jueces expertos y emitir su opinión, para realizarle las modificaciones pertinentes, garantizando que el instrumento mida los aspectos de estudio, al respecto Hernández y otros (2006:277), indican que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”

Es decir se relacionó la coherencia entre el instrumento y lo que se desea medir. En cuanto a la confiabilidad, Hernández y otros (2006:277) dicen que “...se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Asimismo, se constató si el instrumento contiene el índice apropiado de manejo y dominio para medir las dimensiones y las variables del estudio.

### **Técnicas para el Procesamiento de Datos**

Una vez aplicado el instrumento en el total de la muestra, se procese a ordenar, procesar, verificar y analizar estadísticamente la información por empresa participante, con el fin de obtener de una manera descriptiva la concepción de la cultura organizacional y todos los elementos que la integran.

### *Técnicas e Instrumentos de Análisis de Datos*

El análisis se hará a través de tabla de frecuencia, el cual arrojará resultados porcentuales y de cantidad de acuerdo a las respuestas dadas ya que se logra evaluar el comportamiento de una muestra determinada y, por extensión, el comportamiento de una población respecto a una variable particular. Como su nombre lo indica, una tabla de frecuencias reúne las frecuencias asociadas a una serie de datos, es decir, las frecuencias absolutas, frecuencias absolutas acumuladas, frecuencia relativa y relativa acumulada, las cuales se colocan en columnas distintas para la construcción de la tabla.

Una vez que se recolectaron los datos a través de la aplicación del instrumento, se procedió a analizar la información obtenida, la cual permitió determinar el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación. En éste sentido, Hernández (2006:364), “...consiste en asignar a cada unidad a una o más categorías”.

De esta manera se podrá detectar el nivel de incidencia de la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas del clúster de arcilla. Con la sumatoria de estos resultados arrojados por la encuesta, se podrá detectar el nivel de incidencia de la cultura organizacional. Para la categorización del instrumento se realiza una tabla de análisis con base en los elementos culturales que inciden y se define la variable cultural al cual pertenece.

***Aspectos Formales Abiertos.***

**Cuadro 2**  
**Aspectos formales Abiertos**

<b>A</b>	1. Estructura Organizacional
	2. Títulos y descripciones de puestos
	3. Objetivos y estrategias
	4. Tecnologías y practicas operacionales
	5. Políticas y directrices de personal
	6. Métodos y procedimientos
	7. Medidas de productividad física y financiera

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano (2008)

***Aspectos Informales Ocultos.***

**Cuadro 3**  
**Aspectos informales Ocultos**

<b>B</b>	1. Formas de influencia y de poder
	2. Percepciones y actitudes de las personas
	3. Sentimientos y normas de los grupos
	4. Valores y expectativas
	5. Formas de interacciones informales
	6. Normas grupales
	7. Relaciones afectivas

Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano (2008)

Estos componentes son invisibles, cubiertos, afectivos y emocionales, orientado hacia los aspectos sociales y psicológicos.

### Variables

El instrumento de la cultura organizacional, evalúa las siguientes:

- **Valores:** Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación entre otros.
- **Creencias:** Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo de negocio en las organizaciones las cuales pueden ser verdaderas o falsas.
- **Clima:** Entendida como la atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, como trabajan los colaboradores entre otras.
- **Normas:** Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los colaboradores.
- **Símbolos:** Definido como el conjunto de iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las actividades o ceremonias realizadas anualmente.
- **Filosofía:** Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez aplicadas las encuestas a las diferentes empresas que conforman el clúster de arcilla objeto de estudio en esta investigación para conocer la concepción de la cultura organizacional y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, Colombia.

Los resultados son presentados por pregunta en los 263 encuestados en las 8 empresas, igualmente una hoja de respuesta tabulada y graficada en círculos, tablas de frecuencia, posteriormente se hace el análisis cualitativo para describir la percepción de la cultura organizacional. Los resultados serán socializados con las empresas involucradas en el proceso de investigación:

#### Tabulación de la Información

*Análisis de las respuestas obtenidas a través de la encuesta.*

#### Cuadro 4

**Pregunta 1. ¿En la empresa donde labora, se fomenta la innovación?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	6
2	Ocasionalmente	18
3	Algunas Veces	38
4	Frecuentemente	81
5	Siempre	120

Fuente: Propia (2013)

El cuarenta y seis por ciento (46%) ratifica que se fomenta la innovación, treinta y uno por ciento (31%) manifiesta que frecuentemente, el catorce por ciento (14%) dice que algunas veces, el siete por ciento (7%), manifiesta que ocasionalmente se fomenta la innovación y dos por ciento (2%) dice que la empresa nunca se fomenta la innovación. Es un porcentaje muy bajo teniendo en cuenta que hoy día las empresas permanentemente están innovando para ser mas competitivas y lograr nuevos mercados.

### Cuadro 5

**Pregunta 2. ¿La Empresa donde labora, promueve el trabajo en equipo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	9
3	Algunas Veces	28
4	Frecuentemente	68
5	Siempre	158

Fuente: Propia (2013)

Para el sesenta por ciento (60%) ratifica que siempre se fomenta la el trabajo en equipo en la empresa, el veintiséis por ciento (26%) dice que frecuentemente, once por ciento (11%) dice que algunas veces y el tres por ciento (3%), manifiesta que ocasionalmente. Es importante fortalecer esta variable de trabajo en equipo teniendo en cuenta que sumado a ello los logros y metas son institucionales y no personales como débilmente lo refleja el resultado. Es de anotar que aunque el instrumento haya sido diseñado para el clúster, las tendencias indirectamente inciden en el resultado individual como empresa debido a la propia cultura regional y organizacional.

### Cuadro 6

**Pregunta 3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	25
3	Algunas Veces	28
4	Frecuentemente	70
5	Siempre	140

Fuente: Propia (2013)

Con respecto a la pregunta, el cincuenta y tres por ciento (53%) ratifica que para la organización siempre es el cumplimiento de metas lo más importante, veintisiete por ciento (26%) manifiesta que frecuentemente, el once por ciento (11%) dice que algunas veces, el nueve por ciento (9%), manifiesta que ocasionalmente creen que es el cumplimiento de las metas lo más importante. El resultado de esta pregunta incide en los diferentes niveles manejados dentro de la organización, esto hace referencia a que los niveles gerenciales y mandos medios tienen claras sus metas e indicadores, diferente al concepto que tiene el nivel de apoyo u operativo.

#### Cuadro 7

**Pregunta 4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesario una recomendación o influencia?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	171
2	Ocasionalmente	50
3	Algunas Veces	31
4	Frecuentemente	4
5	Siempre	7

Fuente: Propia (2013)

El sesenta y cinco por ciento (65%) respondió que para ingresar a la empresa nunca es necesaria una recomendación o influencia, el diez y nueve por ciento (19%) manifiesta que frecuentemente, el doce por ciento (12%) dice que algunas veces, el tres

por ciento (3%), manifiesta que siempre y para un uno por ciento (1%) frecuentemente se requiere recomendaciones o influencias para entrar. Esta pregunta está diseñada con el fin de detectar si el personal es seleccionado por méritos o influencia, incidiendo esto en el nivel productivo de la organización reflejado en el clúster.

#### **Cuadro 8**

**Pregunta 5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es adecuado?**

<b>Item</b>	<b>Opción Respuesta</b>	<b>No. De Respuestas</b>
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	5
3	Algunas Veces	25
4	Frecuentemente	44
5	Siempre	189

Fuente: Propia (2013)

El setenta y dos por ciento (72%) siempre está de acuerdo con el salario que recibe por la labor desempeñada, el diez y siete por ciento (17%) dice que frecuentemente, el nueve por ciento (9%) dice que algunas veces, el seis por ciento (2%), manifiesta que ocasionalmente se encuentra conforme con la remuneración. Gran porcentaje está conforme con la remuneración, esta incidencia favorece al nivel de productividad de la empresa puesto que el talento humano es factor primordial en las actuales empresas, al tener estimulados a los colaboradores el nivel de producción se incrementa y se genera el sentido de pertenencia hacia la organización, esto da como resultado la competencia del clúster.

#### **Cuadro 9**

**Pregunta 6. ¿Cree usted que le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	0
3	Algunas Veces	5
4	Frecuentemente	44
5	Siempre	214

Fuente: Propia (2013)

El ochenta y uno por ciento (81%) asegura que siempre se le suministran las herramientas necesarias para cumplir las funciones, el diez y siete por ciento (17%) dice que frecuentemente, el dos por ciento (2%) dice que algunas veces. Se resalta el porcentaje, ya que este incrementa su nivel de cumplimiento en las metas indicadas y así el cliente tiene la garantía de tener el producto solicitado a tiempo.

#### Cuadro 10

Pregunta 7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	8
3	Algunas Veces	52
4	Frecuentemente	74
5	Siempre	129

Fuente: Propia (2013)

El cuarenta y nueve por ciento (49%) manifiesta que la empresa le permite aprender y progresar como persona, el veintiocho por ciento (28%) dice que frecuentemente, el veinte por ciento (20%) dice que algunas veces, y el tres por ciento (3%), manifiesta que ocasionalmente. Aunque es un porcentaje inferior a la media, hay una tendencia favorable al beneficio personal y social que son complementos de una cultura organizacional establecida apostándole a la responsabilidad social interna.

### Cuadro 11

**Pregunta 8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	1
3	Algunas Veces	23
4	Frecuentemente	69
5	Siempre	170

Fuente: Propia (2013)

A la pregunta, respondieron el sesenta y cinco por ciento (65%) asegura que existe un ambiente de cooperación, el veintiséis por ciento (26%) dice que frecuentemente, el nueve por ciento (9%) dice que algunas veces. Para el análisis de la investigación este factor refleja una alta intención, puesto que la cooperación en las organizaciones está dada para obtener un beneficio común, logrando así los objetivos y metas trazadas.

### Cuadro 12

**Pregunta 9. ¿Cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	74
2	Ocasionalmente	67
3	Algunas Veces	60
4	Frecuentemente	39
5	Siempre	23

Fuente: Propia (2013)

El veinte ocho por ciento (35%) manifiesta que nunca cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo, el veinticinco por ciento (25%) dice que ocasionalmente, el veinte tres por ciento (23%) dice que algunas veces, el quince por

ciento (15%), manifiesta que ocasionalmente y el nueve por ciento (9%) dice que siempre. El direccionamiento y liderazgo son factores de la cultura organizacional, teniendo en cuenta la sumatoria de los porcentajes, es claro que la influencia de la cultura jerárquica está dada por sus políticas y reglamentos.

### Cuadro 13

**Pregunta 10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	0
3	Algunas Veces	5
4	Frecuentemente	16
5	Siempre	242

Fuente: Propia (2013)

El noventa y dos por ciento (92%) ratifica que existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa, el seis por ciento (6%) dice que frecuentemente y el dos por ciento (2%) dice que algunas veces. La responsabilidad y compromiso demostrado en el porcentaje de las respuestas de todas las empresas pertenecientes al clúster, reflejan el sentido de pertenencia hacia las mismas.

### Cuadro 14

**Pregunta 11. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	0
3	Algunas Veces	0
4	Frecuentemente	9
5	Siempre	254

Fuente: Propia 2013

El noventa y siete por ciento (97%) informa que siempre en la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores y el tres por ciento (3%) dice que frecuentemente. Hace parte de la cultura organizacional las normas e identidad que refleja la organización ante el contexto, con respecto al clúster es clara la identidad, el lenguaje y actitud de cada una de las empresas que lo conforman.

**Cuadro 15.**

**Pregunta 12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	18
3	Algunas Veces	45
4	Frecuentemente	62
5	Siempre	138

Fuente: Propia 2013

El cincuenta y dos por ciento (52%) manifiesta que la empresa utiliza sanciones ante una falta, el veinticuatro por ciento (24%) dice que frecuentemente, el diez y siete por ciento (17%) dice que algunas veces y el siete por ciento (7%), manifiesta que ocasionalmente. Ante el incumplimiento de las metas, las sanciones es una manera de demostrar el liderazgo y compromiso que tiene la organización frente a las metas establecidas, se toma como un mecanismo disciplinario ante posibles incumplimientos por parte del colaborador o cualquier miembro de la organización. Esta actividad permite reflejar a través de sus indicadores el compromiso, calidad y pertinencia de sus colaboradores.

**Cuadro 16**

**Pregunta 13. ¿La empresa celebra fechas especiales en beneficio de los colaboradores?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	18
3	Algunas Veces	45
4	Frecuentemente	62
5	Siempre	138

Fuente: Propia (2013)

El sesenta y dos por ciento (62%) manifiesta que la empresa siempre celebra fechas especiales en beneficio de los colaboradores, el diez y seis por ciento (16%) dice que frecuentemente, el catorce por ciento (14%) expresa que algunas veces, el siete por ciento (7%) ocasionalmente y el uno por ciento (1%) manifiesta que nunca se celebran fechas especiales. Es una forma de acentuar la cultura organizacional como estímulo a las metas y logros alcanzados a través del ejercicio productivo.

#### Cuadro 17

**Pregunta 14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, reconocimientos, entre otros, para estimular las buenas labores?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	129
2	Ocasionalmente	71
3	Algunas Veces	54
4	Frecuentemente	6
5	Siempre	3

Fuente: Propia (2013)

A la pregunta, el cuarenta y nueve por ciento (49%) respondió que nunca se utilizan incentivos como viajes, reconocimientos, entre otros para estimular las buenas labores, el veintisiete por ciento (27%) dice que ocasionalmente, el veintiuno por ciento (21%) dice que algunas veces, el dos por ciento (2%), manifiesta que frecuentemente y el

uno por ciento (1%) dice que siempre. Las organizaciones y sus colaboradores son actores en los resultados, las buenas relaciones y el vínculo que se genere entre ellos, resulta fundamental para alcanzar las metas e incrementar la productividad siendo los incentivos una manera de estimular el compromiso permanente de los miembros de la organización.

**Cuadro 18.**

**Pregunta 15. ¿Los Colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias e imagen empresarial, logo, colores?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	17
2	Ocasionalmente	13
3	Algunas Veces	49
4	Frecuentemente	100
5	Siempre	84

Fuente: Propia (2013)

El treinta y ocho por ciento (38%) manifiestan frecuentemente reconocer y entender el significado de las ceremonias e imagen empresarial, logo, colores, el treinta y dos por ciento (32%) dice que siempre, el diez y nueve por ciento (19%) dice que algunas veces, el seis por ciento (6%), manifiesta que nunca y un cinco por ciento (5%) dice que ocasionalmente. Ha sido una falencia en las organizaciones encuestadas, la falta de comunicación con respecto a marca al cual prestan sus servicios profesionales, dado que se enfocan en la formación operacional y dejan a un lado la formación institucional. El resultado demuestra e inclusive que algunos colaboradores no entienden el logo ni el porqué de los colores. Es importante para fortalecer la cultura que el porcentaje respecto a este punto fuera superior.

**Cuadro 19**

**Pregunta 16. ¿Su trabajo es coherente con la Misión y Visión de la Empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	13
3	Algunas Veces	31
4	Frecuentemente	89
5	Siempre	130

Fuente: Propia (2013)

El cuarenta y nueve por ciento (49%) asegura que siempre el trabajo es coherente con la misión y visión de la empresa, el treinta y cuatro por ciento (34%) dice que frecuentemente, el doce por ciento (12%) dice que algunas veces y el cinco por ciento (5%) manifiesta que ocasionalmente. En un gran porcentaje los colaboradores desconocen estos elementos del plan estratégico, se concluye que el fortalecimiento está dado por la operatividad y no por el conocimiento de la organización

Cuadro 20

**Pregunta 17. ¿Al haber una vacante, la empresa tiene en cuenta primero a los colaboradores internos para suplir el cargo, antes que personas externas?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	44
2	Ocasionalmente	20
3	Algunas Veces	61
4	Frecuentemente	69
5	Siempre	69

Fuente: Propia (2013)

En la respuesta a la pregunta, el veinte seis por ciento (26%) coincide con las opciones siempre y frecuentemente, el veinte tres por ciento (23%) corresponde a algunas veces, con un diez y siete por ciento (17%) responde que nunca y el ocho por ciento (8%) manifiesta que ocasionalmente al haber una vacante, la empresa tiene en cuenta primero

los colaboradores internos antes que personas externas. Existe un promedio en las respuestas, dado que gran parte de la población encuestada es operativa, contrario a los mandos medios y altos que sienten el ascenso como un estímulo al trabajo, fortaleciendo su compromiso y sentido de pertenencia.

### **Cuadro 21**

**Pregunta 18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?**

<b>Item</b>	<b>Opción Respuesta</b>	<b>No. De Respuestas</b>
1	Nunca	18
2	Ocasionalmente	7
3	Algunas Veces	21
4	Frecuentemente	86
5	Siempre	131

Fuente: Propia (2013)

El cincuenta por ciento (50%) ratifica que siempre a la empresa le interesa tanto el personal desarrollo como el familiar, el treinta y tres por ciento (33%) dice que frecuentemente, el ocho por ciento (8%) dice que algunas veces, el siete por ciento (7%), manifiesta que nunca y dos por ciento (2%) dice que la empresa ocasionalmente le interesa el desarrollo del colaborador y su familia. El sistema de vinculación laboral colombiano esta diseñado para que el beneficio en el momento de ingresar a una empresa sea para el vinculado y su núcleo familiar. La vinculación a cajas de compensación, la permanente oferta de capacitación formal y no formal, el reconocimiento de las competencias, se creen arraigos laborales y culturales que permiten fortalecer la pertinencia y logros de metas.

### **Cuadro 22**

**Pregunta 19. ¿Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	3
2	Ocasionalmente	6
3	Algunas Veces	45
4	Frecuentemente	65
5	Siempre	144

Fuente: Propia (2013)

El cincuenta y cinco por ciento (55%) ratifica que siempre todos aportan ideas para mejorar el trabajo, el veinticinco por ciento (25%) dice que frecuentemente, el diez y siete por ciento (17%) dice que algunas veces, el dos por ciento (2%), manifiesta que ocasionalmente y un uno por ciento que nunca. Teniendo en cuenta los porcentajes se destaca el aporte colectivo en beneficio de la organización ya que esto se traduce en el bien colectivo tras un objetivo específico.

Cuadro 23

**Pregunta 20. ¿Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo, se resuelven de manera óptima para la organización?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	3
2	Ocasionalmente	6
3	Algunas Veces	45
4	Frecuentemente	65
5	Siempre	144

Fuente: Propia (2013)

Se observa que el sesenta y cinco por ciento (65%) ratifica que siempre que surgen problemas entre los grupos de trabajo, se resuelven de manera óptima para la organización, el veinte cinco por ciento (25%) dice que frecuentemente y el diez por ciento (10%) dice que algunas veces. En toda comunidad existen conflictos es propio de

la cultura en general, no siendo ajeno a las organizaciones, el tener un buen clima organizacional permite a la organización mantener estándares de producción y logros de objetivos.

#### **Cuadro 24**

**Pregunta 21. ¿La información requerida por los diferentes equipos de trabajo fluye lentamente?**

<b>Item</b>	<b>Opción Respuesta</b>	<b>No. De Respuestas</b>
1	Nunca	60
2	Ocasionalmente	47
3	Algunas Veces	52
4	Frecuentemente	65
5	Siempre	39

Fuente: Propia (2013)

El veinte cuatro por ciento (24%) manifiesta que frecuentemente la información requerida por los diferentes equipos de trabajo fluye lentamente, el veinte tres por ciento (23%) dice que nunca, el veinte por ciento (20%) dice que algunas veces, el diez y ocho por ciento (18%), manifiesta que ocasionalmente y el quince por ciento (15%) dice que siempre. La comunicación interna es un factor determinante dentro de las organizaciones, pero en este caso concreto es un poco preocupante debido a que mientras no haya fluidez en el canal, difícilmente las metas se lograran cumplir a tiempo, dando como resultado una no conformidad por parte de los clientes generando rechazo a la competitividad y por su puesto a la empresa como proveedora del clúster. Por tal razón se recomienda fortalecer este factor con urgencia teniendo en cuenta que existe una comunidad que busca el beneficio colectivo y no individual,

#### **Cuadro 25**

**Pregunta 22. ¿Los objetivos de las diferentes áreas, van de la mano con los objetivos de la empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	5
2	Ocasionalmente	9
3	Algunas Veces	52
4	Frecuentemente	73
5	Siempre	124

Fuente: Propia (2013)

El cuarenta y siete por ciento (47%) manifiesta que siempre los objetivos de las diferentes áreas, van de la mano con los objetivos de la empresa, el veintiocho por ciento (28%) dice que frecuentemente, el veinte por ciento (20%) dice que algunas veces, un tres por ciento (3%), manifiesta que ocasionalmente y dos por ciento (2%) dice que la empresa nunca. Están dados por el liderazgo que se ejerce en cada una de las áreas propias de la organización.

**Cuadro 26**

**Pregunta 23. ¿Cuándo se presenta un problema especial sabe quién debe resolverlo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	4
2	Ocasionalmente	7
3	Algunas Veces	30
4	Frecuentemente	57
5	Siempre	165

Fuente: Propia (2013)

Con respecto a la pregunta, el sesenta y tres por ciento (63%) manifiestan que siempre cuando se presenta un problema especial sabe quién debe resolverlo, el veinte dos por ciento (22%) dice que frecuentemente, el once por ciento (11%) dice que algunas veces, el tres por ciento (3%), manifiesta que ocasionalmente y el uno por ciento (1%) dice que la empresa nunca sabe quién lo resuelve. La respuesta está fortalecida en un alto

grado por el liderazgo que desempeñan los responsable de cada proceso o subproceso de la organización. Hace parte determinante de la cultura organizacional.

**Cuadro 27**

**Pregunta 24. ¿Se preocupan por mantener informado a los colaboradores con los cambios relacionados con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	3
2	Ocasionalmente	0
3	Algunas Veces	24
4	Frecuentemente	75
5	Siempre	161

Fuente: Propia (2013)

El sesenta y uno por ciento (61%) ratifica que la empresa siempre se preocupa por mantener informado a los colaboradores con los cambios relacionados con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo, el veintinueve por ciento (29%) dice que frecuentemente, el nueve por ciento (9%) dice que algunas veces y el uno por ciento (1%) dice que nunca. Dado el cumplimiento y el direccionamiento de los objetivos propios de la organización se entiende en las respuestas que efectivamente la información con respecto a los cambios es fluida a diferencia de la comunicación interna, esto refleja el interés propio de la organización y no el colectivo, teniendo en cuenta que priman los objetivos y metas organizacionales sobre el complemento colectivo en este caso concreto el del clúster como representación de un grupo de productores de las líneas que se derivan de la arcilla .

**Cuadro 28**

**Pregunta 25. ¿Se ejecutan las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	5
2	Ocasionalmente	22
3	Algunas Veces	45
4	Frecuentemente	90
5	Siempre	101

Fuente: Propia (2013)

Se observa en las respuestas a esta pregunta que el treinta y nueve por ciento (39%) siempre se ejecutan las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo, el treinta y cuatro por ciento (34%) dice que frecuentemente, el diez y siete por ciento (17%) dice que algunas veces, el ocho por ciento (8%), manifiesta que ocasionalmente y el dos por ciento (2%) manifiesta que nunca. El aporte hacia la organización es un compromiso de los integrantes, como lo reflejan los resultados en su sumatoria, en un gran porcentaje son tenidos en cuenta. Es importante fortalecer aún más esta variable ya que es un colectivo llamado clúster el que en este caso es el analizado.

#### Cuadro 29

**Pregunta 26. ¿Le dice a su superior solo lo que él quiere oír?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	157
2	Ocasionalmente	57
3	Algunas Veces	17
4	Frecuentemente	10
5	Siempre	22

Fuente: Propia (2013)

El sesenta por ciento (60%) ratifica que nunca le dice a su superior lo que él quiere oír, el veinte dos por ciento (22%) dice que ocasionalmente, el ocho por ciento

(8%) dice que siempre, el seis por ciento (6%), manifiesta que algunas veces y el cuatro por ciento (4%) dice que frecuentemente. El fortalecimiento del conocimiento y la generación de competencias hacen que los colaboradores opten por ser sinceros en el momento de dar un concepto u opinión referente a un tema de decisión u operativo, de esta forma se manifiesta el arraigo y competencias de los integrantes de la organización.

### Cuadro 30

**Pregunta 27. ¿Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	19
2	Ocasionalmente	10
3	Algunas Veces	2
4	Frecuentemente	18
5	Siempre	214

Fuente: Propia (2013)

El ochenta y uno por ciento (81%) ratifica que siempre ha existido una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar, un siete por ciento (7%) manifiestan que frecuentemente y nunca, un cuatro por ciento (4%) ocasionalmente y un uno por ciento (1%) algunas veces. Por la misma naturaleza de exportadores y teniendo en cuenta el manejo del sistema de gestión de calidad en los miembros del clúster, el cual están regidos por una planeación estratégica el cual determina todos y cada uno de las actividades que se desarrollan en las funciones asignadas. Es claro que todas cuentan con un manual de funciones donde está plasmado las funciones a desempeñar.

### Cuadro 31

**Pregunta 28. ¿Ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	210
2	Ocasionalmente	33
3	Algunas Veces	17
4	Frecuentemente	2
5	Siempre	1

Fuente: Propia (2013)

El ochenta por ciento (80%) manifiesta que nunca ahorra esfuerzos en el cumplimiento de las obligaciones, el trece por ciento (13%) dice que ocasionalmente, el seis por ciento (6%) dice que algunas veces y el uno por ciento (1%), manifiesta que frecuentemente. El compromiso y sentido de pertenencia se refleja con la incondicionalidad y disposición para con la empresa por parte de los colaboradores.

**Cuadro 32**

**Pregunta 29. ¿Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	156
2	Ocasionalmente	59
3	Algunas Veces	44
4	Frecuentemente	4
5	Siempre	0

Fuente: Propia (2013)

El cincuenta y nueve por ciento (59%) manifiesta que nunca existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa, el veinte dos por ciento (22%) dice que ocasionalmente, el diez y siete por ciento (17%) dice que algunas veces y el dos por ciento (2%) dice que frecuentemente. La respuesta con un mayor porcentaje, refleja

que en las empresas que integran el clúster son muy pocos los grupos y estos no desmejoran la calidad y el trabajo de equipo.

### Cuadro 33

**Pregunta 30. ¿En su empresa solo están pendientes de los errores cometidos por los colaboradores?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	148
2	Ocasionalmente	62
3	Algunas Veces	47
4	Frecuentemente	6
5	Siempre	0

Fuente: Propia (2013)

El cincuenta y seis por ciento (56%) manifiesta que nunca su empresa está pendiente de los errores cometidos por los colaboradores, el veinticuatro por ciento (24%) dice que ocasionalmente, el diez y ocho por ciento (18%) dice que algunas veces y el dos por ciento (2%), manifiesta que frecuentemente. Desde el punto de vista gerencial y por políticas propias de las empresas integrantes del clúster, los errores los previenen de tal forma que evitan que ocurran, por eso la sumatoria de los porcentajes de nunca y ocasionalmente es alta.

### Cuadro 34

**Pregunta 31. ¿Se preocupan por el prestigio de la empresa?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	0
3	Algunas Veces	10
4	Frecuentemente	33
5	Siempre	220

Fuente: Propia (2013)

El ochenta y cuatro por ciento (84%) manifiestan que siempre se preocupan por el prestigio de la empresa, el doce por ciento (12%) dice que frecuentemente y el cuatro por ciento (4%) dice que algunas veces. El prestigio, en los contextos que se están analizando es importante, al ser parte de una propia cultura, es el buen nombre, podemos observar entonces que todos y cada uno de los colaboradores aporta para que el prestigio de las empresas sea el más favorable.

### Cuadro 35

**Pregunta 32. ¿La eficacia en su trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	117
2	Ocasionalmente	75
3	Algunas Veces	58
4	Frecuentemente	13
5	Siempre	0

Fuente: Propia (2013)

La eficacia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase, a esta pregunta, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) responde que nunca, el veintinueve por ciento (29%) dice que ocasionalmente, el veintidós por ciento (22%) dice que algunas veces y el cinco por ciento (5%) manifiesta que frecuentemente. Gran porcentaje de los encuestados manifiestan no recibir ningún estímulo ni reconocimiento, pero esto no incide en la productividad ni los resultados empresariales.

### Cuadro 36

**Pregunta 33. ¿En la empresa el desempeño de las funciones es correctamente evaluado?**

Item	Opción Respuesta	No. De Respuestas
1	Nunca	0
2	Ocasionalmente	15
3	Algunas Veces	29
4	Frecuentemente	44
5	Siempre	175

Fuente: Propia (2013)

El sesenta y seis (66%) manifiesta que el desempeño de las funciones siempre son correctamente evaluadas, el diez y siete por ciento (17%) dice que frecuentemente, el once por ciento (11%) dice que algunas veces y el seis por ciento (6%), manifiesta que ocasionalmente. En la actualidad las empresas competitivas deben estar a la vanguardia en normatividades y políticas, se encontró que el 80% de las empresas están certificadas por el Sistema de gestión de Calidad, y la evaluación hace parte del sistema. Es muy favorable la evaluación permanente por los productos que oferta el clúster.

Se analiza entonces en este capítulo los diferentes conceptos que tiene la muestra de las empresas seleccionadas para la aplicación del instrumento, logrando visualizar directamente los comportamientos, actitudes y comentarios frente al tema de investigación. Es de resaltar la buena actitud de los encuestados frente al proceso.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El propósito fundamental de esta investigación fue Evaluar la importancia de la cultura organizacional, como factor determinante en el desempeño organizacional de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta, considerando las variables culturales, factores culturales y de desempeño. Las calificaciones están dadas en respuestas simples cerradas como, 1. Nunca, 2. Ocasionalmente, 3. Algunas Veces, 4. Frecuentemente y 5. Siempre. Para dar respuesta a este objetivo se seleccionó una muestra de 263 colaboradores de una población de 834, de 8 empresas vinculadas al clúster.

De los resultados obtenidos en esta investigación, se puede deducir que existe una fuerte identidad de las empresas con respecto a la cultura organizacional, referente a los aspectos que intervienen en el día a día una empresa como lo son los aspectos formales abiertos que son los visibles y observables públicamente y los aspectos ocultos son los invisibles, cubiertos, afectivos y emocionales orientados a los aspectos sociales y psicológicos.

En los últimos años, la crisis económica del municipio de Cúcuta ha sido muy fuerte, teniendo como base la devaluación del bolívar frente al valor del peso ya que eran los venezolanos los que hacían de la economía regional una oportunidad laboral y de desarrollo. Por esta razón se genera la fusión de algunos sectores económicos como lo es en este caso el sector arcilla a través de la figura de clúster.

Por otro lado, de estos datos se puede concluir que los colaboradores tienen un fuerte sentido de pertenencia por la empresa en el cual se desempeña, aunque su vínculo laboral no sea el mejor ya que existen contrataciones directas con liquidación anual y por

órdenes de prestación de servicio, conocen el conducto regular ya que tienen claridad de la estructura organizacional a la hora de resolver un problema o tomar una decisión.

A continuación, se estarán discutiendo en detalle aquellos aspectos convergentes y divergentes reportados en la revisión de literatura con los datos obtenidos. También, se discutirán posibles explicaciones relativas a los hallazgos de esta investigación.

Del análisis de los resultados de este estudio se puede afirmar que dentro del resultado arrojado, los colaboradores en los aspectos formales abiertos en la variable cultural siempre identifican los elementos culturales en un 64%, esto traducido a los aspectos abiertos planteados en la investigación, contrario a la descripción de los factores culturales que en un 36% los colaboradores siempre la identifican los aspectos informales ocultos.

Por otro lado, si comparamos los resultados de la respuesta de opción nunca, los colaboradores en los aspectos formales abiertos en la variable cultural; identifican los elementos culturales en un 14%, por otra parte la descripción de los factores culturales está por encima en un 86% que colaboradores nunca identifican los aspectos informales ocultos.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es el alto porcentaje de respuesta siempre por parte de los colaboradores a las preguntas el cual se midieron los métodos y procedimientos que tienen las diferentes empresas pertenecientes al clúster cuyo indicador está definido por el clima, es la pregunta número 6, con un porcentaje de 81% la respuesta siempre le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente las funciones, en la pregunta número 10 cuyo elemento cultural son las políticas y directrices de personal y su indicador son las normas el 92% de respuesta siempre hay claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa, y en la pregunta número 11 el cual el elemento cultural son las políticas y directrices de personal y su indicador son las normas el porcentaje del 97% en la respuesta siempre en la

empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores. Es así como la identidad organizacional elemento de la cultura organizacional.

En atención a las manifestaciones encontradas en las variables, se puede indicar que los elementos culturales de mayor incidencia en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta son las políticas y directrices de personal, los títulos y descripciones del puesto.

Igualmente, se logró determinar que entre los factores culturales caracterizan a las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla del municipio de Cúcuta son las formas de influencia y de poder, las percepciones y actitudes de las personas, los valores y expectativas y las normas grupales.

En síntesis, de los resultados se desprende la importancia de la cultura organizacional, esta se evidencia en la concepción de los colaboradores y directivos encuestados. La planeación estratégica, la retroalimentación y las políticas son relevantes y determinadas como factor esencial en el desempeño y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras del clúster de la arcilla del Municipio de Cúcuta.

Por otro lado, de estos resultados se desprende información que puede servir de utilidad para las empresas pertenecientes al clúster en términos de proyección y comunicación de tal modo que puedan promover el mejoramiento continuo de las empresas.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones surgidas de la investigación hecha a lo largo de los meses de investigación. El objetivo principal de este trabajo es responder a la pregunta de investigación bajo la cual se desarrolló este proyecto. Se hablara de los objetivos planteados inicialmente y su cumplimiento. Así mismo se darán a conocer las recomendaciones que serán importantes para las empresas que integran el clúster de arcilla del municipio de Cúcuta.

La importancia de la Cultura Organizacional en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, es un tema que día a día va tomando importancia en las organizaciones del sector, las cuales buscan el mejoramiento continuo y la incidencia en las mismas, para así lograr incrementar su competitividad y productividad, sin dejar de lado la calidad de vida de los colaboradores que la conforman.

La identificación de los elementos culturales del clúster como parte de la cultura organizacional, está dada por la construcción de las relaciones de los colaboradores de cada una de las empresas que integran el clúster. En este sistema se destaca por los elementos culturales más homogéneos encontrados tales como los objetivos y estrategias, las políticas y directrices del personal, y los métodos y procedimientos, con un alto

conocimiento cultural de la empresa a el cual prestan sus servicios, indicados por los valores, las normas el clima y las creencias.

Teniendo en cuenta los aspectos que caracterizan las empresas en estudio, y según el resultado de la investigación se concluye que el trato que reciben, el ambiente donde se desempeñan, la relación interpersonal, los estímulos que reciben, son aspectos que inciden en el éxito o de fracaso para competitividad y el buen desempeño de las empresas que conforman el clúster. Es decir, la concepción de los colaboradores y directivos de la organización a la que pertenecen y su incidencia directa en el desempeño.

También se logró conocer como describen inconscientemente en un alto grado los factores culturales los integrantes del clúster como parte de la cultura organizacional, estos elementos están dados por la forma en que influye el poder en sus empresas, las percepciones y actitudes de las personas con el cual comparten gran parte del día y su vida, los sentimientos y normas grupales manifestados en estímulos y mejoramiento de calidad de vida y las relaciones afectivas.

De esta forma se ha investigado y determinado la importancia de la cultura organizacional como factor esencial y su incidencia en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta, llegando a la conclusión de que el tipo de cultura que predomina es la Cultura de Clan, ya que los colaboradores reconocen la tradición, la lealtad y el comportamiento personal, la socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Aunque existe una influencia de la Cultura de Mercado, ya que trabajan por el logro de los objetivos exigentes, especialmente aquellos que son financieros y de mercados.

Se concluye que La Cultura Organizacional del clúster de la arcilla representada en el iceberg, arroja como resultado que son más los aspectos informales ocultos identificados que los aspectos formales abiertos, como se describe en el objetivo específico No. 1. Dejando a la vista del entorno el Aspecto Formal Abierto.

En este sentido se evidencia una alta incidencia del concepto de la cultura organizacional teniendo en cuenta las variables de: valores, clima, creencias, filosofía, normas y símbolos, que intervienen en el instrumento aplicado.

De tal forma, la metodología utilizada para este estudio me permitió analizar de forma integral la cultura organizacional que ha configurado el clúster de la arcilla en el municipio de Cúcuta a partir de los aspectos culturales que conforman la Cultura Organizacional.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación, se plantean algunas recomendaciones que serán de utilidad a las empresas que integran el clúster en estudio con el fin de fortalecer la cultura organizacional en algunos elementos culturales para lograr un mejor desempeño y de esta manera cumplir con las metas y objetivos trazados por las empresas.

Se recomienda fortalecer la alianza interempresarial para el mejoramiento del cumplimiento de metas a través del diseño de una planeación estratégica que favorezca el nivel de las empresas que conforman el clúster.

Realizar una mejora continua en la estrategia de inducción al personal, que garantice el pleno conocimiento de la cultura organizacional, el direccionamiento estratégico de la organización y valores corporativos teniendo en cuenta el bajo nivel de reconocimiento de la imagen corporativa.

Diseñar estrategias para la implementación de estímulos (remuneración, bonos, diplomas, reconocimiento en público, asensos, etc.) para los colaboradores como reconocimiento al cumplimiento de metas y objetivos de la organización, esto conlleva a ser más productivos y fortalece el sentido de pertenencia.

Implementar un sistema de comunicación asertiva en el sentido que esta fluya a través de los niveles estratégicos (Gerenciales, Misionales y de Apoyo), teniendo en cuenta la debilidad encontrada con respecto a desconocimiento de los ritos, ceremonia e información organizacional y operacional.

Crear confianza en la capacidad y conocimiento de los colaboradores con el fin de que no surjan inconvenientes en el momento de la toma de decisiones respecto al trabajo y de esta forma evitar la generación de grupos problemas.

Crear una cultura de competitividad tanto endógena y exógenamente con el fin de lograr alcanzar los objetivos generales trazados por la organización.

Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los enfoques de principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente.

Diseñar y aplicar instrumentos basados en encuestas y entrevistas a todos los colaboradores de las diferentes empresas que pertenecen al clúster, que referencie la organización a fin de determinar lo que ellos consideran malo bueno del clima de trabajo; ello permitirá plantear un escenario identificado por las actitudes y opiniones sobre la organización

## BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI. Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Bogotá, 1999.
- Altenburg, T. (2001), “La promoción de clúster industriales en América Latina. Experiencias y estrategias”, serie Foco pymes publicaciones, Buenos Aires, LGTZ. (1999), “Pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo. Fomentando su competitividad e integración productiva”, Estudios e informes, N° 5/1999, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo (IAD)
- Alfred K, y Clyde K, (1989): Cultural and Natural Areas of Native North America.
- Barney, J. (1986): “Organizational Culture: Can it be a Source of Sustainable.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Revista pensamiento y gestión. Barranquilla.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración. No 32. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Caro, A (2001). Gestión Humana: *La Imagen Del Servicio*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2001). Encuesta Anual de Manufactura
- Denison, D. (1991), Cultura Corporativa. Serie Empresarial Fondo Editorial Legis.
- French W., Bell C., Zawacki R. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México D. F. Mc Graw Hill.

- Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Cladec.
- Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. México: Plaza y Valdés Editores.
- Hernández, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Retrieved from Fuente Académica database. Red de Revistas Científicas América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica
- Malinowski, B. (1981). Una teoría científica de la cultura. Edhasa. ISBN 978-84-350-0023-9.
- Marceau, J., Clusters, Chains and Complexes: Three Approaches to Innovation with a Public Policy Perspective. En Dodgson, M. y Rothwell, R. (eds.) The handbook of industrial innovation. 1994
- Páramo D., Ramírez E., Rodríguez A. (2008). *Cultura organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*. Colombia. ECOE Ediciones.
- Peterson, M. (2000). Understanding academic culture and climate. Tierney W.G. (ed) *Assesing Academic Climate and Cultures*. San Francisco; CAL.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Porter, M. (2002): La ventaja competitiva. 8ª reimpresión. México: CECSA.
- Ramos, J. (1999). "Manejo productivo del estrés en las empresas". En: Administrate
- Serna H, (2000). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión, Teoría y Metodología*. Colombia: RAM Editores.
- Universidad Nacional de Rosario. Instituto de Investigaciones y Asistencia Técnica en Administración. (2009). *Medición de la Cultura y el Clima Organizacional. Análisis comparado de seis Empresas*. Argentina: Autor.
- Universidad Pedagógica libertador UPEL (2006). *Manual de grado de especialización y maestría y tesis doctorales - (3ra. ed.)*. e impresión 2006. Caracas - Venezuela: FEDUPEL
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. Colombia: Pearson.

Valle, R (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Ward G. (1971). *Culture Language and Society*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Modular Publications, No. 7.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXOS

### ANEXO A. Tabla de conversiones para el análisis del instrumento

PREGUNTA	ELEMENTO CULTURAL	VARIABLE CULTURAL
1. ¿En la empresa donde labora, se fomenta la innovación?	Tecnología y practicas operacionales	Valores
2. ¿La Empresa donde labora, promueve el trabajo en equipo?	Políticas y directrices de personal/ Normas grupales	Clima
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	Objetivos y estrategias	Clima
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesario una recomendación o influencia?.	Formas de influencia y de poder	Creencias
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es adecuado?	Percepciones y actitudes de las personas	Filosofía
6. ¿Cree usted que le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones?	Métodos y procedimientos	Clima
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?	Valores y expectativas	Valores
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	Sentimientos y normas de los grupos	Creencias
9. ¿Cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?	Formas de influencia y de poder	Creencias

10. ¿ Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?	Políticas y directrices de personal	Normas
11. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores?	Políticas y directrices de personal	Normas
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?	Políticas y directrices de personal	Normas
13. ¿La empresa celebra fechas especiales en beneficio de los colaboradores?	Políticas y directrices de personal/Relaciones afectivas	Símbolos
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, reconocimientos, entre otros, para estimular las buenas labores?	Políticas y directrices de personal	Normas
15. ¿Los Colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias e imagen empresarial, logo, colores?	Percepciones y actitudes de las personas	Símbolos
16. ¿Su trabajo es coherente con la Misión y Visión de la Empresa	Valores y expectativas	Valores
17. ¿Al haber una vacante, la empresa tiene en cuenta primero a los colaboradores internos para suplir el cargo, antes que personas externas?	Políticas y directrices de personal/Forma de influencias de poder	Filosofía
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	Relaciones afectivas	Filosofía
19. ¿Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo?	Normas grupales	Clima

20. ¿ Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo, se resuelven de manera óptima para la organización?.	Sentimientos y normas de grupo	Clima
21. ¿La información requerida por los diferentes equipos de trabajo fluye lentamente?	Formas de integraciones informales	Clima
22. ¿Los objetivos de las diferentes áreas, van de la mano con los objetivos de la empresa?	Objetivos y estrategias	Filosofía
23. ¿Ocurre que cuando se presenta un problema especial no sabe quién debe resolverlo?	Títulos y descripciones de puestos	Normas
24. ¿Se preocupan por mantener informado a los colaboradores con los cambios relacionados con trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo?	Medidas de productividad física y financiera	Filosofía
25. ¿Nunca se ejecutan las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo?	Formas de influencia y de poder	Creencia
26. ¿Le dice a su superior solo lo que él quiere oír?	Percepciones y actitudes de personas	Clima
27. ¿No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?	Títulos y descripciones de puestos	Normas
28. ¿usted no ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones?	Valores y expectativas	Valores
29. ¿Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa?	Normas grupales	Clima

30. ¿En su empresa solo están pendientes de los errores cometidos por los colaboradores?	Percepciones y actitudes de personas	Clima
31. ¿Se preocupan por el prestigio de la empresa?	Valores y expectativas	Valores
32. ¿La eficacia en su trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase?	Normas grupales	Clima
33. ¿En la empresa el desempeño de las funciones es correctamente evaluado?	Políticas y directrices de personal	Creencia

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXO B. Encuesta



### UNIVERSIDAD DE LOS ANDES NUCLEO SAN CRISTOBAL – EDO TÁCHIRA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN MAESTRÍA, MENCIÓN GERENCIA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión respecto a “la Cultura Organizacional y su relación con **la competitividad** en las pequeñas y medianas empresas exportadoras del clúster de la arcilla en el Municipio de Cúcuta - Colombia. Le pedimos el favor de contestar las siguientes preguntas, ya que es para una investigación de carácter académico, donde el interés se centra en la concepción desde su punto de vista con respecto a la empresa al cual colabora. La información obtenida será anónima, por lo que no se pide ningún dato personal.

Por favor, indique el nombre de la empresa a la cual pertenece:

A continuación encontrará una serie de frases, el cual le agradecemos leer cuidadosamente cada una de ellas y calificarla según su criterio. Favor escoger una de las respuestas.

1	Nunca	0%
2	Ocasionalmente	25%
3	Algunas veces	50%
4	Frecuentemente	75%
5	Siempre	100%

Favor responda las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

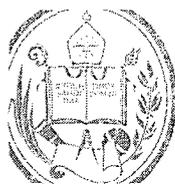
<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. ¿En la empresa donde labora, se fomenta la innovación?					
2. ¿La Empresa donde labora, promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesario una recomendación o influencia?.					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es adecuado?					
6. ¿Cree usted que le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente sus funciones?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿ Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto a la presentación personal de los colaboradores?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales en beneficio de los colaboradores?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, reconocimientos, entre otros, para estimular las buenas labores?					
15. ¿Los Colaboradores reconocen y entienden el significado de las ceremonias e imagen empresarial, logo, colores?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la Misión y Visión de la Empresa					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa tiene en cuenta primero a los colaboradores internos para suplir el cargo, antes que personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

19. ¿Generalmente todos aportan ideas para mejorar el trabajo?					
20. ¿ Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo, se resuelven de manera óptima para la organización?.					
21. ¿La información requerida por los diferentes equipos de trabajo fluye lentamente?					
22. ¿Los objetivos de las diferentes áreas, van de la mano con los objetivos de la empresa?					
23. ¿Cuándo se presenta un problema especial sabe quién debe resolverlo?					
24. ¿Se preocupan por mantener informado a los colaboradores con los cambios relacionados con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo?					
25. ¿Se ejecutan las ideas que se dan para el mejoramiento del trabajo?					
26. ¿Le dice a su superior solo lo que él quiere oír?					
27. ¿Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?					
28. ¿usted no ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones?					
29. ¿Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la empresa?					
30. ¿En su empresa solo están pendientes de los errores cometidos por los colaboradores?					
31. ¿Se preocupan por el prestigio de la empresa?					
32. ¿La eficacia en su trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase?					
33. ¿En la empresa el desempeño de las funciones es correctamente evaluado?					

Gracias por su atención y colaboración.

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
NÚCLEO DR. PEDRO RINCÓN GUTIERREZ  
SAN CRISTOBAL – ESTADO TÁCHIRA

### VALIDACIÓN

Quien se suscribe LUIS ALFONSO SÁNCHEZ BORJA, con el título en MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCION GERENCIA a través de la presente manifiesto que he validado los modelos de encuesta diseñado por LUIS ALFONSO SÁNCHEZ BORJA, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 17.586.279, estudiante de la Maestría, en Administración Mención Gerencia, de la Universidad de Los Andes, cuyo trabajo se titula "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA COLOMBIA". Considero que la encuesta presentada cumple con los requisitos mínimos requeridos.

En San José de Cúcuta, a los 30 días del mes de Septiembre de 2013.

Firma del Experto

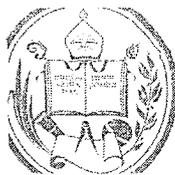
c.c. 41676-100

### TABLA DE VALIDACIÓN

Favor indicar con una X, los aspectos que considere relevantes y que cumplen con cada uno de los ítems que componen el instrumento.

ENCUESTA: DIRIGIDA A EL PERSONAL QUE INTEGRAN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN CÚCUTA / NORTE DE SANTANDER				
Item	Redacción	Coherencia	Pertinencia	Observaciones
1	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	
12	✓	✓	✓	
13	✓	✓	✓	
14	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	
16	✓	✓	✓	
17	✓	✓	✓	
18	✓	✓	✓	
19	✓	✓	✓	
20	✓	✓	✓	
21	✓	✓	✓	
22	✓	✓	✓	
23	✓	✓	✓	
24	✓	✓	✓	
25	✓	✓	✓	
26	✓	✓	✓	
27	✓	✓	✓	
28	✓	✓	✓	
29	✓	✓	✓	
30	✓	✓	✓	
31	✓	✓	✓	
32	✓	✓	✓	
33	✓	✓	✓	

  
 Firma del Par Evaluador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
NÚCLEO DR. PEDRO RINCÓN GUTIERREZ  
SAN CRISTOBAL – ESTADO TÁCHIRA

VALIDACIÓN

Quien se suscribe OLGA J. SALAZAR H., con el título en MAGÍSTER EN GERENCIA, VENEZUELA a través de la presente manifiesto que he validado los modelos de encuesta diseñado por LUIS ALFONSO SÁNCHEZ BORJA, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 17.586.279, estudiante de la Maestría, en Administración Mención Gerencia, de la Universidad de Los Andes, cuyo trabajo se titula “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA COLOMBIA”. Considero que la encuesta presentada cumple con los requisitos mínimos requeridos.

En San José de Cúcuta, a los 30 días del mes de Septiembre de 2013.



Firma del Experto

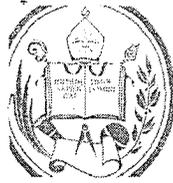
C.C. M. 493.243

### TABLA DE VALIDACIÓN

Favor indicar con una **X**, los aspectos que considere relevantes y que cumplen con cada uno de los ítems que componen el instrumento.

ENCUESTA: DIRIGIDA A EL PERSONAL QUE INTEGRAN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN CÚCUTA / NORTE DE SANTANDER				
Item	Redacción	Coherencia	Pertinencia	Observaciones
1	✓	✓	✓	
2	✓	✓	✓	
3	✓	✓	✓	
4	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	
6	✓	✓	✓	
7	✓	✓	✓	
8	✓	✓	✓	
9	✓	✓	✓	
10	✓	✓	✓	
11	✓	✓	✓	
12	✓	✓	✓	
13	✓	✓	✓	
14	✓	✓	✓	
15	✓	✓	✓	
16	✓	✓	✓	
17	✓	✓	✓	
18	✓	✓	✓	
19	✓	✓	✓	
20	✓	✓	✓	
21	✓	✓	✓	
22	✓	✓	✓	
23	✓	✓	✓	
24	✓	✓	✓	
25	✓	✓	✓	
26	✓	✓	✓	
27	✓	✓	✓	
28	✓	✓	✓	
29	✓	✓	✓	
30	✓	✓	✓	
31	✓	✓	✓	
32	✓	✓	✓	
33	✓	✓	✓	

*Olga Salazar H.*  
Firma del Par Evaluador



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
NÚCLEO DR. PEDRO RINCÓN GUTIERREZ  
SAN CRISTOBAL – ESTADO TÁCHIRA

### VALIDACIÓN

Quien se suscribe RAFSEL ENRIQUE FOJAS FERREIRO, con el título en Magister en Educación - Gerencia Educativa a través de la presente manifiesto que he validado los modelos de encuesta diseñado por LUIS ALFONSO SÁNCHEZ BORJA, identificado con Cédula de Ciudadanía No. 17.586.279, estudiante de la Maestría, en Administración Mención Gerencia, de la Universidad de Los Andes, cuyo trabajo se titula "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA COLOMBIA". Considero que la encuesta presentada cumple con los requisitos mínimos requeridos.

En San José de Cúcuta, a los 30 días del mes de Septiembre de 2013.



Firma del Experto

C.C. 25 280 598

### TABLA DE VALIDACIÓN

Favor indicar con una X, los aspectos que considere relevantes y que cumplan con cada uno de los ítems que componen el instrumento.

ENCUESTA: DIRIGIDA A EL PERSONAL QUE INTEGRAN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE LA ARCILLA EN CÚCUTA / NORTE DE SANTANDER				
Item	Redacción	Coherencia	Pertinencia	Observaciones
1	X	X	X	
2	X	X	X	
3	X	X	X	
4	X	X	X	
5	X	X	X	
6	X	X	X	
7	X	X	X	
8	X	X	X	
9	X	X	X	
10	X	X	X	
11	X	X	X	
12	X	X	X	
13	X	X	X	
14	X	X	X	
15	X	X	X	
16	X	X	X	
17	X	X	X	
18	X	X	X	
19	X	X	X	
20	X	X	X	
21	X	X	X	
22	X	X	X	
23	X	X	X	
24	X	X	X	
25	X	X	X	
26	X	X	X	
27	X	X	X	
28	X	X	X	
29	X	X	X	
30	X	X	X	
31	X	X	X	
32	X	X	X	
33	X	X	X	

*[Handwritten Signature]*  
Firma del Par Evaluador