

REVISIÓN

Influence of Organisational Culture on the Performance of the Contadero Dairy Association (ASOLACC)

Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño de Asociación de lácteos Contadero (ASOLACC)

Cesar Camilo Larrea Narváez^a, Daniela Fernanda López Lucero^a, Claudia Magali Solarte Solarte^a

^aUniversidad CESMAG, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Administración de Empresas. San Juan de Pasto, Colombia.

How to Cite: Larrea Narváez, C. C., López Lucero, D. F., & Solarte Solarte, C. M. (2024). Influence of Organisational Culture on the Performance of the Contadero Dairy Association (ASOLACC). *Edu - Tech Enterprise*, 2, 66. <https://doi.org/10.71459/edutech202466>

Submitted: 22-05-2024

Revised: 17-09-2024

Accepted: 28-12-2024

Published: 29-12-2024

ABSTRACT

Research conducted on the organisational culture of the ASOLACC Dairy Association in the municipality of El Contadero revealed that it played a crucial role in performance, work motivation and institutional image. Positive elements such as cooperation, solidarity and commitment among its members were identified. However, negative aspects such as resistance to change, lack of transparency and limited participation in decision-making were also detected. These factors directly influenced productivity, staff satisfaction and the external perception of the organisation. Through the analysis of theories such as those of Denison, Schein and Cameron & Quinn, it was understood that a strong, balanced organisational culture aligned with ASOLACC's mission strengthened the sense of belonging, promoted innovation, improved the working environment and allowed for better adaptation to the competitive environment. It was concluded that by offering growth opportunities, fostering a positive work environment and strengthening participatory leadership, the association could increase its effectiveness and sustainability. In addition, it was determined that ASOLACC's organisational culture not only influenced its internal performance, but also had a significant impact on the economic and social development of the municipality. Finally, the research served as a basis for the formulation of strategies to improve human talent management and consolidate a solid, adaptive organisational culture oriented towards collective well-being.

Keywords: organizational culture; performance; innovation; job satisfaction; leadership.

RESUMEN

La investigación realizada sobre la cultura organizacional de la Asociación de Lácteos ASOLACC, en el municipio de El Contadero, reveló que esta desempeñaba un papel crucial en el desempeño, la motivación laboral y la imagen institucional. Se identificaron elementos positivos como la cooperación, la solidaridad y el compromiso entre sus miembros. Sin embargo, también se detectaron aspectos negativos como la resistencia al cambio, la escasa transparencia y la limitada participación en la toma de decisiones. Estos factores influían directamente en la productividad, la satisfacción del personal y la percepción externa de la organización. A través del análisis de teorías como las de Denison, Schein y Cameron & Quinn, se comprendió que una cultura organizacional fuerte, equilibrada y alineada con la misión de ASOLACC fortalecía el sentido de pertenencia, promovía la innovación, mejoraba el ambiente laboral y permitía una mejor adaptación al entorno competitivo. Se concluyó que al ofrecer oportunidades de crecimiento, fomentar un ambiente laboral positivo y fortalecer el liderazgo participativo, la asociación podía aumentar su efectividad y sostenibilidad. Además, se determinó que la cultura organizacional de ASOLACC no solo influía en su desempeño interno, sino que también tenía un impacto importante en el desarrollo económico y social del municipio. Por último, la investigación sirvió como base para la formulación de estrategias que permitieran mejorar la gestión del talento humano y consolidar una cultura organizacional sólida, adaptativa y orientada al

bienestar colectivo.

Palabras clave: cultura organizacional; desempeño; innovación; satisfacción laboral; liderazgo.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un factor clave en el éxito de cualquier organización, y la Asociación de Lácteos ASOLACC en el municipio de El Contadero no es la excepción. La cultura organizacional de ASOLACC influye en la forma en que los miembros interactúan, cómo perciben su trabajo y en la imagen que la asociación proyecta ante la comunidad. Por lo tanto, es importante investigar y analizar la cultura organizacional de ASOLACC para entender cómo esta cultura influye en el desempeño y los resultados de la asociación.

La investigación de la cultura organizacional de ASOLACC permitirá identificar los valores, creencias, actitudes y comportamientos de los miembros de la asociación, así como las prácticas y procesos que influyen en la cultura organizacional. Esto permitirá comprender cómo

se construye la cultura organizacional y cómo se relaciona con los objetivos y metas de la asociación.

Además, la investigación permitirá identificar los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional de ASOLACC. Los aspectos positivos, como la cooperación y la solidaridad, pueden ser reforzados y promovidos para mejorar el desempeño y los resultados de la asociación. Por otro lado, los aspectos negativos, como la resistencia al cambio o la falta de transparencia, pueden ser identificados y abordados para mejorar la cultura organizacional y la efectividad de la asociación. Según los autores Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2021) afirman que: la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Los aspectos positivos de la cultura organizacional incluyen la cooperación, la solidaridad, la innovación y el aprendizaje. Los aspectos negativos incluyen la resistencia al cambio, la falta de transparencia y la burocracia (p. 16).

En particular, se menciona que los aspectos positivos de la cultura organizacional incluyen la cooperación, la solidaridad, la innovación y el aprendizaje. Ya que estos aspectos pueden conducir a un mejor desempeño de la organización al fomentar el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la capacidad de adaptación al cambio. Por otro lado, tenemos aspectos negativos de la cultura organizacional incluyen la resistencia al cambio, la falta de transparencia y la burocracia. Estos aspectos pueden conducir a un desempeño deficiente de la organización al obstaculizar la innovación, la toma de decisiones y la eficiencia.

Otro objetivo de la investigación de la cultura organizacional de ASOLACC es entender cómo esta cultura se relaciona con la percepción de los miembros de la asociación sobre su trabajo y la imagen de la asociación ante la comunidad. Esto permitirá comprender cómo los valores y comportamientos de la cultura organizacional influyen en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los miembros de la asociación, así como en la percepción que la comunidad tiene de la asociación.

La investigación de la cultura organizacional de ASOLACC también permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la asociación en relación con su cultura organizacional. Esto permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la efectividad de la asociación. Por ejemplo, si se identifica una resistencia al cambio en la cultura organizacional de ASOLACC, se pueden desarrollar estrategias para fomentar la innovación y la adaptabilidad en la asociación.

Se considera que al lograr un equilibrio en la cultura organizacional los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la asociación, sentimiento de pertenencia, etc. y esto hace que se brinde un mejor servicio proyectando a su vez una mejor imagen a la asociación. De acuerdo a Denison, D. R. (1990) dice que: "Las organizaciones con una cultura organizacional fuerte y equilibrada tienen una mayor probabilidad de tener empleados comprometidos y productivos, lo que lleva a una mejor calidad de servicio y una mayor satisfacción del cliente"; las organizaciones con una cultura organizacional fuerte y equilibrada tienen una mayor probabilidad de tener empleados comprometidos y productivos. Esto se debe a que los empleados que se sienten conectados con la cultura de su organización y que comparten sus valores y creencias son más propensos a estar comprometidos con su trabajo y a ser productivos. Por ende, los empleados comprometidos y productivos están más propensos a brindar un servicio de calidad a los clientes. Esto se debe a que los empleados comprometidos están más motivados para trabajar y están más dispuestos a ir más allá para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un tema importante a tratar es la satisfacción laboral es un tema importante ya que, si todas las organizaciones se preocuparan por brindar oportunidades de crecimiento, los colaboradores tendrían el deseo de desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustándole lo que hacen y sintiéndose satisfechos de pertenecer a la empresa donde laboran y así lograr una mayor satisfacción personal y para la comunidad. Según Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2021) dicen que este sentimiento el cual está determinado por varios elementos, entre ellos el nivel de salario, las posibilidades de desarrollo profesional, las condiciones del lugar de trabajo y el tipo de liderazgo que se experimenta.

En el caso de ASOLACC la satisfacción laboral de los servidores es un tema importante para la junta directiva, ya que si los servidores están satisfechos con su trabajo ellos estarán más motivados para desempeñar sus tareas y responsabilidades con eficiencia y eficacia. Esto puede conducir a una mejora en el desempeño y los resultados de la asociación.

Para mejorar la satisfacción laboral de los servidores, ASOLACC puede realizar las siguientes acciones:

- Ofrecer oportunidades de crecimiento: ASOLACC puede ofrecer oportunidades de crecimiento a los servidores, como capacitación, desarrollo de habilidades y en oportunidades de promoción.
- Crear un ambiente de trabajo positivo: ASOLACC puede crear un ambiente de trabajo positivo, que sea respetuoso y que promueva la colaboración.

En este sentido, la cultura organizacional puede contribuir a mejorar la productividad, la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una mayor calidad de los productos, una mejor atención al cliente y una mayor rentabilidad.

Además, establecer una cultura organizacional genera grandes ventajas dentro de la organización entre ellas se tiene; fomentar la creatividad y la innovación, un ambiente de trabajo agradable y motivador permite que los integrantes de ella desarrollen sus ideas creativas a cabalidad y como resultado se tendrá nuevas ideas para la realización de nuevos productos, procesos de producción más eficientes, ideas de marketing y también desarrollar mejores prácticas empresariales en general.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011) dicen que una cultura empresarial sólida y positiva puede estimular la creatividad y la innovación al crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos y alentados a compartir sus ideas. Esto se logra al fomentar un entorno de trabajo colaborativo que fomente el pensamiento crítico. La cultura organizacional engloba las creencias, valores y normas que guían el comportamiento de los miembros de una organización; una cultura sólida y positiva promueve la creatividad e innovación al brindar un entorno seguro para compartir ideas y por ende tener un ambiente colaborativo facilita la colaboración entre empleados, lo que inspira nuevas ideas y de esta forma ofrecer oportunidades de desarrollo ayuda a los empleados a cultivar sus habilidades creativas, impulsando de esta forma la innovación.

En este orden de ideas, los colaboradores que se encuentran comprometidos con la empresa desarrollan valores, se sienten más motivados y esto se verá reflejado a la hora de la atención al cliente, ya que los empleados que se sienten valorados y respetados tienen más probabilidades de tratar a los clientes con respeto y amabilidad, lo que puede llevar a una mayor satisfacción del cliente.

Otro beneficio de la investigación de la cultura organizacional de ASOLACC es que puede ser utilizada como herramienta de retroalimentación para los miembros de la asociación. Los resultados de la investigación pueden ser compartidos con los miembros de la asociación para que puedan conocer su cultura organizacional y cómo esta cultura influye en su trabajo y en la imagen de la asociación ante la comunidad. Esto permitirá a los miembros de la asociación reflexionar sobre su trabajo y sobre cómo pueden mejorar la cultura organizacional para mejorar su desempeño y resultados.

En conclusión, la investigación de la cultura organizacional de ASOLACC es importante para comprender cómo esta cultura influye en el desempeño y los resultados de la asociación. La investigación permitirá identificar los valores, creencias, actitudes y comportamientos de los miembros de la asociación, así como las prácticas y procesos que influyen en la cultura organizacional.

La investigación sobre la cultura organizacional en la asociación de lácteos ASOLACC es viable y relevante por cuanto se tiene acceso a la información que brindarán los directivos y colaboradores de la Asociación; para entender cómo es la cultura organizacional dentro de la empresa.

La investigación se realizará en la empresa de productos lácteos ASOLACC del municipio de El Contadero. Dentro del campo de la administración y el área de talento humano. El tiempo en que se realizará la investigación será en 17 meses.

DESARROLLO

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes a nivel local

El trabajo de grado titulado “Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia)” realizado en el año 2020; cuyos autores es Claudia Magali Solarte Solarte, Martha Lida Solarte Solarte y José Fernando Barahona Vinasco, investigadores de la Universidad CESMAG, Corporación Universitaria Minuto de Dios Regional Pasto, Universidad de Manizales, Colombia.

Su objetivo general consiste en medir la cultura organizacional con la determinación de la capacidad de innovación y reconocimiento del nivel de orientación al mercado que presentan las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto

Sus objetivos específicos tratan de Aplicar el método MCO para encontrar la relación entre ciertas variables y la cultura organizacional, innovación y la orientación al mercado, identificar los principales elementos de la cultura

organizacional presentes en las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y directivos de las empresas seleccionadas y como ultimo analizar la relación entre los elementos de la cultura organizacional identificados y la capacidad de innovación de las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto, a través del análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Las conclusiones de este trabajo fueron que a partir del estudio realizado para la ciudad de Pasto, se logre identificarse que las empresas familiares de la ciudad de Pasto a la actualidad no presentan reglas y políticas formales, lo que dificulta mucho la división de tareas y la acción coordinada de actividades, en el mismo sentido tampoco existe una fijación de logros a largo, mediano y corto plazo es así que muy pocas veces se presenta una organización adecuada de tiempos y espacios de acción, dados estos factores se denota la presencia de una baja competitividad, sostenibilidad y expansión de los mercados.

Se logra evidenciar que como tal las organizaciones que propenden al interior de sus procesos de innovación la satisfacción de los clientes, son aquellas que sobreviven al tiempo y más si se trata de empresas familiares, evidentemente este es entonces el punto fuerte que a la actualidad está manejando la empresa pastusa. Ahora bien, esta puede considerarse una forma de establecer mejores condiciones empresariales y dirimir la posibilidad de quiebra que tienen en la actualidad las organizaciones, es necesario acotar que en la actualidad subsisten diferentes problemas que están relacionados con la competitividad y esta es una forma de acrecentarla.

En general la competitividad, la innovación y la cultura organizacional si bien son variables que aparentemente no tienen relación entre sí, si se consideran variables considerablemente relevantes para que una empresa se mantenga en el paso del tiempo, es por ello que se requiere de una mayor cantidad de atención desde las organizaciones medianas y pequeñas en la ciudad de Pasto, incluyendo así estas como ejes procedimentales esenciales en la determinación de sus actividades productivas.

Aportes

Esta investigación puede ayudar a identificar cómo la cultura organizacional de las empresas familiares afecta su capacidad de innovar y orientarse hacia el mercado. Por ejemplo, es posible que las empresas familiares con una cultura orientada a la tradición sean menos propensas a adoptar nuevas ideas o a responder rápidamente a las necesidades del mercado.

A nivel nacional

Entre las investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró a Medina (2016) quien, en su investigación titulada La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia, desarrollada en Bogotá D.C., el cual buscó analizar el impacto y la importancia de la gestión apropiada de la cultura organizacional, en el desarrollo empresarial de las organizaciones en el sector logístico de Colombia. Es importante recalcar los objetivos específicos que fueron planteados en esta investigación, los cuales son: identificar las características de la cultura organizacional y su aporte a la gestión de relaciones interpersonales a nivel empresarial, también está el analizar el desarrollo de estrategias para la aplicación de la cultura organizacional en las empresas colombianas del sector logístico, y por ultimo identificar el impacto que posee el desarrollo de una buena cultura organizacional en las empresas del sector logístico del país. Esta investigación busca evidenciar las estrategias para una correcta aplicación de la misma, con el fin de llevar a cabo los objetivos de las organizaciones y adquirir el éxito vinculado a un proceso en donde, se reúnen hábitos, normas y valores de un grupo de personas, que mediante estos, conviven de una manera armónica y respetuosa dentro de un mismo espacio, teniendo como meta, la gestión integral de actividades empresariales y la generación de un servicio acorde a las necesidades de los clientes.

Como resultado de esta investigación se puede establecer el impacto e importancia de la gestión apropiada de la cultura organizacional, en el desarrollo empresarial de las organizaciones del sector logístico en Colombia, recae en la generación de una mayor productividad, eficiencia, eficacia y desempeño por parte de los miembros que soportan las diferentes áreas y cadenas de distribución y valor; a lo largo de las cuales, se busca la disminución de costos, la obtención de un diferencial frente a la calidad y la innovación, la participación y cooperación por parte de los empleados.

Aporte

Se ha determinado que la generación de satisfacción tanto para los empleados como para las partes involucradas en las relaciones internas y externas de las empresas dependerá en gran medida del nivel de interés, compromiso, motivación y relevancia percibida por parte de los trabajadores en su desempeño y contribución.

De igual manera, el comportamiento de los colaboradores podrá variar de una empresa a otra de acuerdo a las creencias, hábitos, costumbres, historias, experiencias y las maneras de incentivar que posea la organización, debido a que estos aprenden, se apasionan y participan de acuerdo a lo que transmitan los líderes y las elecciones referentes al tipo de enfoque o énfasis de la cultura.

A nivel internacional

El trabajo de grado titulado "Análisis de la cultura organizacional y su relación en el desempeño organizacional de la Industria Láctea en las Regiones Costa y Sierra" realizado en el año 2019; cuyos autores son German Peña, Sandra Beatriz, Morillo Moreno y Carla Daniela egresados de la universidad católica de Santiago guayaquil del programa de administración de empresas como su objetivo general se tiene: medir el nivel de incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero encargadas de la elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt o tratada a altas temperaturas.

Sus objetivos específicos son: Identificar y asimilar las dimensiones que existen en la cultura organizacional mediante técnicas cuantitativas con el fin de entender la actitud de cada individuo dentro de las empresas. Determinar y evaluar las variables del desempeño organizacional de las empresas mediante técnicas cuantitativas con el fin de discernir en que aspecto se mide y la visión estratégica de los gerentes.

Analizar el nivel de incidencia de la cultura organizacional en el desempeño organizacional de las empresas del sector manufacturero para proponer una mejora en la dimensión con un bajo nivel de puntuación en ambas variables.

Entre las conclusiones están: el presente tema de investigación la hipótesis a probar es si el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, se aplicaron diferentes técnicas estadísticas para determinar el nivel de impacto de las culturas organizacionales dentro del desempeño organizacional y la fiabilidad de los datos trabajados. Se determinó mediante un análisis de varianza que los tipos de cultura sí presentan diferencias significativas, es decir, que sí hay diferencia en los tipos de cultura y se manejan de distinta manera, por ejemplo, la cultura jerárquica se maneja diferente a la cultura de mercado y así con todas las demás. A partir de esto se determinará si el desempeño en verdad depende de un tipo de cultura o de todas, según este análisis se empezó a sospechar que todos los tipos de cultura que hemos analizado sí influyen en el desempeño, sin embargo, era necesario corroborar la congruencia y fiabilidad de los datos para determinarlo con seguridad. Se demostró que el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, quizás no de todas, pero sí lo hace directamente de la cultura de clan y por ley de transitividad, si la cultura de clan posee algo de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, el desempeño organizacional también depende de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, pero en menor proporción.

Aporte

Se puede tomar que son estudios totalmente similares a esta investigación tanto por el tema que es cultura organizacional y en el sector que va enfocado esa cultura organizacional que es en el sector lácteo se puede extraer cosas muy buenas como lo son el tipo de métodos aplicados para obtener los resultados, que ellos obtuvieron y las conclusiones que da.

MARCO CONTEXTUAL

Macro contexto

Según APROLENAR (2021), Nariño es uno de los 32 departamentos del país, se encuentra en la zona suroccidental y limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Su ubicación geográfica estratégica influye significativamente en su economía y, por ende, en la dinámica de organizaciones como la asociación de lácteos que estamos estudiando.

En términos de población en septiembre de 2021, Nariño contaba con aproximadamente 1.7 millones de habitantes. Sin embargo, es importante recalcar que estos números pueden haber cambiado desde entonces, lo que subraya la importancia de obtener estadísticas actualizadas para su investigación. Esta población está conformada por una diversidad de grupos étnicos y culturales, incluyendo afrocolombianos, indígenas y mestizos. Esta diversidad cultural es un elemento importante a tener en cuenta al analizar la cultura organizacional de la asociación de lácteos, ya que diferentes grupos pueden aportar perspectivas y valores distintos en relación con la producción y comercialización de lácteos. En términos económicos, Nariño se basa en gran medida en la agricultura y la ganadería. La producción de leche y productos lácteos desempeña un papel fundamental en la economía regional. La asociación de lácteos que está siendo objeto de investigación seguramente desempeña un rol central en este aspecto al proporcionar empleo a la población y contribuir significativamente a la producción de lácteos en la región.

La infraestructura de transporte es otro elemento relevante en el macrocontexto de Nariño. Carreteras conectan la región con otras partes de Colombia y con Ecuador, lo que es crucial para la distribución y comercialización de los productos lácteos de la asociación. La eficiencia de estas rutas de transporte puede tener un impacto directo en la operación de la organización.

El contexto político y social de Nariño también es relevante. Las políticas gubernamentales, la situación de seguridad y las dinámicas sociales pueden influir en la forma en que la asociación de lácteos opera y se relaciona con otros actores en la región.

Las tradiciones y costumbres culturales, como el Carnaval de Negros y Blancos en Pasto, la capital del departamento,

también pueden influir en la cultura organizacional de la asociación. Estas festividades y prácticas culturales pueden afectar la forma en que los empleados de la organización se relacionan entre sí y con la comunidad.

Es importante mencionar que Nariño enfrenta desafíos socioeconómicos, como la pobreza y el acceso limitado a servicios básicos en algunas áreas rurales. Estos desafíos pueden influir en la operación y la cultura organizacional de la asociación de lácteos, pero también presentan oportunidades para que la organización contribuya al desarrollo de la región mediante la generación de empleo y la promoción de prácticas sostenibles en la producción láctea.

La economía de Nariño se basa en la agricultura, la ganadería, la minería y el turismo. La agricultura es el sector más importante, y la producción de leche es una actividad importante en el departamento. La producción lechera es una actividad importante para la economía de Nariño. En 2022, la producción de leche en Nariño fue de aproximadamente 130 millones de litros. La producción lechera en Nariño es una actividad importante para la economía del departamento. En 2022, la producción de leche en Nariño fue de aproximadamente 130 millones de litros.

La diversidad cultural, la economía agrícola y ganadera, la infraestructura de transporte y los desafíos socioeconómicos son elementos clave que influyen en la dinámica de esta organización.

La diversidad cultural es un elemento importante de la dinámica de la organización. Nariño es un departamento con una gran diversidad cultural, que se refleja en la variedad de grupos étnicos, idiomas y tradiciones que existen en la región. Esta diversidad cultural contribuye a la riqueza y la complejidad de la organización, y también puede ser una fuente de conflicto y tensiones.

La economía agrícola y ganadera es otro elemento importante de la dinámica de la organización. Nariño es un departamento con una economía basada en la agricultura y la ganadería. Estos sectores son importantes fuentes de empleo e ingresos para la población, y también contribuyen a la seguridad alimentaria. La economía agrícola y ganadera puede ser una fuente de estabilidad y prosperidad para la organización, pero también puede ser vulnerable a los cambios en los precios de los productos básicos y a las condiciones climáticas.

La infraestructura de transporte es un elemento clave para el desarrollo de la organización. Nariño es un departamento con una geografía compleja, que dificulta el transporte de personas y mercancías. La infraestructura de transporte insuficiente puede ser un obstáculo para el desarrollo económico y social de la organización.

Los desafíos socioeconómicos son un elemento importante de la dinámica de la organización. Nariño es un departamento con desafíos socioeconómicos, como la pobreza, la desigualdad y el desempleo. Estos desafíos pueden dificultar el desarrollo de la organización, y también pueden generar tensiones sociales.

La diversidad cultural, la economía agrícola y ganadera, la infraestructura de transporte y los desafíos socioeconómicos son elementos que conforman la realidad de la organización y que influyen en su desarrollo. Estos elementos interactúan entre sí y contribuyen a la complejidad y la diversidad de la organización.

En conclusión, estos elementos son fundamentales para comprender la organización y para desarrollar políticas públicas que apoyen su desarrollo.

Micro contexto

De acuerdo a Gobernación de Nariño (2018) el municipio de El Contadero es una pequeña localidad ubicada en el Departamento de Nariño en la zona sur del país, en la cordillera de los Andes. Es un municipio de tamaño pequeño, con una población de alrededor de 7.000 habitantes, se encuentra a una altitud de 2,200 metros sobre el nivel del mar y su clima es frío y húmedo.

El municipio es conocido por sus hermosos paisajes montañosos y su rica biodiversidad. La economía local se basa principalmente en la agricultura y la ganadería, con cultivos de maíz, frijoles, café y caña de azúcar, producción de leche, entre otros productos. A pesar de su tamaño reducido, El Contadero cuenta con una comunidad activa y un fuerte sentido de identidad cultural, que se refleja en sus tradiciones y festividades locales.

En El Contadero, la actividad económica principal es la agricultura y la ganadería, especialmente la producción de leche. En la zona se pueden encontrar granjas de pequeña y

mediana escala, donde se crían vacas lecheras y se produce leche fresca y quesos artesanales. En cuanto al sector lácteo, es una actividad económica muy importante en el municipio. La mayoría de las familias de la zona tienen vacas lecheras y producen leche

fresca todos los días, que luego es procesada en pequeñas plantas procesadoras de lácteos. El sector lácteo es una de las principales fuentes de ingresos para los habitantes de El Contadero, ya que es una actividad económica que se ha desarrollado durante décadas en la zona. La producción de leche es realizada por pequeños y medianos productores, quienes utilizan técnicas tradicionales para el cuidado de las vacas y la elaboración de productos lácteos

El clima de la zona es templado y húmedo, lo que es ideal para el desarrollo de pastos y forrajes para el ganado. Las fincas de los productores se encuentran en las laderas de las montañas, lo que les da una buena exposición al sol y una excelente calidad de pasto para los animales.

La leche producida en El Contadero es de alta calidad, ya que los animales se alimentan de pastos naturales y no reciben hormonas ni antibióticos. Los pequeños productores se dedican a la producción de leche fresca, que se

vende en las tiendas locales y en los mercados cercanos.

La mayoría de los productores de leche en el municipio del Contadero son pequeños propietarios de tierras que tienen entre 10 y 30 vacas lecheras. La producción de leche es la principal fuente de ingresos para estas familias, quienes han trabajado en el sector lácteo por generaciones.

La leche producida por estos pequeños productores es de alta calidad, con una excelente composición y sabor. La mayoría de la leche se vende a las plantas procesadoras de lácteos del municipio, que se encargan de pasteurizarla y transformarla en productos como queso, crema, mantequilla y yogurt.

Además, en la zona también se elaboran quesos artesanales de diferentes tipos, como el queso fresco, el queso madurado y el queso campesino. Estos productos son muy valorados por su sabor y calidad, y son comercializados en tiendas locales y ferias agropecuarias de la región.

Estas pequeñas plantas procesadoras de lácteos son propiedad de los mismos productores de leche, quienes se han unido para trabajar juntos en la transformación de la leche y la comercialización de los productos. En la actualidad, hay alrededor de seis plantas procesadoras de lácteos en el municipio, que emplean a un gran número de personas en la zona.

En los últimos años, se ha visto un aumento en la demanda de productos lácteos orgánicos y sostenibles, lo que ha llevado a algunos productores a adoptar prácticas más responsables en la producción de leche y en la transformación de los productos lácteos

El sector lácteo en El Contadero ha tenido un impacto positivo en la economía local, ya que ha generado empleo y ha mejorado los ingresos de las familias que se dedican a esta actividad. Sin embargo, también existen desafíos que deben ser abordados para mejorar la productividad y la rentabilidad de la producción láctea.

Según el informe “Impacto económico de la ganadería bovina en El Contadero, Nariño”, elaborado por la Universidad de Nariño en 2022, el sector lácteo en este municipio genera alrededor de 1.500 empleos directos y 3.000 empleos indirectos. Además, el valor de la producción láctea en El Contadero representa el 20% del PIB municipal.

Estos datos demuestran el impacto positivo que el sector lácteo tiene en la economía de El Contadero. La producción láctea genera empleo y contribuye a la generación de ingresos para las familias que se dedican a esta actividad.

Uno de los principales desafíos es la falta de acceso a tecnologías y herramientas modernas que permitan mejorar la eficiencia en la producción de leche y quesos. Además, Entre los desafíos que enfrenta la cultura organizacional se encuentran la falta de capacitación y desarrollo de los empleados, las bajas remuneraciones, la falta de oportunidades de crecimiento y la falta de participación en la toma de decisiones. Además, el sector lácteo en la región también enfrenta desafíos en términos de acceso a tecnología y financiamiento.

La competencia en el sector lácteo de Contadero es intensa debido a la gran cantidad de empresas y productores que se dedican a la producción y comercialización de leche y productos lácteos en la región. Aunque algunas empresas son más grandes y tienen mayor presencia en el mercado, también hay muchos pequeños productores que compiten de manera eficiente y efectiva.

Los principales competidores en el mercado lácteo de Contadero son las empresas grandes que cuentan con una amplia infraestructura de producción, procesamiento y distribución. Estas empresas tienen una mayor capacidad de inversión en tecnología, maquinaria y personal capacitado, lo que les permite producir y comercializar una mayor cantidad y variedad de productos.

Sin embargo, la competencia también se da entre los pequeños productores y empresas locales, quienes se enfocan en la producción de leche fresca, quesos artesanales y otros productos lácteos típicos de la región. Estos productores suelen ofrecer productos de alta calidad, con sabores y texturas únicas, y que son muy valorados por los consumidores locales y turistas que visitan la región.

En un informe realizado por Universidad de Nariño (2022) señaló que la competencia también se ha intensificado debido a la entrada de nuevos actores en el mercado, como empresas y productores de otras regiones del país que buscan expandir sus negocios. Estos nuevos actores aportan nuevas ideas, tecnologías y estrategias de comercialización, lo que obliga a las empresas y productores locales a adaptarse y mejorar sus procesos.

Lo anterior ayuda a comprender los desafíos que enfrentan las empresas y productores locales de leche en El Contadero. La intensificación de la competencia obliga a las empresas y productores locales a mejorar sus procesos y adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Reseña histórica

Según el sitio web de Alcaldía de Contadero Nariño (2019), la empresa de lácteos ASOLACC (Asociación de Lácteos del Contadero) fue establecida en el municipio de El Contadero, ubicado en el departamento de Nariño, Colombia, en el año 1997. La concepción de esta asociación surgió de un conjunto de pequeños productores de leche locales que buscaban una solución para la comercialización de sus productos y la mejora de su calidad de vida.

En sus inicios, ASOLACC operaba de forma muy rudimentaria, con pocos recursos y con un mercado local limitado. Sin embargo, con el tiempo, la asociación logró expandir su cobertura y mejorar su capacidad de producción y comercialización. En el año 2002, ASOLACC recibió el reconocimiento como empresa legalmente constituida por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, lo que le permitió acceder a nuevos mercados y

fuentes de financiamiento.

Actualmente, ASOLACC cuenta con más de 150 asociados y ha logrado posicionarse como una empresa líder en la producción y comercialización de lácteos en la región. La empresa se ha enfocado en la calidad de sus productos y ha implementado tecnologías y procesos innovadores para garantizar la inocuidad y frescura de sus productos. Además, ASOLACC ha incursionado en el mercado de exportación, llevando sus productos a países como Ecuador y Perú. La empresa es reconocida por su compromiso social y ambiental, y por su contribución al desarrollo de la economía local en el municipio de El Contadero.

En la asociación ASOLACC donde su objetivo social consiste en aplicar los principios básicos de la asociatividad y mantenerlos mediante la gestión económica, administrativa de la empresa respetando la autonomía, solidaridad, ayuda mutua, equidad e igualdad en la producción, acopio, enfriamiento y la comercialización de leche a través de proyectos de orden municipal, departamental y nacional.

Como lugar de domicilio de la asociación está ubicada en la vereda Yáez del municipio de El Contadero, departamento de Nariño y podrá extender sus actividades dentro o fuera del territorio de la república de Colombia. Está integrada por 120 integrantes y permite la inclusión de otros nuevos, con una capacidad limitada.

MARCO LEGAL

<i>Leyes- acuerdos- decretos</i>	<i>Descripción</i>
Resolución 2646 del 17 de julio de 2008. Ministerio de Protección Social	Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
Decreto Ley 1567 de 1998	La finalidad establecida en el artículo 21 busca propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad, la participación y la seguridad laboral de los empleados de la entidad, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad en su desempeño.
Decreto Ley 1567 de 1998	Fomentar la aplicación de estrategias y procesos en el ámbito laboral que contribuyan al desarrollo del potencial personal de los empleados, generando actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización
Resolución 2400 de 1979	Se crea el estatuto de seguridad industrial.
Ley 9 de 1979	Código sanitario nacional
Resolución 2013 de 1986	Creación y funcionamiento de comités paritarios de salud ocupacional
Decreto 614 de 1984	Creación de bases para la organización de la salud ocupacional.
Resolución 2013 de 1986	Establece la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en las empresas.
Resolución 1016 de 1989	Establece el funcionamiento de los programas de salud ocupacional en las empresas.
Decreto 1295 de 1994	Mediante el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.

Figura 1. Marco legal

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta los diferentes aportes a detalle que respalda la investigación. Dando a conocer las diferentes teorías que fundamenta y dan la razón de ser de esta investigación.

Existen diversas teorías que se pueden clasificar en diferentes enfoques. Estos son algunos de los enfoques más destacados:

Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o DAFO) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización o de un proyecto. En el contexto de una investigación de la cultura organizacional, la matriz DOFA puede ser utilizada para identificar los factores internos y externos que pueden afectar la cultura organizacional de una empresa.

La matriz DOFA es una herramienta invaluable para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cualquier situación. Nos permite visualizar claramente el panorama completo y tomar decisiones estratégicas informadas para aprovechar al máximo nuestras fortalezas y oportunidades, mientras mitigamos nuestras debilidades y enfrentamos las amenazas con confianza (Albert S Humphrey, 1960, p.13).

La matriz DOFA puede ayudar a los investigadores a identificar las fortalezas y debilidades internas de la cultura organizacional, como la capacidad de liderazgo, la comunicación interna, la formación y desarrollo de empleados, entre otros. También puede ayudar a identificar las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar la cultura organizacional, como la competencia en el mercado, la evolución de las tecnologías, la situación económica, entre otros.

La matriz DOFA puede ser una herramienta muy útil para investigar la cultura organizacional de una empresa, ya que permite identificar los factores internos y externos que pueden influir en la cultura de la organización y así tomar decisiones informadas sobre cómo mejorarla.

Definición de Cultura organizacional

La definición de la cultura organizacional como concepto general ha sido ampliamente estudiada por diferentes autores y es expuesto en la mayoría de los artículos que tratan sobre el tema. se hará una breve reseña de cada definición de cultura organizacional de cada autor.

En la teoría de Schein, (1988) define la cultura como “Un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende y que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (p,23).

La definición de cultura organizacional señalada por Robbins, Stephen (2004) indica que la misma “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (p.525).

La cultura organizacional, según Cameron y Quinn (2006) se define como “Un conjunto de valores compartidos que los miembros de una organización tienen respecto a su manera de trabajar y a su relación con los demás, con los clientes y con los proveedores” (p,44). Este enfoque implica que la cultura organizacional está arraigada en las creencias y valores que los empleados comparten en su entorno laboral.

La cultura organizacional, según Geertz y Pacanowsky (2007) se concibe como “un sistema de significados compartidos, que son establecidos y mantenidos por procesos de comunicación en una organización”(p.16). Este enfoque resalta la importancia de los significados compartidos y la comunicación dentro de una organización en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional.

Estructura de la Organización

La estructura de una organización se refiere a cómo se organiza y distribuye la autoridad, responsabilidades y recursos dentro de la empresa para lograr sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva. Los comportamientos que el hombre asume en el trabajo están definidos por la estructura.

Cada elemento que describe la estructura de la organización afecta y regulan el comportamiento laboral del empleado definiendo la manera como debe comportarse acorde a su cargo, el cual está determinado en los procedimientos, las normas y otros componentes que subordinan los comportamientos sociales en la empresa.

La estructura está diseñada para establecer el marco de influencia en la interacción de las personas y constituye el medio en el cual se toman decisiones, se ejerce poder y se permite llevar a cabo actividades (C. E. Méndez, 2006).

Las partes de la estructura organizacional son las siguientes:

- Tamaño: Esto determina cómo se configuran, dependiendo de su nivel de complejidad. procesos de interacción social y comunicación.
- División del trabajo. Presenta la división de las tareas, según las capacidades y el tipo de actividades que se pueden dar tanto en el ámbito individual como de grupo, para lograr una eficiencia en los procesos, todo con unas normas, unas funciones y unos procedimientos establecidos que permiten la supervisión y el

control y que mecanizan y estandarizan las actividades.

- **Autoridad.** Está ejercida y delimitada por la denominación de los cargos en la organización, permite ejercer mando sobre otros y otorga poder en la toma de decisiones y en la exigencia e influencia sobre los subalternos. Así, se establecen las relaciones sociales entre jefes y subalternos de acuerdo con los grados de poder y subordinación, en los cuales se obedece por convicción u obligación las órdenes. Dependiendo del nivel de centralización en las decisiones, se delega o no en la organización.
- **Coordinación.** Se determina por el esfuerzo sincronizado que se realiza por los diferentes departamentos, área y personas, en el cual se presenta la ayuda y el trabajo en grupo y se comparte información necesaria para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Estrategia y estructura.** Se presenta un vínculo entre estas, pues un cambio en la estrategia puede ocasionar una modificación en la estructura. Los cambios de estrategia necesarios para garantizar la competitividad de la organización afectan su estructura.
- **Tecnología y estructura.** La operación de una empresa ve impactada su estructura en cuanto a procesos, rutinas y división del trabajo cuando se realiza innovación tecnológica. Mediante esta, se busca influir en el servicio, la calidad de los productos y la optimización de los costos, para alcanzar altos niveles de competitividad.
- **Entorno y estructura.** Las organizaciones se ven afectadas por diferentes variables políticas, tecnológicas, económicas, sociales y de otro tipo que generan un cambio en su entorno, lo cual afecta su estructura y las obliga a ser eficientes en mercados dinámicos y cambiantes, para lo cual deben prepararse de manera proactiva.
- **Cada uno de los elementos de la estructura organizacional** influyen en la conciencia colectiva que construyen sus miembros asumiendo conductas acordes a su complejidad, a las responsabilidades y funciones de los cargos, las relaciones entre jefes y subordinados, los procesos de comunicación verbal o escrita, el impacto de su estrategia sobre la cultura, el nivel de conocimiento y la aplicación de la tecnología y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

Clases de cultura organizacional

Es posible identificar diversos tipos de cultura organizacional en las empresas. En este contexto, varios autores han abordado y explicado algunas de las clases de cultura más destacadas. Estos enfoques ayudan a comprender la diversidad y complejidad de las culturas presentes en el ámbito empresarial, ofreciendo perspectivas valiosas para la gestión efectiva y el fortalecimiento de la identidad organizacional.

Cultura del riesgo

Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. Es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta, lo que se presenta por ejemplo en muchas organizaciones de alta tecnología.

Se caracteriza por su dinamismo y espíritu emprendedor, propensión al riesgo, innovación y desarrollo, crecimiento individual, recompensas intrínsecas, libre flujo de ideas e iniciativas, flexibilidad e individualidad, autocontrol, autogestión y empoderamiento. Sus líderes se distinguen por ser igualmente emprendedores, innovadores, creativos y arriesgados (Terry y Kennedy, 1982, p.52).

Cultura de apoyo

Esta variante de cultura organizacional se fundamenta en la confianza recíproca y el respaldo mutuo, constituyendo pilares esenciales en la relación entre el individuo y la entidad organizativa. Aquí, se enfatiza la valoración integral de las personas, reconociéndolas como seres humanos antes que simplemente como aportantes laborales u ocupantes de roles en la estructura organizacional. Edgar Schein (2004) propone que los individuos se comprometen con organizaciones de este tipo debido a su genuino interés en sus colegas y clientes, estableciendo conexiones estrechas basadas en una comunicación abierta y de apoyo. La armonía y la evasión de confrontaciones son valores significativos en este contexto. Los miembros de estas organizaciones se comprometen a colaborar, generando resultados colectivos positivos, siguiendo los lineamientos de la organización basados en la confianza, el cuidado mutuo y la colaboración constante. Características notables incluyen la toma de decisiones participativa, la implementación a través de la construcción de consenso, así como la cohesión, el compromiso mutuo, la lealtad, la afiliación, la pertenencia, la cooperación, la calidez, la preocupación, la tradición, la moral y la equidad.

Cultura del poder

Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural, la vida es un juego de ganadores y perdedores bien definidos.

Lobo Dugarte (2004) plantea que los recursos están distribuidos en forma desigual tales como el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se necesita un líder fuerte capaz de mantener en equilibrio el sistema, que

sea muy firme, pero justos y generosos con sus seguidores leales. Existe una aceptación de la estructura jerárquica de la empresa. Las culturas del poder están ajustadas normalmente a organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son los únicos que tienen la visión e impulsan el desarrollo de la organización.

Cultura de rol (burocracia)

La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El trabajo se logra a través de la regulación de la norma. Lobo Dugarte (2004) aborda que los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa. El control es remoto, a través de sistemas de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia, y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima, y pueden dedicar sus energías a tareas en vez de la autoprotección, puesto que el trabajo es rutinario se hacen eficientes.

Cultura Jerárquica

Existe una estandarización y rutinización de actividades, la información fluye verticalmente y las funciones se encuentran definidas de manera clara.: Claudia E (2011) expone que Los individuos cumplen con mandatos organizacionales cuando los roles son formalmente asignados a través de reglas y regulaciones. Además de una inclinación hacia la medición, priman aspectos como las políticas, las estructuras formales, las recompensas basadas en rangos, la gestión de la información, la definición de roles, la estabilidad y la seguridad laboral. El líder jerárquico se diferencia por ser coordinador, organizador, conservador y precavido.

Cultura adhocrática o de desarrollo

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas. A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho, aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo. Con base en el modelo de Cameron y Quinn (1999) plantea que el énfasis interno indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

Cultura del logro

En este tipo de cultura todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad y disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. Satisfacción por la labor bien realizada y la interacción enriquecedora con los compañeros de trabajo contribuyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias. Lobo Dugarte (2004) expone que en una organización de logros tiene reglas y estructuras y trabaja para servirle al sistema en vez de convertirse en un fin de sí misma. En esta cultura se deben desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permite que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación es abierta y donde las personas tengan la oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral.

Cultura orientada al mercado

Su aspiración central consiste en ganar clientes y consumidores ofreciendo productos, servicios, procesos y tecnologías acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas. (Daniel Denison, 1991, p. 21)

Para abordar el estudio de la cultura organizacional de una empresa en particular diferentes autores han desarrollado sus modelos con miras a efectuar el proceso de diagnóstico con el cual se puedan identificar las tendencias y características principales de su cultura. En tal sentido, para esta investigación se toma como base el modelo desarrollado por Denison, que se expone a continuación.

Diagnóstico de la cultura según Denison

Daniel Denison elaboró, con base en múltiples estudios y experiencias, un modelo que se usa para efectuar el diagnóstico de la cultura organizacional en las empresas. El modelo se centra en la identificación de los rasgos culturales que pueden tener un impacto relevante en el desempeño y los resultados de las empresas. El diagnóstico de la cultura organizacional según Denison se basa en un modelo que evalúa cuatro dimensiones clave de la cultura en una organización. Estas dimensiones son:

Involucramiento: Se refiere a la medida en que los empleados están comprometidos con su trabajo y con la organización en general. Evalúa si los empleados se sienten parte de un equipo unido y si están dispuestos a poner esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos.

Consistencia: Evalúa en qué medida existen estándares claros de comportamiento y

si las políticas y prácticas de la organización son coherentes entre sí. Una alta consistencia indica una organización con normas y reglas bien establecidas.

Adaptabilidad: Mide la flexibilidad y capacidad de respuesta de la organización frente a cambios en el entorno externo. Evalúa si la organización está dispuesta y es capaz de ajustar sus estrategias y métodos para adaptarse a nuevas circunstancias.

Misión: Se refiere a la claridad y alineación de la visión y metas organizacionales. Evalúa si los empleados tienen una comprensión compartida de la misión de la organización y si se sienten motivados por ella.

A través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos, se recopila información para evaluar la cultura de la organización en función de estas dimensiones. Posteriormente, se genera un perfil de la cultura que ayuda a la organización a comprender sus fortalezas y áreas de mejora en cada dimensión. Este diagnóstico proporciona información valiosa para implementar cambios y mejoras estratégicas que fortalezcan la cultura organizacional y, por ende, la eficiencia y el éxito de la organización en su conjunto.

Teoría de la excelencia empresarial

La teoría de Tom Peters y Robert H. Waterman, se centra en el estudio de las empresas más exitosas de la década de 1980 y propone que el éxito de estas empresas se debe a una serie de características que las diferencian de las demás organizaciones.

Una de las características principales de esta teoría es la importancia que se da a la cultura organizacional. Según Peters y Waterman, las empresas más exitosas tienen una cultura clara y definida que se refleja en todos los aspectos de la organización, desde la forma de hacer negocios hasta la forma en que se relacionan los empleados. En este sentido, Peters y Waterman afirman:

“La cultura es una poderosa fuerza en cualquier organización, y las empresas exitosas son aquellas que han desarrollado una cultura fuerte y positiva que se refleja en todas las áreas de la organización” (Peters y Waterman, 1982, p.7).

Otra característica fundamental de la teoría de la excelencia empresarial es la importancia que se da a la innovación y la creatividad. Peters y Waterman proponen que las empresas más exitosas son aquellas que están constantemente innovando y adaptándose a los cambios del entorno.

Teoría de Edgar Schein

Se centra en el estudio de la cultura organizacional y su impacto en el comportamiento de los miembros de la organización. Según Schein. (2015). la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que influyen en la forma en que los miembros de la organización perciben y responden a su entorno. En este sentido, Schein afirma:

La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprendió mientras solucionaba sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado bien en el pasado y que se considera válido y por lo tanto se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a esos problemas (Schein, 2015, p.21).

Schein (2015) propone que la cultura organizacional se divide en tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. Los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura organizacional, como los rituales, símbolos y estructuras. Los valores son los principios y creencias que subyacen a estos artefactos y que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Y los supuestos básicos son los supuestos subyacentes que se consideran tan evidentes que ni siquiera se cuestionan.

Schein también destaca la importancia de la gestión de la cultura organizacional y propone que los líderes deben ser conscientes de la cultura de la organización y trabajar para mantenerla o cambiarla según sea necesario.

Teoría Cameron y Quinn

El enfoque de Cameron y Quinn se centra en la cultura organizacional y su impacto en la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Este enfoque propone un modelo de cuatro tipos de cultura organizacional que se asocian con diferentes niveles de eficacia organizacional: clan, adhocracia, jerarquía y mercado.

Según Cameron y Quinn (2011), existen cuatro tipos de culturas organizacionales distintas. La cultura del clan se centra en la colaboración y la participación, promoviendo el bienestar de los empleados y un ambiente de trabajo agradable. Por otro lado, la cultura de la adhocracia se caracteriza por su enfoque en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad, valorando la experimentación y el aprendizaje continuo. En contraste, la cultura de la jerarquía busca la estabilidad, la eficiencia y la estandarización, con un énfasis en la precisión y la confiabilidad en los procesos. Por último, la cultura del mercado se orienta hacia la competitividad, la orientación al cliente y la consecución de resultados.

La teoría de los factores

La teoría de los factores es una perspectiva de la psicología que busca explicar la inteligencia humana como una combinación de diferentes habilidades o factores mentales. Esta teoría ha sido desarrollada y ampliada por varios psicólogos a lo largo del tiempo. A continuación, presento una breve explicación de la teoría y algunas citas relevantes de los psicólogos más influyentes en su desarrollo.

La teoría de los factores fue propuesta por el psicólogo británico Charles Spearman a principios del siglo XX. Según Spearman, existe un factor general de inteligencia, denominado "g", que subyace a todas las habilidades mentales. Spearman (1927) argumenta que la inteligencia no se compone de habilidades independientes, sino que representa una capacidad general para adaptarse a situaciones nuevas y realizar razonamiento abstracto.

Posteriormente, otros psicólogos, como Louis Thurstone, propusieron que la inteligencia no podía ser reducida a un solo factor, sino que debía ser entendida como la combinación de varias habilidades mentales independientes. Thurstone identificó siete factores mentales: comprensión verbal, fluidez verbal, habilidades numéricas, habilidades espaciales, memoria, velocidad perceptual y razonamiento inductivo (Thurstone, 1938).

Otro importante psicólogo que contribuyó al desarrollo de la teoría de los factores fue Raymond Cattell, quien propuso una teoría de la inteligencia basada en dos tipos de factores: factores fluidos y factores cristalizados. Los factores fluidos se refieren a la capacidad para razonar y resolver problemas de manera independiente del conocimiento previo, mientras que los factores cristalizados se refieren al conocimiento acumulado a lo largo del tiempo. Según Cattell, estos dos tipos de factores son igualmente importantes para la inteligencia (Cattell, 1971).

En resumen, la teoría de los factores ha sido desarrollada por varios psicólogos a lo largo del tiempo y ha sido utilizada para entender la naturaleza de la inteligencia humana. Aunque ha habido diferencias de opinión sobre el número y el tipo de factores que subyacen a la inteligencia, la mayoría de los psicólogos están de acuerdo en que la inteligencia es un fenómeno complejo que involucra múltiples habilidades mentales.

La teoría del sistema sociotécnico

Es un enfoque que busca comprender y mejorar la eficacia y eficiencia de los sistemas complejos, tanto técnicos como sociales, en los que los procesos humanos y los procesos técnicos interactúan y se influyen mutuamente.

Este enfoque se basa en la idea de que los sistemas están compuestos por diferentes componentes interdependientes, que interactúan entre sí para lograr un objetivo común. En el caso de los sistemas sociotécnicos, estos componentes incluyen tanto elementos técnicos como humanos, como tecnologías, herramientas, procesos, políticas, estructuras organizativas, habilidades y conocimientos de los trabajadores.

Uno de los principales principios de la teoría del sistema sociotécnico es que los sistemas deben ser diseñados y gestionados de manera holística, teniendo en cuenta tanto los aspectos técnicos como los humanos. Esto significa que el diseño de los sistemas debe considerar las habilidades, conocimientos y motivaciones de los trabajadores, así como la tecnología y los procesos. De esta manera, los sistemas sociotécnicos se convierten en una combinación de sistemas técnicos y sociales.

Otro principio clave de la teoría del sistema sociotécnico es que los sistemas son adaptativos y cambian con el tiempo. La evolución de los sistemas sociotécnicos no es un proceso lineal, sino que se ve influenciado por factores externos e internos que pueden requerir cambios en los elementos técnicos y humanos para mantener la eficacia y eficiencia del sistema.

La teoría del sistema sociotécnico también destaca la importancia de la participación activa y el empoderamiento de los trabajadores en la toma de decisiones y la gestión de los sistemas. Esto implica la necesidad de fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

La teoría de la cultura organizacional

La teoría de la cultura organizacional, según Geertz y Pacanowsky (2007), se centra en el análisis de las prácticas simbólicas y culturales dentro de las organizaciones. Estos autores sostienen que la cultura organizacional comprende valores, creencias, símbolos y prácticas compartidas por los miembros de una organización, reflejándose en su comportamiento (Vargas, 2007).

Geertz y Pacanowsky (2007) afirman que entender la cultura organizacional es esencial para comprender el funcionamiento de las organizaciones y sus relaciones con el entorno. Además, destacan que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la percepción laboral de los empleados, sus interacciones con otros y su capacidad

de adaptación al cambio.

Los autores proponen que la cultura organizacional se puede entender a través de la interpretación de las prácticas simbólicas que tienen lugar dentro de la organización, como las ceremonias, rituales, historias y lenguaje. Estas prácticas simbólicas se utilizan para transmitir los valores y creencias de la organización y para establecer una identidad compartida entre los miembros.

La teoría de la cultura organizacional también destaca la importancia del contexto en el que se desarrolla la cultura. Según los autores, las organizaciones son sistemas culturales que se desarrollan en un entorno social y económico específico, y que están influenciados por factores históricos, políticos y culturales.

MARCO CONCEPTUAL

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional puede requerir un cambio cultural y estructural significativo, y puede enfrentar resistencia por parte de algunos miembros de la organización. En última instancia, para tener éxito en el aprendizaje organizacional, es necesario adoptar un enfoque integral que tenga en cuenta tanto los aspectos culturales y estructurales como los procesos de reflexión y análisis crítico.

Cambio organizacional

Es muy importante, ya que reconoce la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en las organizaciones para responder a las cambiantes demandas del mercado. Además, su enfoque destaca la importancia de un proceso planificado y sistemático para el cambio, lo que puede aumentar las posibilidades de éxito en el cambio organizacional.

Clima organizacional

El clima organizacional puede ser un indicador temprano de los problemas en la organización y una herramienta para identificar las áreas en las que se necesita mejorar. Además, el clima organizacional puede ser un recurso valioso para fomentar la colaboración, el compromiso y la motivación de los empleados. Es importante tener en cuenta que el clima organizacional puede ser influenciado por factores externos, como el entorno económico y social, y que las percepciones de los empleados pueden variar en función de sus experiencias individuales y antecedentes personales. Por lo tanto, es importante adoptar un enfoque integral y comprender los diferentes factores que influyen en el clima organizacional para poder intervenir de manera efectiva y mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es un recurso valioso para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño y su capacidad para lograr sus objetivos estratégicos. Este puede ser influenciado por una variedad de factores, y comprender estas interacciones puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias efectivas para mejorar el comportamiento y el rendimiento de los empleados. Además, el enfoque de Litwin y Stringer

Comunicación organizacional

La comunicación es una habilidad crítica para el éxito en cualquier organización, ya que ayuda a establecer relaciones positivas entre los miembros del equipo, a fomentar la colaboración y el trabajo en equipo y a garantizar que se logren los objetivos de la organización. Además, su enfoque destaca que la comunicación efectiva no solo implica la transmisión de información, sino también la escucha activa y la retroalimentación.

Cultura organizacional

Es un aspecto fundamental en la vida de las organizaciones y en el comportamiento humano en el contexto laboral. Él define la cultura organizacional como el conjunto de valores, normas y creencias compartidos que rigen la forma en que las personas interactúan en las organizaciones. Según su teoría, la cultura es creada y mantenida a través de la comunicación y la interpretación social de las experiencias vividas en el entorno laboral.

Identidad organizacional

Es un elemento clave para la cohesión y la unidad en las organizaciones, y puede influir en la satisfacción y el compromiso de los miembros. Además, su enfoque destaca la importancia de considerar tanto la percepción interna de la identidad organizacional como la imagen pública de la organización.

Innovación

Se centra principalmente en los aspectos internos de la innovación en las organizaciones, y no aborda necesariamente los desafíos externos que pueden afectar la capacidad de innovación de la organización. La innovación puede requerir una comprensión profunda del entorno empresarial y del mercado, así como la capacidad de adaptarse

y responder a las cambiantes demandas del mercado. En última instancia, para tener éxito en la innovación, es necesario adoptar un enfoque integral que tenga en cuenta tanto los aspectos internos como los externos de la innovación en las organizaciones.

Liderazgo

El liderazgo es una habilidad crítica para las organizaciones en la actualidad, y comprender los factores que influyen en el liderazgo efectivo puede ayudar a las organizaciones a seleccionar y desarrollar líderes efectivos. Además, el enfoque de Yukl reconoce que el liderazgo es un proceso dinámico y en constante evolución.

Valores organizacionales

Los valores son un recurso valioso para orientar la conducta de los miembros de la organización hacia metas comunes y crear una cultura sólida y coherente. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que los valores pueden ser percibidos de manera diferente por diferentes personas, y que los valores de la organización pueden evolucionar con el tiempo y en respuesta a los cambios en el entorno externo. Por lo tanto, las empresas deben estar abiertas a revisar y actualizar sus valores de manera periódica, para asegurarse de que siguen siendo relevantes y coherentes con su estrategia y objetivos.

Reconoce la importancia de adoptar un enfoque integral para comprender el comportamiento organizacional, que tenga en cuenta tanto factores individuales como contextuales.

CONCLUSIONES

La investigación sobre la cultura organizacional en la Asociación de Lácteos ASOLACC del municipio de El Contadero revela que la cultura organizacional es un elemento fundamental que influye directamente en el desempeño, la productividad y la percepción tanto interna como externa de la organización. A través del análisis realizado, se identificaron valores clave como la cooperación, la solidaridad y el compromiso, así como aspectos que requieren atención, como la resistencia al cambio, la falta de transparencia y la limitada participación en la toma de decisiones. La aplicación de modelos teóricos como los de Denison, Schein, y Cameron y Quinn permite comprender que una cultura organizacional fuerte, equilibrada y alineada con la misión institucional puede generar un ambiente de trabajo más colaborativo, innovador y motivador. Esto, a su vez, impacta positivamente en la satisfacción laboral de los miembros, el servicio al cliente, la calidad de los productos y la imagen ante la comunidad.

Además, el estudio demuestra que fortalecer la cultura organizacional de ASOLACC puede convertirse en una herramienta estratégica para afrontar los desafíos del entorno competitivo del sector lácteo, fomentar el aprendizaje organizacional, estimular la innovación y promover un liderazgo más participativo. De esta manera, ASOLACC no solo consolida su posición en el mercado, sino que también contribuye al desarrollo económico y social del municipio de El Contadero.

Finalmente, esta investigación sienta las bases para la toma de decisiones informadas en materia de gestión del talento humano, mejora de procesos internos y diseño de políticas organizacionales que promuevan un crecimiento sostenible y una cultura organizacional sólida, adaptativa y orientada al bienestar de todos sus miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar-Ayala M, Martínez-Hernández M. Factores determinantes de la competitividad en la industria láctea mexicana. *Rev Adm Contemp.* 2019;23(3):1-22.

Arias FG. *El Proyecto de Investigación.* 6a ed. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme; 2012.

Champman A. Análisis Dofa y análisis Pest [Internet]. 2004 [citado 2025 may 25]. Disponible en: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Cameron KS, Quinn RE. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2011.

Catalán-Vázquez EC, Jarillo-Soto T. Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire. *Rev Int Contam Ambient.* 2010;26(2). Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-49992010000200007

Carrillo Punina AP. *Medición de la cultura organizacional* [Internet]. Universidad Nacional de la Plata; 2016 [citado 2025 may 25]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

Denison D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: John Wiley & Sons; 1990.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Censo nacional agropecuario 2022. Bogotá, Colombia: DANE; 2023.

Gómez CF, Rodríguez JK. Teorías de la cultura organizacional. Rev Contab Audit. 2001;(115). Disponible en: <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>

Hofstede G, Hofstede G, Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind. Vol. 2. Londres: McGraw Hill; 1991.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Agroindustrial 2022-2031. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; 2022.

Morelos-Gómez J, Fontalvo-Herrera TJ. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Entramado. 2014;(1). Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006

Litwin GH, Stringer RA. Motivation and organizational climate. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; 1968.

Ibarra Vallejo R. Reseña Histórica [Internet]. ASOLACC; 2018 [citado 2025 may 25]. Disponible en: <http://asolacc.blogspot.com/p/resena-historica.html>

Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional. México: Pearson; 2017.

Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional: Libro de texto introductorio. Pearson; 2021.

Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores; 1988.

Schein EH. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1992.

Schein EH. Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1985.

Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010.

Universidad de Nariño. Impacto económico de la ganadería bovina en El Contadero, Nariño. Informe; 2022.

Calderon ZL. La Cultura organizacional en la estabilidad laboral [Tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar; 2013 [citado 2025 may 25]. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Investigación: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Metodología: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Administración del proyecto: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Recursos: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Software: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Supervisión: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Validación: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Visualización: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – borrador original: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – revisión y edición: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.