

ORIGINAL

Study of the organisational culture of the company (Contadero Dairy Association) ASOLACC in the municipality of El Contadero

Estudio de la cultura organizacional de la empresa (Asociación de lácteos Contadero) ASOLACC del municipio de El Contadero

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). Study of the organisational culture of the company (Contadero Dairy Association) ASOLACC in the municipality of El Contadero. *Edu - Tech Enterprise*, 2, 69. <https://doi.org/10.71459/edutech202469>

Submitted: 16-04-2024

Revised: 06-08-2024

Accepted: 28-12-2024

Published: 29-12-2024

ABSTRACT

Introduction: this study focuses on the organisational culture of ASOLACC, a company located in the municipality of El Contadero, with the aim of evaluating how this culture affects its performance, competitiveness, and productivity. Organisational culture, which includes unwritten rules, values, traditions and shared behaviours, plays a fundamental role in shaping the company's identity, its way of working, decision-making and interpersonal relationships. Organisational culture acts as the "glue" that binds employees together and guides their behaviour. It is a set of norms and values that influence how tasks are performed, how decisions are made, and how conflicts are resolved. A strong organisational culture can motivate employees, improve communication, and foster a collaborative work environment. On the other hand, a weak or conflictive culture can lead to misalignment of objectives and reduce the organisation's effectiveness. At ASOLACC, organisational culture may be influencing performance in a variety of ways. A culture that promotes innovation and continuous improvement can lead to increased productivity and adaptation to market changes. The knowledge generated from this research aims to provide recommendations and suggestions that can be used by ASOLACC to strengthen its organisational culture, optimise its competitiveness, and increase its productivity. These recommendations could include strategies to foster more open communication, encourage employee participation in decision-making, and promote values that align individual interests with organisational objectives and their positive impact on the local community. This section provides a detailed description of the Organisational Culture project, which aims to understand how this culture influences its performance as an organisation and its ability to improve competitiveness and increase productivity. Research problem: The research topic is organisational culture, and based on this, several subheadings related to the topic are presented. The general objective and specific objectives are also included. Reference framework: this is made up of the background, which reviews some previous research related to the organisational culture of dairy associations and companies. It also includes a theoretical section that cites some authors related to the main topic. It has a conceptual framework that defines key concepts such as competitiveness and increasing productivity, among others, and finally, there is the legal framework that refers to current regulations.

Method: the method that will be used in this research will be empirical-analytical and consists of identifying a problem, presenting a respective hypothesis, and thus carrying out an analysis. To study organisational culture, the empirical-analytical method may involve direct observation of the members of the organisation in their daily interactions, as well as interviews and surveys to obtain information about the type of organisational culture that the association has.

Results: the main results obtained were described, including a diagnosis of organisational culture, a SWOT matrix identifying important factors for ASOLACC, possible factors that influence organisational culture, and finally, some strategies that could improve organisational culture, together with an action plan.

Conclusions: conclusions were drawn based on both the research and the results obtained, as well as on the information provided by the association, which enabled the successful development of this project.

Keywords: organisational culture; competitiveness; factors; strategies; challenging environment; innovation; leadership; human talent.

RESUMEN

Introducción: este trabajo se enfoca en la cultura organizacional de ASOLACC, una empresa ubicada en el municipio de El Contadero, con el propósito de evaluar cómo dicha cultura afecta su desempeño, competitividad y productividad. La cultura organizacional, que incluye las normas no escritas, valores, tradiciones y comportamientos compartidos, juega un papel fundamental en la configuración de la identidad de la empresa, su forma de trabajar, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales. La cultura organizacional actúa como el “pegamento” que une a los empleados y guía sus comportamientos. Es una serie de normas y valores que influyen en cómo se realizan las tareas, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos. Una cultura organizacional sólida puede motivar a los empleados, mejorar la comunicación y fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Por otro lado, una cultura débil o conflictiva puede llevar a desalineaciones en los objetivos y reducir la eficacia de la organización. En ASOLACC, la cultura organizacional puede estar influyendo en su desempeño de diversas maneras. Una cultura que promueva la innovación y la mejora continua puede llevar a un aumento en la productividad y a la adaptación a cambios del mercado. El conocimiento generado a partir de esta investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones y sugerencias que puedan ser utilizadas por ASOLACC para fortalecer su cultura organizacional, optimizar su competitividad y elevar su productividad. Estas recomendaciones podrían incluir estrategias para fomentar una comunicación más abierta, incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones y promover valores que alineen los intereses individuales con los objetivos organizacionales y su impacto positivo en la comunidad local. En esta sección se hace una descripción detallada sobre la presentación del proyecto de Cultura Organizacional, el cual tiene como finalidad comprender cómo esta cultura influye en su desempeño como organización y en su capacidad para mejorar la competitividad y aumentar la productividad. Problema de investigación: en el que se toma como tema de investigación la cultura organizacional partiendo de ello se despliegan algunos subtítulos referentes al tema. Se encuentran también el objetivo general con sus objetivos específicos. Marco referencial: el cual este compuesto por los antecedentes en el cual se revisaron algunas investigaciones previas relacionadas con la cultura organizacional de asociaciones y empresas lácteas. También cuenta con teórico en que se citan a algunos autores referentes al tema principal. Cuenta con un marco conceptual el cual define conceptos claves como competitividad, y aumentar la productividad entre otros y por último se encuentra el marco legal que hace referencia a la normativa vigente.

Método: el método que se estará utilizando en esta investigación será el empírico-analítico y consiste en identificar un problema, presentar una respectiva hipótesis y así llevar adelante un análisis. Para estudiar la cultura organizacional, el método empírico-analítico puede involucrar la observación directa de los miembros de la organización en sus interacciones cotidianas y también el desarrollo de entrevistas y encuestas para obtener información sobre el tipo de cultura organizacional que tiene la asociación.

Resultados: se describieron los principales resultados obtenidos entre los cuales se encuentran un diagnóstico de cultura organizacional, también se tiene una matriz DOFA donde se identifican factores importantes de ASOLACC, se cuenta con posibles factores que inciden en la cultura organizacional y como último se tiene algunas estrategias que pueden llegar a mejorar la cultura organizacional de la mano con un plan de acción.

Conclusiones: se realizaron conclusiones basadas en tanto en la investigación como en los resultados obtenidos, así mismo en la información suministrada por la asociación que permitieron el desarrollo exitoso de este proyecto.

Palabras clave: cultura organizacional; competitividad; factores; estrategias; entorno desafiante; innovación; liderazgo; talento humano.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de grado se encuentra enmarcado dentro de la facultad de ciencias administrativas y contables dentro del programa de administración de empresas en la universidad CESMAG en Pasto, Colombia.

Este trabajo analiza la cultura organizacional de la empresa ASOLACC, ubicada en el municipio de El Contadero. Con el objetivo de comprender cómo esta cultura influye en su desempeño como organización y en su capacidad para mejorar la competitividad y aumentar la productividad.

La cultura organizacional abarca las normas no escritas, valores, tradiciones y comportamientos compartidos por los miembros de la organización, lo cual puede moldear su identidad, forma de trabajo, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

El conocimiento generado a partir de esta investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones

y sugerencias que puedan ser utilizadas por ASOLACC para fortalecer su cultura organizacional, optimizar su competitividad y elevar su productividad, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la empresa y su impacto en la comunidad local.

Línea de investigación

La investigación pertenece a la línea de Gestión y competitividad el objetivo principal de esta investigación es encontrar posibles problemas que pueden afectar la eficiencia y efectividad de la empresa, y como pueden ser solucionados de manera efectiva para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

En particular, se espera identificar los desafíos clave que enfrenta la empresa en términos de dinámicas de poder, y mejores prácticas para abordar estos problemas. Se espera que estos resultados mejoren la gestión de la empresa y aseguren su sostenibilidad a largo plazo.

La asociación ASOLACC nace alrededor de un proyecto de alternativa integral de mejoramiento de la actividad láctea de pequeños productores, este proyecto es financiado con la Alcaldía Municipal de El Contadero y el programa ADAM (Áreas de desarrollo alternativo municipal) el cual maneja recursos internacionales provenientes de la USAID (Agencia de EE. UU. para el Desarrollo Internacional) después de varios acercamientos con los productores de la zona e impulsados por la administración municipal el 18 de agosto de 2007 se conforma un grupo organizado constituido por 120 productores que se denominan ASOCIACIÓN DE LACTEOS CONTADERO ASOLACC, reuniendo familias de las Veredas: Santo Domingo, Simón Bolívar, Chorrera Negra, Iscuazan, Loma de Yáez, Aldea de María, Culantro, San Andrés, Ospina Pérez, Contaderito Y la zona urbana del Municipio de El Contadero - Nariño con el objetivo común de mejorar la producción y obtener un bienestar para sus familias.

En el año 2008 los productores fueron beneficiarios de un proyecto lácteo desarrollado a través del programa Adam (áreas de desarrollo alternativo municipal), con recursos provenientes de la USAID y de Acción Social, el cual se ejecutó a través de la sociedad de agricultores y ganaderos de Nariño - SAGAN, el proyecto tubo una fase de duración de 18 meses en los cuales se realizan las siguientes actividades:

En primer lugar se tiene las capacitaciones teórico prácticas en la parte productiva, comercial y empresarial, se desarrolló la formación y organización de una asociación de productores, también se hizo el establecimiento de un modelo de producción silvopastoril, mediante lo anterior se hace la entrega de insumos y equipos necesarios para mejorar la producción láctea y se realiza la planeación de la construcción de un Centro de Recolección y Enfriamiento de Leche CREL que permita mantener la calidad del producto.

Los 120 productores pertenecientes a la Asociación de Lácteos Contadero ASOLACC, se dedican a la producción de leche de excelente calidad físico química y microbiológica, actualmente se producen 3000 litros diarios los cuales se comercializaban de manera individual y luego se pasó a comercializar de forma organizada y en un volumen alto de la producción con la empresa ALQUERIA; se ha adelantado diferentes procesos de fortalecimiento y ampliado la base social siendo actualmente 140 socios comprometidos con la organización y el desarrollo de la región que tiene como primer objetivo el funcionamiento del CREL.

Se ha tenido la oportunidad de participar de diferentes proyectos y mediante la participación en la convocatoria de alianzas productivas ASOLACC pudo mejorar su actividad económica con la construcción de un nuevo centro de acopio ubicado en la vereda Iscuazan con la instalación de un tanque de frío para mejorar la calidad de la leche, a través de FINAGRO.

Una mala cultura organizacional puede tener un impacto negativo en el desempeño de la asociación. Los siguientes son algunos de los principales factores que se presentan en este tipo de organizaciones:

En primer lugar, se tiene la falta de comunicación y colaboración, si la comunicación es positiva esto es fundamental para el éxito de cualquier organización. En la asociación ASOLACC se pudo encontrar que la comunicación es deficiente. García y Morales (2009). Hay ocasiones en las que los colaboradores no se comunican de manera efectiva, a raíz de esto es probable que se produzcan errores, retrasos y conflictos en las actividades productivas, y esto puede conducir a una disminución de la productividad, un aumento de los costos y una pérdida de clientes.

Por consecuencia al primer factor se da la falta de confianza y compromiso lo más probable es que se lleguen a presentar problemas de moral y por ende la productividad de la asociación estaría en juego y también la pérdida de talentos.

Otro problema común en la cultura organizacional de esta asociación es la falta de reconocimiento y recompensa, los trabajadores han llegado a sentir que su trabajo no es valorado o no se les ha reconocido adecuadamente, por estos motivos pueden perder la motivación y la dedicación al realizar sus responsabilidades; la disminución en la productividad y una mayor tasa de rotación de empleados son dos consecuencias directas de la falta de reconocimiento del trabajo realizado y puede generar una mayor tasa de rotación de empleados.

La industria láctea es un sector económico importante, que genera millones de empleos y contribuye a la seguridad alimentaria mundial. Sin embargo, es también un sector muy competitivo, con márgenes de beneficio estrechos. Esto significa que las empresas lácteas deben ser muy eficientes en su producción y procesamiento, para poder competir en el mercado.

Además, la industria láctea la cual está sometida a una serie de regulaciones estrictas en cuanto a la calidad y

seguridad de los productos. Estas regulaciones están diseñadas para proteger la salud de los consumidores y garantizar que los productos lácteos sean seguros para su consumo. El cumplimiento de estas regulaciones puede ser un desafío para las empresas lácteas, ya que requiere inversiones en infraestructura, capacitación del personal y sistemas de control de calidad. Sin embargo, es esencial para garantizar la seguridad de los productos lácteos y la confianza de los consumidores.

Esta asociación puede llegar a ser vulnerable debido a las fluctuaciones en los precios y la demanda de los productos lácteos, ya que en la industria láctea del sector de Nariño se puede observar la gran cantidad de competencia y esto influye en la adaptación a estas fluctuaciones, especialmente si no tienen los recursos financieros o tecnológicos para hacer frente a los cambios en el mercado.

Finalmente, las empresas en la industria láctea enfrentan una serie de desafíos únicos que pueden afectar su capacidad para operar de manera efectiva y mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente.

Formulación del problema

¿Cómo la cultura organizacional de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero incidirá en el logro de la competitividad y productividad?

Objetivo general

Analizar como la cultura organizacional de la empresa ASOLACC del municipio de El Contadero incide en su competitividad y la productividad.

MÉTODO

Paradigma

El paradigma de investigación sobre la cultura organizacional en la Asociación ASOLACC, ubicada en el municipio de El Contadero, es positivista. De acuerdo con Schein (1985) el cual sostiene que la cultura organizacional es una entidad tangible y medible que se puede entender a través del análisis de datos empíricos y observación directa de los comportamientos y prácticas de los miembros de la organización. Además, Schein afirma que el enfoque positivista es útil para identificar patrones y tendencias en la cultura organizacional, lo que a su vez puede ayudar a los líderes de la organización a tomar decisiones informadas y mejorar su cultura.

Enfoque

El enfoque de la investigación es mixto debido a que integra tanto lo cuantitativo como lo cualitativo, utilizando como técnicas de recolección de información en algunos casos encuesta, entrevista, historia de vida, grupo focal, el cual se caracteriza por privilegiar el análisis de datos estadísticos y la categorización de entrevistas, historias de vida, grupos focales.

Según Schein (1992), la cultura organizacional se puede medir a través de encuestas y cuestionarios que evalúen las creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la organización. Estos datos cuantitativos pueden ser analizados mediante técnicas estadísticas para determinar la fuerza y la dirección de las relaciones entre las diferentes variables culturales, lo que permite a los investigadores obtener una comprensión profunda y rigurosa de la cultura organizacional.

Método

El método que se estará utilizando en esta investigación será el empírico-analítico y consiste en identificar un problema, presentar una respectiva hipótesis y así llevar adelante un análisis. Para estudiar la cultura organizacional, el método empírico-analítico puede involucrar la observación directa de los miembros de la organización en sus interacciones cotidianas. También se pueden realizar entrevistas y encuestas para obtener información sobre el tipo de cultura organizacional que tiene la asociación.

Una vez que se han recopilado los datos, se pueden analizar para identificar patrones y tendencias en la cultura organizacional. Los investigadores pueden utilizar herramientas estadísticas para encontrar relaciones entre diferentes variables y determinar qué factores tienen un impacto en la cultura de la organización. El método empírico-analítico puede proporcionar información valiosa para los líderes de la organización que buscan mejorar la cultura y el desempeño de la organización.

Según Deal y Kennedy (1982), la cultura organizacional se puede analizar a través de la observación de los rituales, símbolos y normas que rigen la conducta de los miembros de la organización. El método empírico-analítico se enfoca en analizar y describir los patrones de comportamiento que se observan en la organización para identificar las creencias y valores subyacentes que sustentan la cultura organizacional. Este enfoque permite a los investigadores obtener una comprensión profunda de la cultura organizacional y cómo ésta afecta el comportamiento de los miembros de la organización.

Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo. Esta metodología se enfoca en el análisis detallado de una organización específica con el objetivo de identificar patrones y relaciones entre variables culturales y explicar cómo estos factores afectan el comportamiento y desempeño de la organización.

La investigación descriptiva es aquella que busca describir las características de una población o fenómeno. Se centra en el «qué» del objeto de estudio, es decir, en la descripción de las características de lo que se investiga, sin entrar a conocer las relaciones entre ellas. Y por otro la investigación analítica es aquella que busca identificar las causas y efectos de un fenómeno. Se centra en el «por qué» del objeto de estudio, es decir, en el análisis de las relaciones entre las variables que intervienen en el fenómeno.

Según Schein (2010), el análisis de caso se basa en la idea de que cada organización es única y tiene su propia cultura, por lo que se requiere un estudio detallado y profundo para comprenderla. En este tipo de investigación, se recolectan datos a través de diversas técnicas, como entrevistas, observación participante y análisis documental, y se analizan los datos para identificar patrones y relaciones entre variables culturales.

A través del análisis de caso, los investigadores pueden describir y explicar la cultura organizacional, identificar fortalezas y debilidades, y proponer recomendaciones para mejorar el desempeño de la organización

Población y muestra

Población

La población para esta investigación está constituida por: 115 asociados que conforman la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero.

Muestra

Se realizará a partir de N= 115 asociados.

$$n = \frac{N \times (z_{\alpha/2}^2) \times p \times q}{E^2(N - 1) + (z_{\alpha/2}^2) \times p \times q}$$

$$n = \frac{115 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2(114) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n=89$$

De los cuales 8 conforman la junta directiva a quienes se les aplicara una entrevista y 89 son asociados a los cuales se les aplicara la encuesta.

Fuentes y técnicas de recolección de la información

Fuentes primarias

Como instrumento de recolección de información se aplicará una encuesta, para la medición de la cultura organizacional se hizo uso de un modelo de valores en competencia desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983). Todas las medidas de los ítems se basarán en una escala Likert que califican el grado de aprobación o desacuerdo de la afirmación la cual permitirá recolectar datos de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de hacer un análisis. También se aplicará una entrevista a la junta directiva de la asociación.

Fuentes secundarias

- Trabajos de grado
- Artículos

Fuentes Terciarias

- Internet

Instrumento

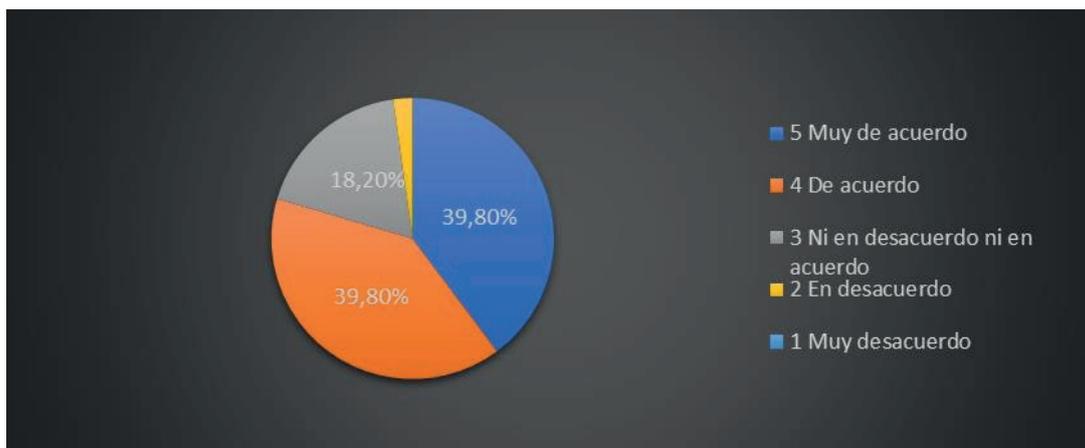
- Encuestas a los asociados de ASOLACC.

RESULTADOS

Diagnóstico de la cultura organizacional de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño.

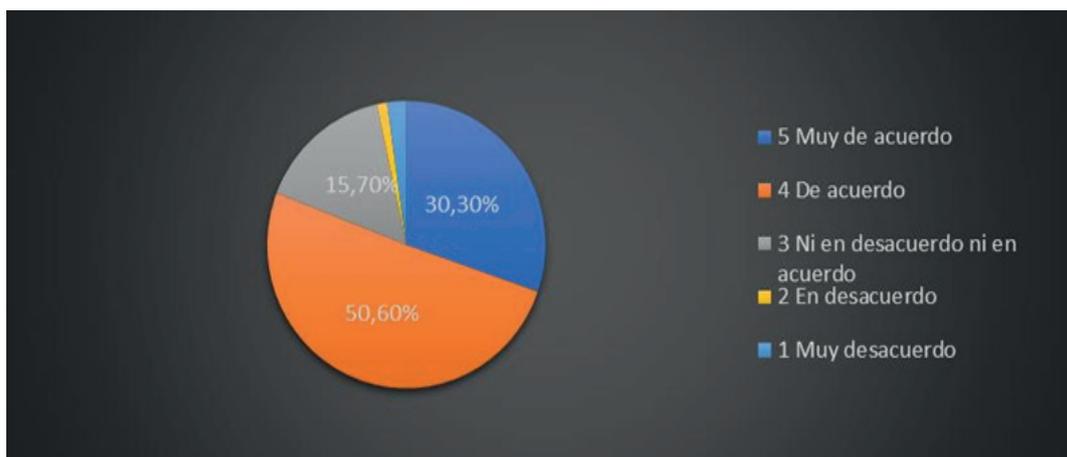
Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los asociados y las entrevistas dirigidas a los integrantes de la junta directiva.

Figura 1.
 La toma de decisiones se encuentra centralizada en el nivel directivo



Los asociados en un 39,8% respondieron que se encuentran muy de acuerdo en que la empresa en la toma de decisiones está centralizada en el nivel directivo significa que tiene una estructura organizativa jerárquica. En este tipo de estructura, la autoridad y la responsabilidad se concentran en los niveles superiores de la organización, mientras que los niveles inferiores tienen un grado menor de autonomía.

Figura 2.
 Se toman decisiones arbitrarias e imponentes



Los asociados en un 50,6% respondieron que se encuentran muy de acuerdo que en la empresa se toman decisiones arbitrarias e imponentes es un indicador de que la asociación tiene un problema de comunicación y participación. Las decisiones arbitrarias e imponentes son aquellas que se toman sin consultar a los afectados o sin tener en cuenta sus opiniones. Este tipo de decisiones pueden generar descontento, desmotivación e incluso resistencia entre los empleados.

Los asociados en un 56,2% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades que cada cargo tiene; se puede identificar con este resultado que en esta asociación se tiene una cultura de cumplimiento y esta es aquella en la que todos los empleados están comprometidos con cumplir con las normas y los procedimientos establecidos. Este tipo de cultura es importante para garantizar el buen funcionamiento de la empresa y para proteger sus intereses.

Los asociados en un 48,9% respondieron que se encuentran de acuerdo en que en la empresa la obtención de resultados es primordial es una señal de que la asociación tiene una cultura orientada a los resultados. Sin embargo, es importante tener en cuenta que solo el 48,9% de los asociados están de acuerdo con esta afirmación. Esto sugiere que hay una parte de los asociados que no están convencidos de que la obtención de resultados sea primordial.

Los asociados en un 48,3% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación optimiza el talento humano es un indicador de que la empresa está tomando medidas para desarrollar y aprovechar el talento de sus empleados.

La optimización del talento humano es un proceso que implica la identificación, el desarrollo y la utilización eficaz del talento de los empleados. Este proceso es importante para cualquier empresa que quiera tener éxito.

Figura 3.

Se pone énfasis en cumplir rigurosamente con las normativas y las responsabilidades asignadas a cada puesto

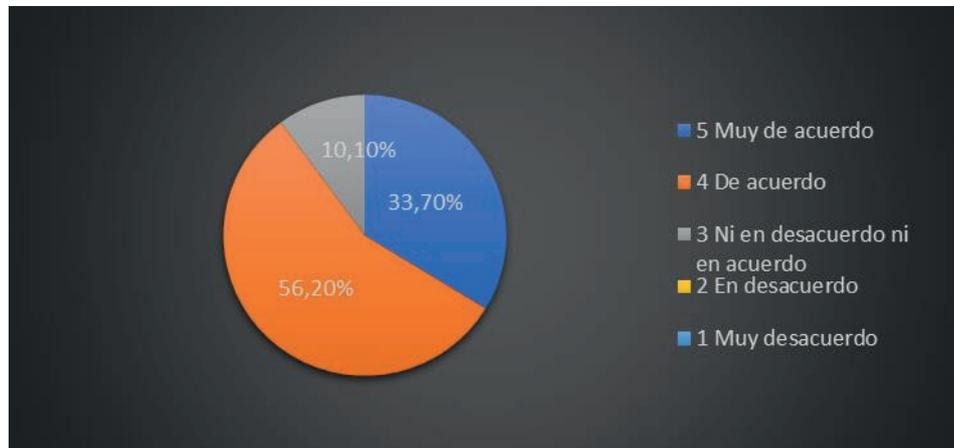


Figura 4.

En la empresa la obtención de resultados es primordial

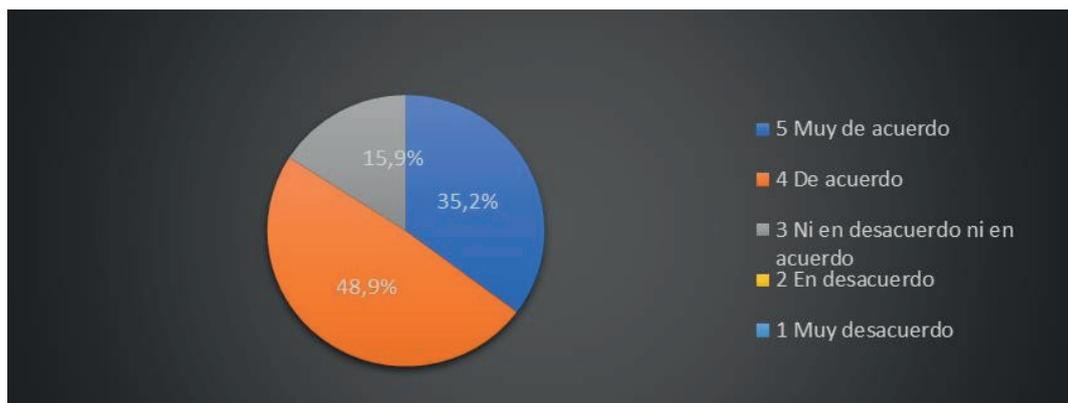
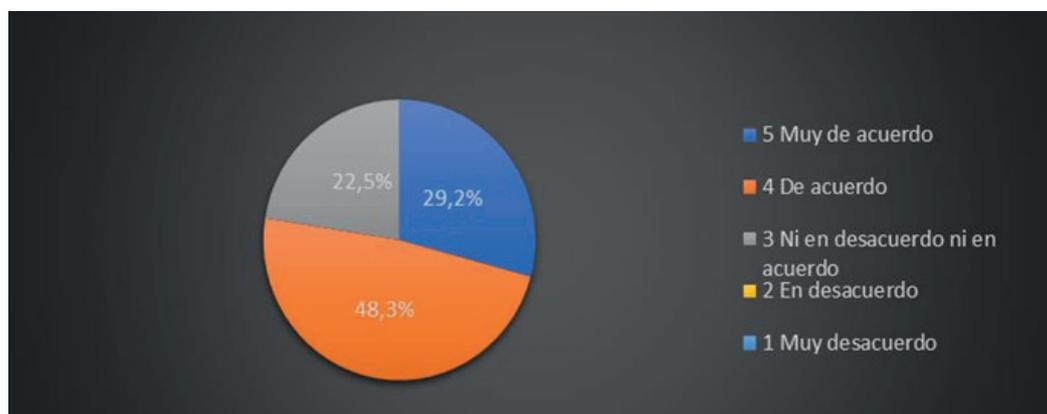


Figura 5.

En la empresa se optimizan el talento humano



Los asociados en un 52,3% respondieron que se encuentran de acuerdo en la optimización de los recursos financieros en la asociación indica que se está tomando medidas para gestionar sus finanzas de manera eficaz. La optimización de los recursos financieros es un proceso que implica la identificación de oportunidades para reducir costos, aumentar los ingresos y mejorar la eficiencia. Este proceso es importante para cualquier empresa que quiera tener éxito.

Figura 6.

En la empresa se optimizan los recursos financieros

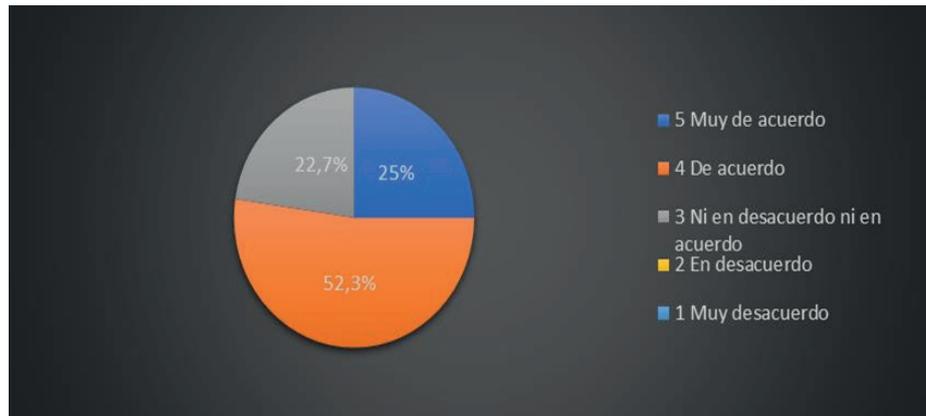
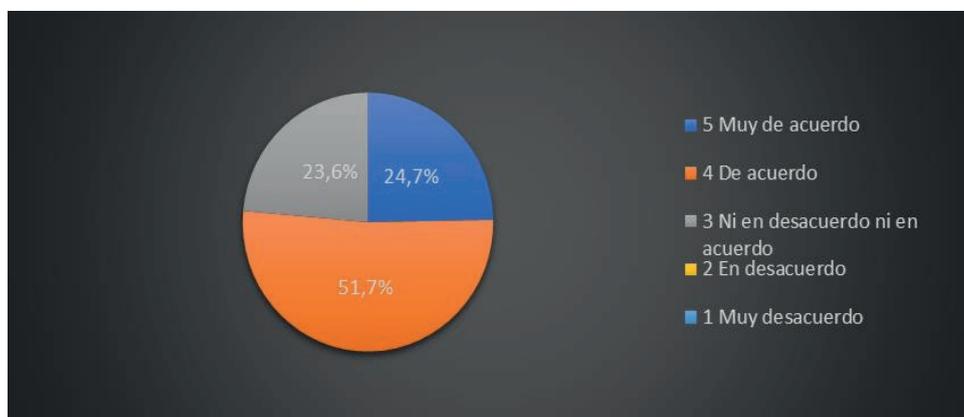


Figura 7.

En la empresa se optimizan los recursos materiales

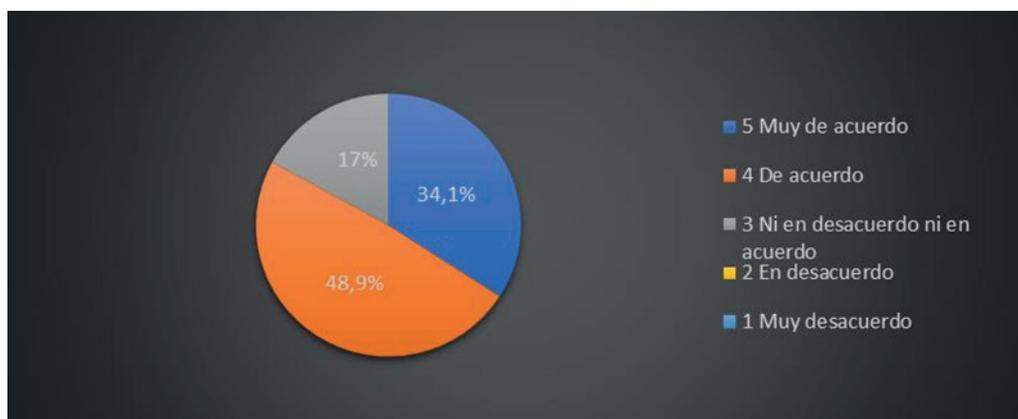


Los asociados en un 51,7% respondieron que se encuentran de acuerdo en la optimización de los recursos materiales. La optimización de los recursos materiales es un proceso que implica la identificación de oportunidades para reducir costos, aumentar la eficiencia y mejorar la sostenibilidad. Este proceso es importante para cualquier empresa que quiera tener éxito.

Hay una serie de beneficios asociados con la optimización de los recursos materiales. En primer lugar, puede ayudar a mejorar la rentabilidad de la empresa. En segundo lugar, puede ayudar a la empresa a reducir sus costos.

Figura 8.

En la empresa es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores



Los asociados en un 48,9% respondieron que se encuentran de acuerdo en que en la asociación es relevante el

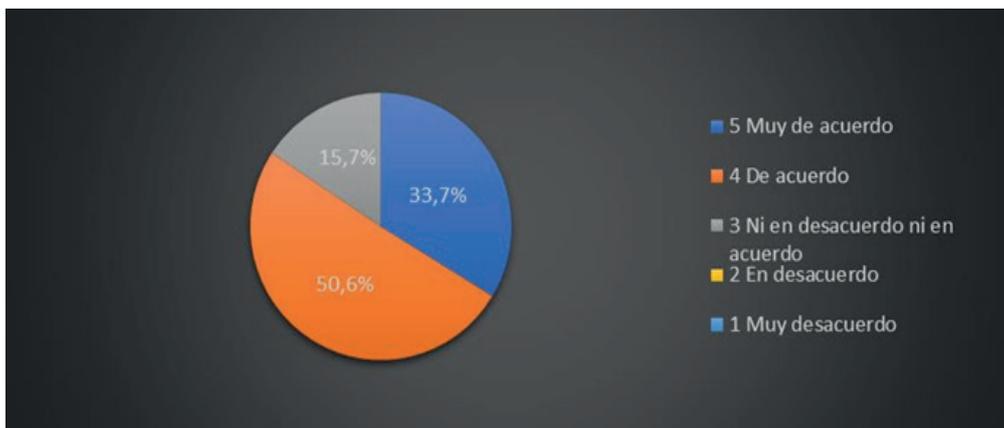
desarrollo personal y profesional de sus colaboradores es un indicador de que la asociación reconoce la importancia de invertir en el talento humano.

El desarrollo personal y profesional de los colaboradores es un proceso continuo que implica el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. Este proceso es importante para cualquier empresa que quiera tener éxito.

Hay una serie de beneficios asociados con el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. En primer lugar, puede ayudar a mejorar la productividad y la eficiencia. Y por último puede ayudar a motivar a los empleados y a fomentar la innovación.

Figura 9.

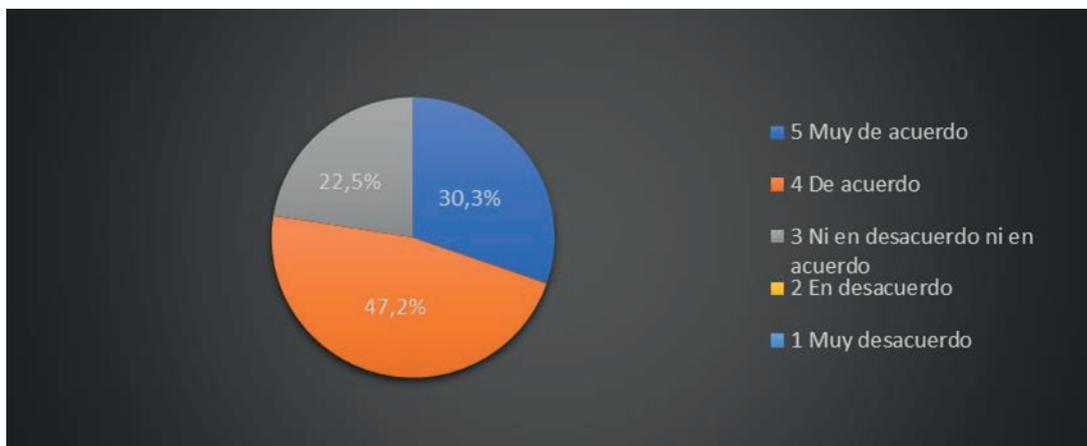
En la empresa se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores



Los asociados en un 50,6% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores es un indicador positivo de que la empresa está creando un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, apoyados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Figura 10.

Se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa



Los asociados en un 47,2% respondieron que se encuentran de acuerdo en que se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa, este dato es un poco alarmante, ya que indica que la mayoría de los asociados no están satisfechos con la comunicación que reciben de la empresa.

Las reuniones periódicas son una herramienta fundamental para la comunicación interna. Son una oportunidad para que los empleados compartan sus inquietudes, planteen problemas y sean escuchados por los gerentes.

Es posible que las reuniones no sean lo suficientemente frecuentes, que no tengan un propósito claro o que no se lleven a cabo de manera participativa.

Los asociados en un 49,4% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación se caracteriza por mantener un ambiente familiar es un indicador positivo de que la asociación está creando un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, apoyados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Figura 11.
La empresa se caracteriza por mantener un ambiente familiar

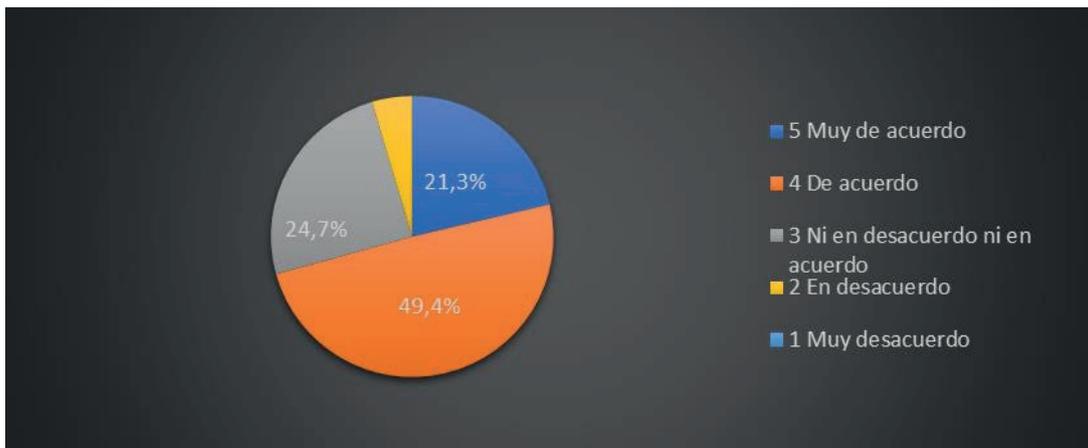
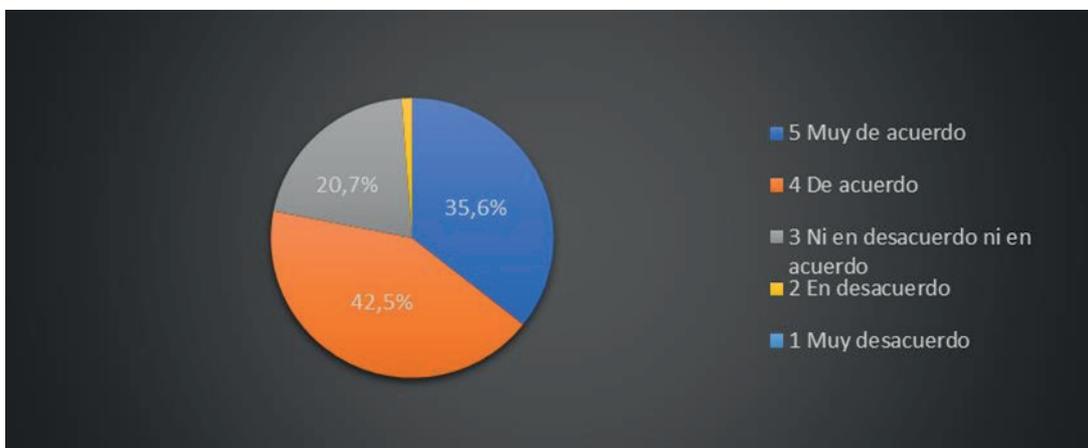
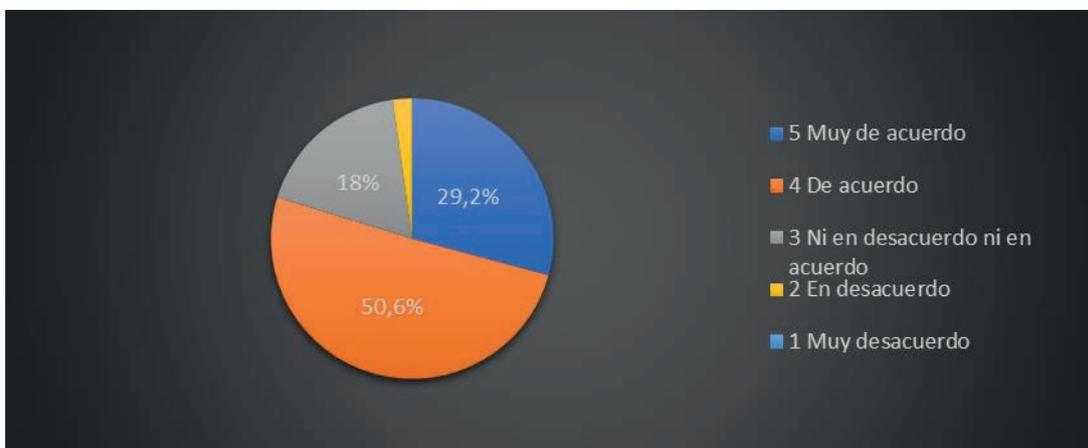


Figura 12.
La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora



Los asociados en un 42,5% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación se caracteriza por ser dinámica y emprendedora es un indicador positivo de que la asociación está adoptando un enfoque que puede conducir al éxito a largo plazo.

Figura 13.
Considera que el reconocimiento como un verdadero valor

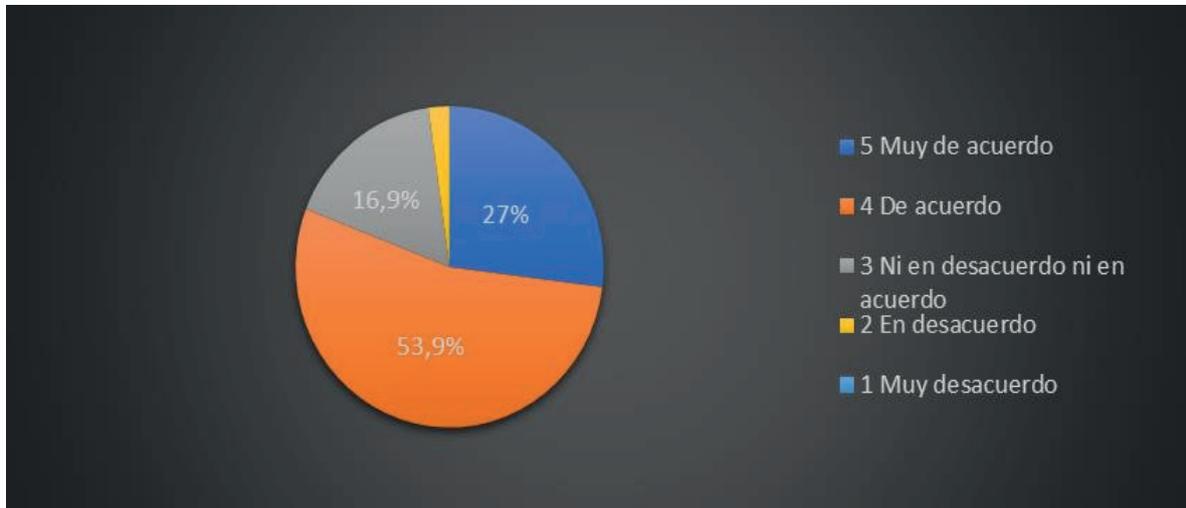


Los asociados en un 50,6% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación considera el

reconocimiento como un verdadero valor, es un indicador positivo para esta asociación Se debe tomar medidas para fomentar el reconocimiento entre sus asociados, esto se puede hacer a través de programas de reconocimiento formal, como premios y reconocimientos, así como a través de reconocimientos informales, como palabras de agradecimiento y gestos de consideración.

Figura 14.

Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar

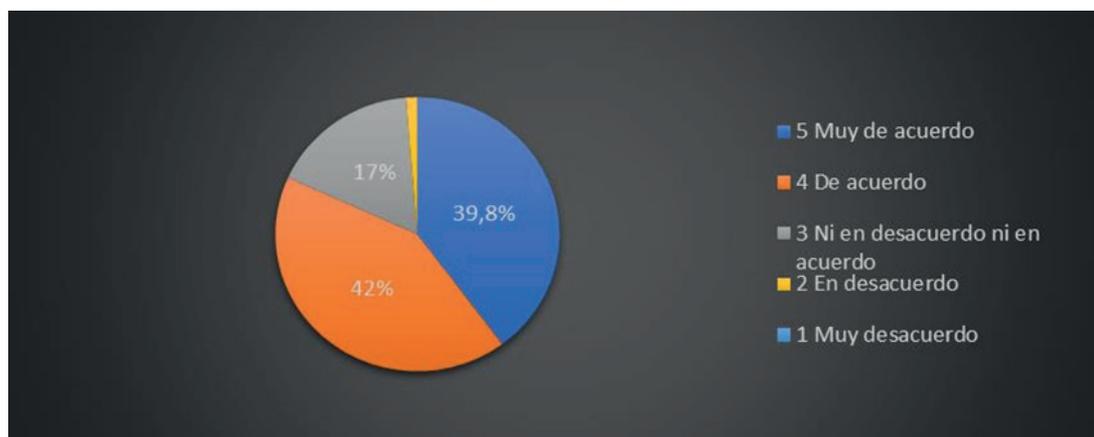


Los asociados en un 53,9% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la organización permite aportar ideas y opinar es un indicador positivo de que la organización está creando un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y escuchados.

Cuando los empleados se sienten escuchados y valorados, están más motivados para dar lo mejor de sí mismos. Esto puede conducir a una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso con la organización.

Figura 15.

Considera que las responsabilidades dentro de la organización están claras

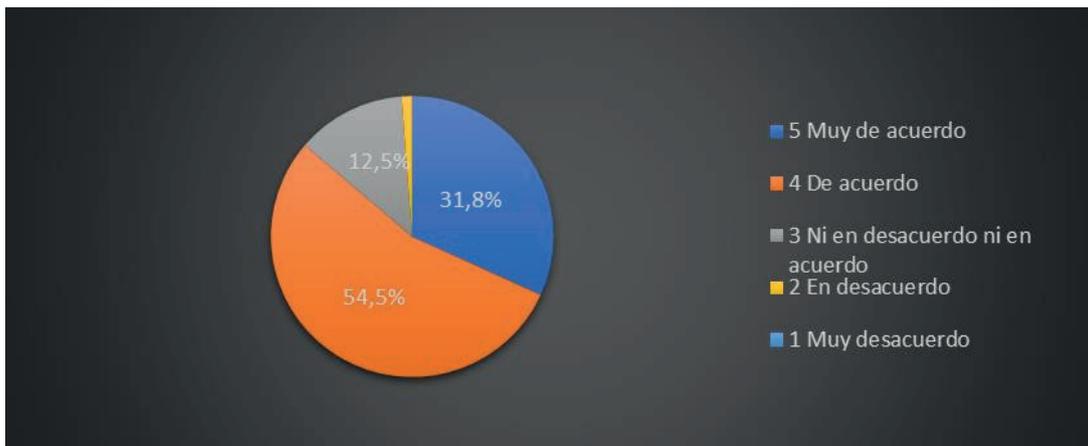


Los asociados en un 42% respondieron que se encuentran de acuerdo con que las responsabilidades dentro de la organización están claras este porcentaje es positivo de que la organización está creando un ambiente de trabajo en el que los empleados saben lo que se espera de ellos.

Si las responsabilidades están claras, los empleados pueden concentrarse en sus tareas y desempeñarlas de manera efectiva. Esto puede conducir a una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso con la asociación.

Los asociados en un 42,7% respondieron que se encuentran de acuerdo en que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas, la apertura a las opiniones diferentes es especialmente importante, ya que las asociaciones suelen trabajar con voluntarios. Cuando los voluntarios están abiertos a escuchar diferentes perspectivas, están más motivados para seguir contribuyendo positivamente a la asociación.

Figura 16.
Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo



Los asociados en un 54,5% respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación tiene un buen nivel de transparencia con el equipo, esto quiere decir que los empleados tienen acceso a información transparente y pueden tomar decisiones más informadas y estar más motivados para dar lo mejor de sí mismos. Esto puede conducir a una mayor productividad, satisfacción laboral y compromiso.

Figura 17.
Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas

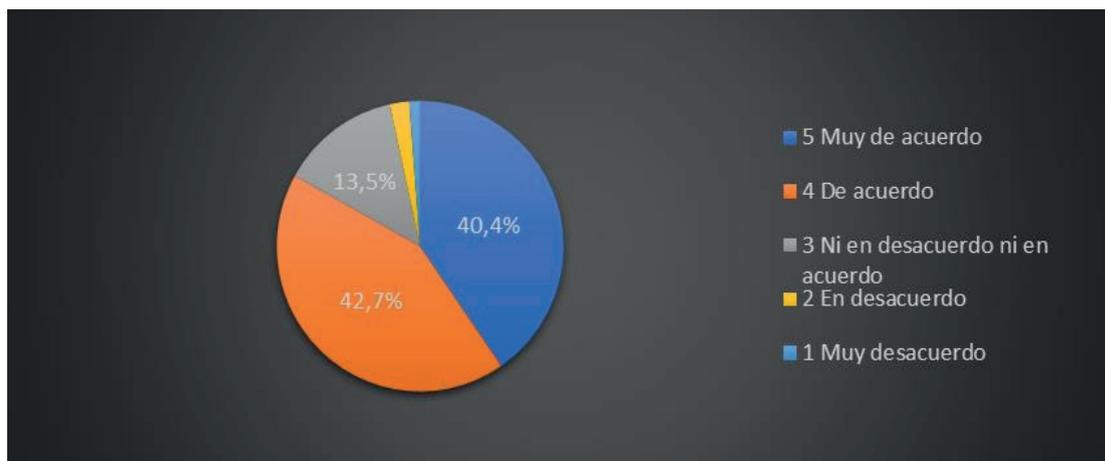
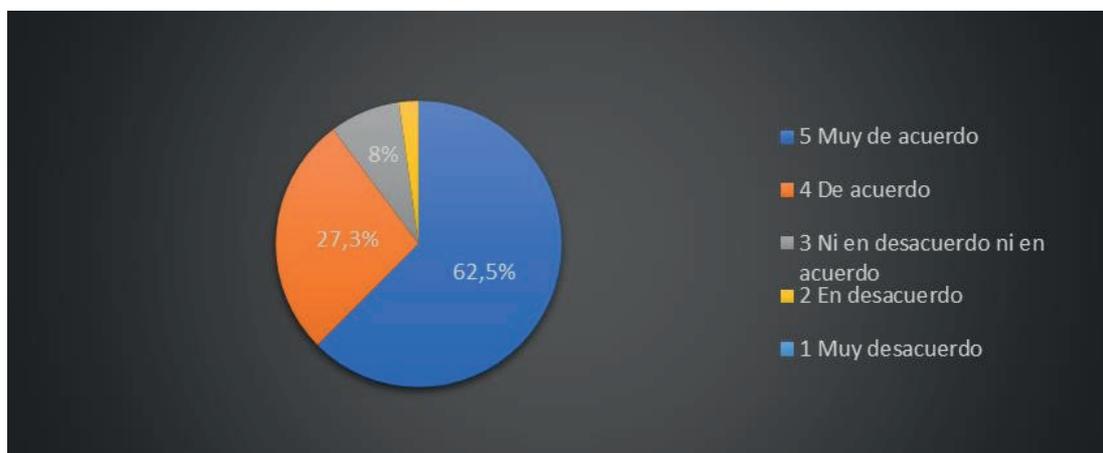
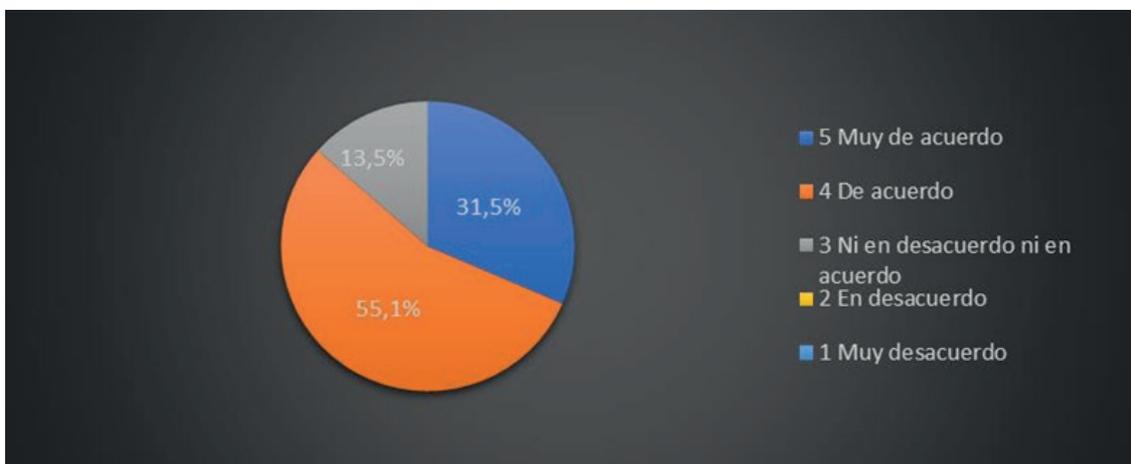


Figura 18.
La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad



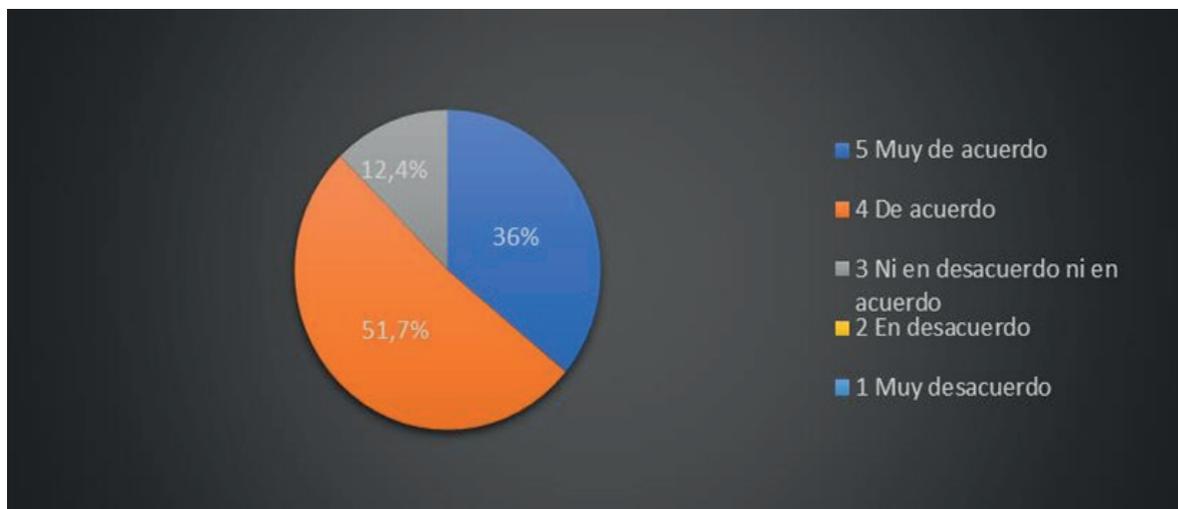
Los asociados en un 62,5% respondieron que se encuentran muy de acuerdo en que la asociación está enfocada en incrementar el nivel de su competitividad; esto significa que está tomando medidas concretas para lograrlo. Esto puede incluir una serie de acciones, como la inversión en investigación y desarrollo, la capacitación de su personal, o la diversificación de sus productos o servicios.

Figura 19.
La empresa está interesada en posicionarse en el mercado



Los asociados en un 55,1% respondieron que se encuentran muy de acuerdo en posicionarse en el mercado es un indicador positivo de que la asociación tiene una clara comprensión de su lugar en el mercado y de las necesidades de sus clientes.

Figura 20.
El líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado



Los asociados en un 51,7% respondieron que se encuentran de acuerdo en que el líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado. En el caso de esta asociación, las estrategias de mercado son especialmente importantes, ya que las asociaciones suelen trabajar en áreas que están sujetas a cambios rápidos. Cuando se tiene estrategias de mercado claras y efectivas, está en mejor posición para responder a las necesidades de sus miembros y de la comunidad en general.

Se llevó a cabo la pertinente reunión con los miembros de la junta directiva, donde tres participantes estuvieron disponibles para colaborar. Por diversas razones personales, los demás miembros no pudieron asistir. En esta instancia, el presidente de la asociación asumió el rol de portavoz de la reunión, mientras que los otros integrantes complementaron la información proporcionada. Esta estrategia de unificación de respuestas permitió optimizar el proceso de la entrevista, asegurando una presentación coherente y completa de los temas discutidos.

Figura 21.
Entrevista junta directiva ASOLACC

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cuáles son los valores y creencias de la asociación?	La asociación promueve la transparencia, integridad y responsabilidad como valores fundamentales.	Estos valores sugieren que la asociación se esfuerza por operar de manera ética, abierta y responsable. Además, destacan el compromiso de la asociación con la construcción de relaciones basadas en la confianza y la integridad.
¿En el proceso de inducción se da a conocer a los asociados la misión, visión, principios, valores, políticas, procedimientos, reglamentos?	Sí, durante la inducción se proporciona una visión integral de la misión y visión de la asociación.	La inducción efectiva no solo se centra en la transmisión de información estructural, como la misión y visión, sino que abarca elementos éticos, prácticos y normativos, construyendo una base sólida para la integración exitosa de los nuevos asociados en la dinámica de la asociación.
¿Cómo se organiza el trabajo en la asociación?	La asociación sigue una estructura organizativa basada en equipos interdisciplinarios.	La elección de una estructura organizativa basada en equipos interdisciplinarios subraya la importancia de la colaboración, la adaptabilidad y la innovación en la asociación, elementos fundamentales para enfrentar los desafíos contemporáneos
¿Cómo se distribuyen las responsabilidades y el poder para tomar decisiones?	La distribución de responsabilidades se adapta a las necesidades cambiantes del entorno.	Hace referencia a un enfoque dinámico y flexible en la asignación de responsabilidades dentro de la asociación. Lo cual indica una sensibilidad hacia la adaptación a las condiciones externas y la capacidad de ajustar la estructura organizativa en respuesta a los cambios en el entorno.
¿Cómo se relacionan los empleados entre sí?	La asociación promueve un ambiente colaborativo y de apoyo.	Se destaca la importancia que la asociación asigna a la creación de relaciones positivas entre los empleados. Un ambiente colaborativo y de apoyo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye significativamente al bienestar y la satisfacción laboral.

Matriz DOFA de ASOLACC

Fortalezas

- Compromiso de los asociados con la misión.
- Valoración del talento humano.
- Buen clima organizacional.
- Reconocimiento permanente a los logros de los asociados como valor.

- Apertura a diferentes opiniones.
- Comunicación transparente.

Debilidades

- Centralización en la toma de decisiones.
- Decisiones arbitrarias e imponentes.
- Falta de participación en la toma de decisiones.
- Enfoque en el cumplimiento de normas.
- Falta de claridad en las responsabilidades.

Oportunidades

- Expansión de nuevos miembros o colaboradores en otras áreas.
- Alianzas con otras organizaciones o entidades.
- Acceso a recursos externos a bajo costo.
- Innovación en programas y servicios para la comunidad.
- Acceso a nuevas fuentes de financiamiento.

Amenazas

- Cambios en las normativas legales y fiscales.
- Crisis económica.
- Cambio tecnológico rápido.
- Factores socio-político inestables.

Estrategias FO: para abordar las fortalezas y las oportunidades, se podría implementar las siguientes estrategias:

- Fomento de la innovación a través del talento humano: crear equipos multidisciplinarios que aprovechen el compromiso de los asociados con la misión de la empresa para impulsar la innovación en productos y procesos, aprovechando así la oportunidad de innovar en productos.
- Alianzas estratégicas basadas en el reconocimiento del valor humano: buscar alianzas con otras entidades que valoren y reconozcan el talento humano, lo que puede facilitar la colaboración y generar sinergias para aprovechar oportunidades de mercado como nuevos compradores en otros departamentos.
- Mejora de procesos mediante la comunicación transparente: promover una comunicación transparente y abierta en la organización para identificar oportunidades de mejora en los procesos, lo que puede incluir la búsqueda de proveedores que ofrezcan materias primas a bajos costos y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado.
- Desarrollo de un buen clima organizacional para el mejoramiento de planta y equipo industrial: incentivar un clima organizacional positivo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo, lo que puede aumentar la eficiencia en el uso de recursos y facilitar el proceso de mejora continua en planta y equipo industria
- Valoración del reconocimiento como motor para nuevas alianzas: utilizar el reconocimiento como herramienta para fortalecer las relaciones con proveedores y socios estratégicos, lo que puede facilitar la negociación de condiciones favorables en la adquisición de materias primas y el establecimiento de alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento de la empresa

Estrategias DO: para abordar las debilidades y aprovechar las oportunidades, se podría implementar las siguientes estrategias:

- Descentralización gradual de la toma de decisiones, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área, promoviendo así la participación y diversidad de ideas.
- Implementación de procesos de toma de decisiones más transparentes y consultivos para evitar decisiones arbitrarias e imponentes.
- Establecimiento de programas de capacitación y desarrollo para empleados, fomentando una cultura de participación y empoderamiento en la toma de decisiones.
- Fomento de la innovación en productos mediante la creación de equipos multidisciplinarios dedicados a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Identificación y negociación con proveedores que ofrezcan materias primas de calidad a precios competitivos para mejorar la eficiencia y reducir costos de producción.
- Exploración de oportunidades de alianzas estratégicas con otras entidades que compartan objetivos similares, buscando sinergias que beneficien a ambas partes.
- Inversión en el mejoramiento de planta y equipo industrial para aumentar la capacidad productiva, la eficiencia y la calidad de los productos.

Estrategias DA: algunas estrategias que pueden ayudar a abordar las debilidades y enfrentar las amenazas:

- Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático: incorporar la preocupación por el cambio climático en la cultura organizacional, fomentando la adopción de prácticas sostenibles y la búsqueda de oportunidades de negocio que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático.
- Diversificación de fuentes de ingresos y reducción de costos: ante la amenaza de una situación económica desfavorable y altos impuestos, diversificar las fuentes de ingresos y optimizar los costos operativos para mejorar la resiliencia financiera de la organización.
- Clarificación de responsabilidades y enfoque en la innovación: abordar la falta de claridad en las responsabilidades mediante la revisión y actualización de estructuras organizativas, lo que permitirá liberar recursos para enfocarse en la innovación y mantener la competitividad frente a la competencia de otras asociaciones y empresas.

Estrategias FA: las estrategias en la unión de fortalezas y de amenazas son las siguientes.

- Integración del compromiso con la misión y la conciencia ambiental: fomentar la conciencia ambiental entre los asociados, promoviendo iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad ambiental como parte de la misión de la organización, para hacer frente al cambio climático.
- Valoración del talento humano en tiempos económicos difíciles: en momentos de crisis económica y altos impuestos, reforzar la valoración del talento humano mediante programas de desarrollo profesional, reconocimiento y beneficios que promuevan la retención del personal clave.
- Mantener el buen clima organizacional como estrategia competitiva: ante la competencia de otras asociaciones y empresas, mantener un buen clima organizacional que fomente la colaboración, la motivación y el sentido de pertenencia, lo que ayudará a retener talento y afrontar los desafíos con mayor eficacia.
- Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante: utilizar el reconocimiento como herramienta para mantener alta la moral de los empleados en momentos de incertidumbre económica y competencia intensa, reforzando así el compromiso y la motivación.
- Fomento de una comunicación transparente para enfrentar desafíos: enfrentar las amenazas mediante una comunicación transparente y abierta sobre la situación económica y los desafíos del entorno competitivo, involucrando a los asociados en la búsqueda de soluciones y generando confianza en el liderazgo de la organización.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional de ASOLACC, aunque tiene sólidas bases como el compromiso con la misión y la valoración del talento humano, necesita una revisión profunda para mantener su relevancia y eficacia en un entorno empresarial en constante cambio, también se destacan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También el compromiso de los asociados con la misión, la valoración del talento humano y la comunicación transparente, proporcionan una base sólida sobre la cual construir estrategias de crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, también identifica áreas de mejora, como la centralización en la toma de decisiones y la falta de participación en esta, que pueden limitar el potencial de la asociación. Por otro lado, las oportunidades presentadas, como la innovación en productos y las alianzas estratégicas con otras entidades, ofrecen caminos hacia el crecimiento y la expansión.

Para finalizar, las amenazas como el cambio climático, la situación económica adversa y la competencia intensa, destacan los desafíos que la empresa enfrenta en su entorno externo, por ende, es importante que la asociación pueda utilizar esta información para el desarrollo de estrategias que capitalicen sus fortalezas, aborden sus debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas, fortaleciendo su posición competitiva y su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Factores de la cultura organizacional que contribuyen a la competitividad y productividad de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio se ha convertido en un factor crítico de éxito. La cultura adhocrática, tal como la describen Cameron y Quinn, se presenta como un modelo organizacional especialmente adecuado para fomentar la innovación y la agilidad. Este estudio, basado en los postulados de estos autores, tiene como objetivo analizar la relación entre la cultura adhocrática y la productividad en empresas del sector tecnológico. Se plantea la hipótesis de que las organizaciones con una cultura adhocrática más fuerte presentarán niveles de productividad significativamente mayores, debido a su capacidad para generar nuevas ideas, responder rápidamente a las demandas del mercado y fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

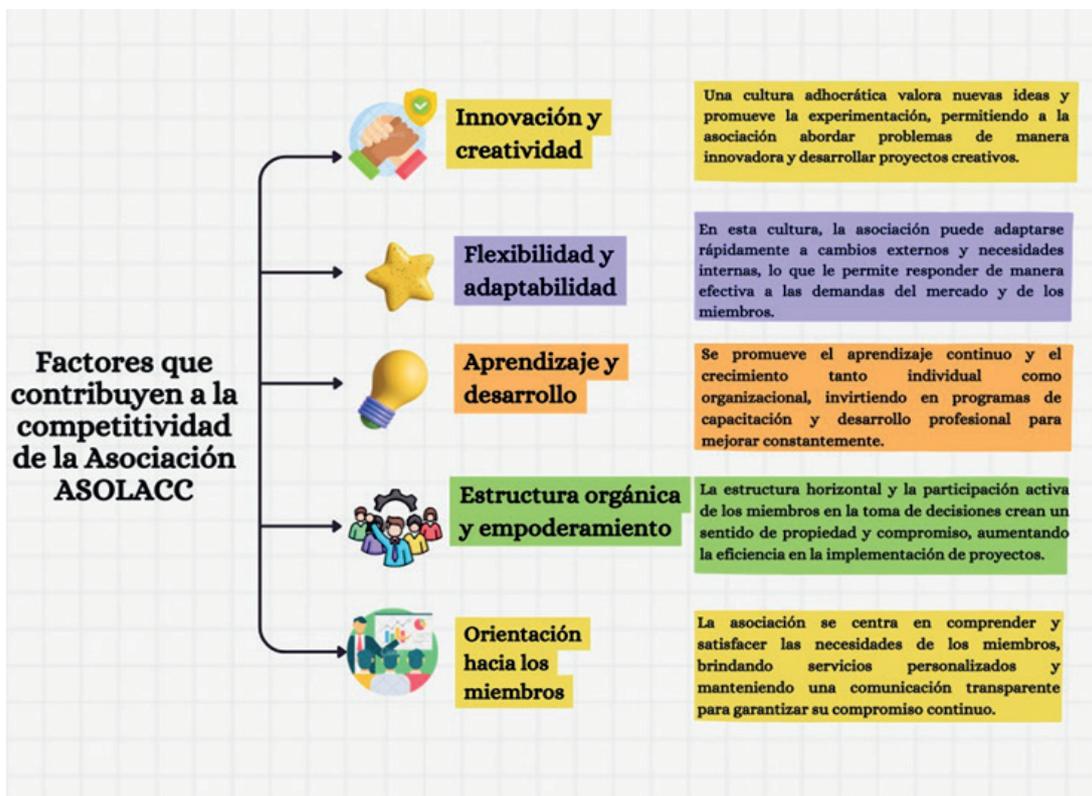
Se dará a conocer algunos posibles factores de la cultura organizacional que influyen positivamente en la competitividad y productividad de ASOLACC.

En la actualidad, el entorno empresarial lácteo se caracteriza por su constante evolución y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. En este contexto, ASOLACC ha optado por adoptar una cultura adhocrática o de desarrollo para así mantener su competitividad. Este enfoque se basa en la promoción de la innovación, la

flexibilidad y el empoderamiento de los empleados para tomar decisiones y liderar iniciativas. A continuación, se observa cómo la cultura adhocrática o de desarrollo puede impulsar la competitividad de ASOLACC, permitiéndole responder de manera ágil a las demandas del mercado y destacarse en su industria.

Figura 22.

Esquema sobre los factores que inciden en la competitividad de la Asociación ASOLACC



De acuerdo al anterior esquema, los factores expuestos, implican una serie de beneficios significativos que contribuyen directamente a la competitividad y la capacidad para sobresalir en su campo. Al fomentar la innovación y la creatividad, ASOLACC puede desarrollar soluciones innovadoras y adaptativas que aborden eficazmente los desafíos y oportunidades que enfrenta. Esta mentalidad también impulsa a mantenerse receptiva a nuevas ideas y oportunidades, lo que fortalece su capacidad para mantenerse relevante en un entorno empresarial en constante evolución.

Además, la flexibilidad y adaptabilidad promovidas por una cultura adhocrática permiten a ASOLACC ajustar sus estrategias y operaciones rápidamente en respuesta a cambios en el mercado, las regulaciones o las necesidades de los miembros. Esto le otorga una ventaja competitiva al asegurar que pueda aprovechar nuevas oportunidades y mitigar riesgos de manera eficiente, manteniendo así su posición en el mercado del sector lácteo.

El enfoque en el aprendizaje continuo y el desarrollo tanto individual como organizacional, fortalece aún más la competitividad de la empresa al garantizar que sus miembros estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Esto no solo aumenta la eficacia y la eficiencia de la empresa, sino que también fomenta una cultura de mejora constante que impulsa la innovación y el crecimiento.

Una estructura organizativa que fomente el empoderamiento de los miembros y una orientación hacia ellos también son fundamentales para impulsar la competitividad de ASOLACC, al permitir una participación activa en la toma de decisiones y alinear las acciones de la empresa con las necesidades y deseos de sus miembros, se fortalece la relación entre ambas partes. Esto crea una base de miembros comprometida y leal, lo que constituye una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Esta combinación de factores impulsa a la asociación a mantenerse ágil, receptiva y relevante en un entorno empresarial dinámico, asegurando así su capacidad para sobresalir en su campo y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En el dinámico entorno de las asociaciones lácteas, la búsqueda constante de mantenerse competitivas presenta desafíos que impactan directamente en su productividad.

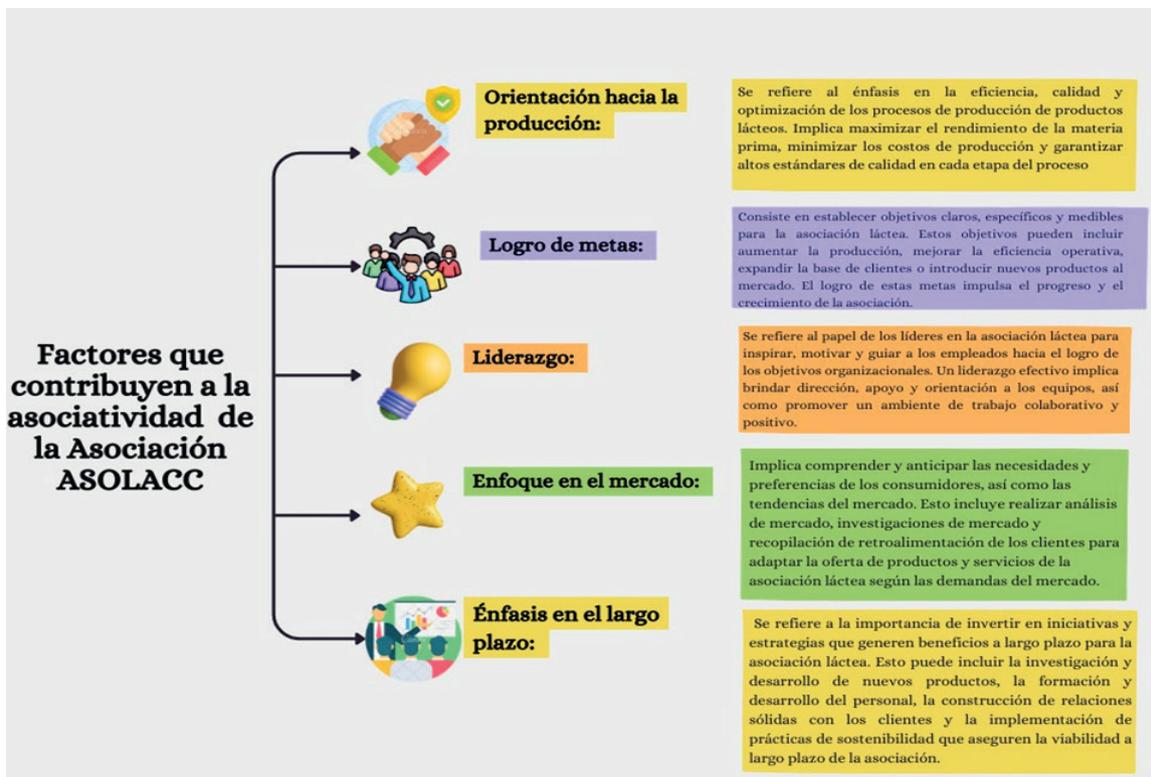
Entre estos desafíos se encuentran altos estándares de calidad y eficiencia en la producción. La cultura adhocrática o de desarrollo emerge como una estrategia prometedora para abordar estas problemáticas de manera efectiva.

La cultura adhocrática o de desarrollo puede tener un impacto significativo en la productividad. las asociaciones

lácteas a menudo enfrentan limitaciones, esta cultura fomenta la orientación hacia la producción, el logro de metas, liderazgo, enfoque en el mercado y énfasis en el largo plazo lo que puede motivar a los empleados a trabajar de manera más eficiente y efectiva.

Figura 23.

Esquema sobre los factores que inciden en la productividad de la Asociación ASOLACC



La producción desempeña un papel crucial en el entorno empresarial lácteo, donde la eficiencia y la calidad son fundamentales para el éxito de las operaciones. La producción láctea abarca una amplia gama de actividades, desde la obtención de la leche cruda hasta su comercialización. La eficiencia en la producción es clave para maximizar el rendimiento y minimizar los costos. Esto implica la optimización de los recursos, como la mano de obra, la maquinaria y los materiales, para asegurar una producción constante y sin interrupciones. Además, La calidad es otro aspecto fundamental de la producción láctea. es imprescindible mantener altos estándares en todas las etapas del proceso de producción. Esto incluye el cuidado y la higiene en la manipulación de la leche cruda, el control de calidad durante la producción y el envasado adecuado para garantizar la frescura y seguridad de los productos.

El logro de metas es otro factor esencial mediante su establecimiento se proporciona una dirección clara y un marco de referencia para las acciones y decisiones empresariales. Estas metas pueden abarcar una amplia variedad de áreas, como el aumento de la producción, la mejora de la calidad de los productos, la expansión del mercado o la reducción de costos.

El liderazgo también desempeña un papel crucial en la productividad de los empleados de ASSOLAC, en primer lugar, el liderazgo inspirador proporciona una visión clara y motivadora para la asociación. Los líderes de ASSOLAC pueden comunicar una dirección estratégica clara y alentar a los empleados a trabajar hacia objetivos compartidos. Esta claridad de visión ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros del equipo y proporciona un propósito común que motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo diario.

El enfoque en el mercado es otro factor determinante. ya que influye directamente en su capacidad para satisfacer las necesidades y demandas de sus clientes; comprender profundamente a los consumidores, segmentar el mercado, desarrollar productos adaptados a las tendencias emergentes, mantenerse competitivo y fomentar la fidelización de clientes son aspectos fundamentales de este enfoque. Esta capacidad de respuesta al mercado puede conducir a una ventaja competitiva y a un aumento en la productividad.

Finalmente, el énfasis en el largo plazo también puede influir en la productividad. Las organizaciones que adoptan una visión a largo plazo tienden a invertir en iniciativas y mejoras que tienen beneficios a largo plazo, como la innovación, la calidad y el desarrollo de talento. Aunque los resultados pueden no ser inmediatos, estas inversiones pueden sentar las bases para un crecimiento sostenible y una mayor productividad en el futuro.

Estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional y por ende la calidad de vida laboral de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño.

Estas estrategias se proponen para abordar las áreas más débiles identificadas en este estudio sobre la cultura organizacional de ASOLACC del municipio de El Contadero - Nariño, las cuales son cruciales para construir una cultura que impulse el logro de metas y el cumplimiento de objetivos, así como mejorar la calidad de vida laboral.

La propuesta busca involucrar a todos los miembros de la organización en un ambiente donde se sientan parte fundamental de la empresa en todas las áreas de trabajo. Las estrategias sugeridas son las siguientes:

- Fomento de la innovación a través del talento humano
- Descentralización gradual de la toma de decisiones, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área, promoviendo así la participación y diversidad de ideas.
- Establecimiento de programas de capacitación y desarrollo para empleados, fomentando una cultura de participación y empoderamiento en la toma de decisiones.
- Exploración de oportunidades de alianzas estratégicas con otras entidades que compartan objetivos similares, buscando sinergias que beneficien a ambas partes.
- Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático
- Clarificación de responsabilidades y enfoque en la innovación.
- Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante.

Fomento de la innovación a través del talento humano

Objetivo: impulsar la innovación en la asociación de lácteos a través del desarrollo y la potenciación del talento humano, promoviendo la creatividad y la mejora continua en todos los niveles de la organización. Este objetivo se centra en impulsar la innovación dentro de la asociación de lácteos ASOLACC, mediante el desarrollo y la potenciación del talento humano. Se reconoce que la innovación es fundamental para la competitividad y el crecimiento sostenible en el sector lácteo, y que el capital humano es un activo clave en este proceso.

Figura 24.

Plan de acción para impulsar la innovación y Desarrollo del talento humano en ASOLACC

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Implementar programas de formación y capacitación en innovación	Impulsar la innovación en la asociación de lácteos a través del desarrollo y la potenciación del talento humano	Incremento del 15% en la generación de ideas innovadoras anuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un sistema de gestión del conocimiento para compartir y aprovechar las ideas y experiencias innovadoras. 2. Crear un espacio físico o virtual dedicado a la incubación y desarrollo de proyectos innovadores. 3. Fomentar la cultura de la experimentación y el aprendizaje a través del reconocimiento y la recompensa de ideas innovadoras. 4. Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas o centros de investigación para impulsar la innovación en el sector lácteo. 	Gerencia de talento humano	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Todos los colaboradores de ASOLACC Técnicos: Plataforma de gestión del conocimiento, Espacio para incubación de proyectos Financieros: \$20,000,000	% de incremento en la generación de ideas innovadoras (ideas actuales/ideas año pasado) *100 Número de proyectos desarrollados Número de colaboraciones con instituciones educativas o centros de investigación

Figura 25.

Plan de acción para la descentralización gradual en la toma de decisiones

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Descentralizar la toma de decisiones delegando responsabilidades a equipos especializados	Implementar un proceso de descentralización gradual de la toma de decisiones en la asociación, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área	Incrementar la participación activa de los empleados en un 30% y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones en un 20% anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la estructura organizativa para identificar áreas de mejora y potenciales equipos especializados. 2. Definición de equipos especializados basados en competencias y habilidades. 3. Capacitación y empoderamiento de los equipos para tomar decisiones informadas y responsables. 4. Seguimiento y evaluación de capacitaciones para asegurar la efectividad y hacer ajustes necesarios. 	Gerencia de talento humano	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Todos los colaboradores de ASOLACC Técnicos: Plataforma de gestión del conocimiento, Espacio para incubación de proyectos Financieros: \$15,000,000	% de incremento en la participación de los empleados en la toma de decisiones (participación actual/participación año pasado) *100 % de mejora en la eficiencia de la toma de decisiones (eficiencia actual/eficiencia año pasado) *100 Número de equipos especializados formados y capacitados Número de decisiones delegadas y su impacto medido con instituciones educativas

Descentralización gradual de la toma de decisiones, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área, promoviendo así la participación y diversidad de ideas.

Objetivo: implementar un proceso de descentralización gradual de la toma de decisiones en la asociación, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área, con el fin de promover la participación activa de los empleados, fomentar la diversidad de ideas y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Este enfoque también promueve el desarrollo de habilidades y liderazgo entre los empleados, al confiar en los equipos para tomar decisiones, se les brinda la oportunidad de asumir un mayor grado de responsabilidad y desarrollar su capacidad para liderar proyectos, resolver problemas y trabajar en equipo de manera efectiva.

Establecimiento de programas de capacitación y desarrollo para empleados, fomentando una cultura de participación y empoderamiento en la toma de decisiones.

Objetivo: promover el empoderamiento y la participación de los empleados a través del establecimiento de programas de capacitación y desarrollo, con el fin de fortalecer las habilidades y competencias necesarias para una toma de decisiones más efectiva y colaborativa en la asociación.

Figura 26.

Plan de acción para el empoderamiento y la participación activa

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Establecer programas de capacitación y desarrollo	Promover el empoderamiento y la participación de los empleados a través del establecimiento de programas de capacitación y desarrollo	Incrementar en un 25% la participación de los empleados en la toma de decisiones y mejorar en un 20% sus habilidades y competencias anuales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de necesidades de capacitación para identificar áreas clave de desarrollo. 2. Diseño de programas de capacitación enfocados en habilidades de toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo. 3. Implementación de sesiones de capacitación para todos los niveles de la organización. 4. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las capacitaciones para realizar ajustes necesarios. 	Gerencia de talento humano	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Todos los colaboradores de ASOLACC Técnicos: Herramientas para evaluación y desarrollo de programas de capacitación Financieros: \$18,000,000	% de mejora en las habilidades y competencias (evaluación de habilidades actuales/evaluación de habilidades año pasado) *100 Número de programas de capacitación diseñados e implementados Número de sesiones de seguimiento y evaluación realizadas

Exploración de oportunidades de alianzas estratégicas con otras entidades que compartan objetivos similares, buscando sinergias que beneficien a ambas partes.

Objetivo: identificar y establecer alianzas estratégicas con entidades que compartan objetivos similares a ASSOLAC, creando asociación que beneficien a ambas partes en el mercado lácteo del Contadero. Buscar colaboraciones con entidades que compartan objetivos similares permite la creación de sinergias, el acceso a nuevos mercados y la complementariedad de recursos. Además, fomenta la innovación al combinar diferentes perspectivas. Estas alianzas estratégicas fortalecen la posición competitiva de ASOLAAC, permitiéndole competir de manera efectiva, diversificar sus operaciones y enfrentar desafíos del mercado con mayor solidez, contribuyendo al crecimiento y éxito a largo plazo de la empresa.

Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático

Objetivo: promover la preocupación por el cambio climático en la cultura organizacional de ASSOLAC, fomentando la adopción de prácticas que permitan a la empresa a ser reconocida por su compromiso con la protección del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. Además, la búsqueda activa de oportunidades de negocio relacionadas con la mitigación de los efectos del cambio climático no solo demuestra el compromiso de la empresa con la responsabilidad social, sino que también puede abrir nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la reputación de la marca.

Clarificación de responsabilidades

Objetivo: implementar una revisión exhaustiva de la estructura organizativa de ASOLACC con el propósito de abordar la falta de claridad en las responsabilidades internas.

Al abordar la falta de claridad en las responsabilidades a través de la revisión y actualización de estructuras organizativas, la empresa puede lograr una asignación más eficiente de recursos, evitando duplicidades y optimizando

la toma de decisiones.

Figura 27.

Plan de acción para alianzas estratégicas para el mercado lácteo

GGestrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Explorar oportunidades de alianzas estratégicas	Identificar y establecer alianzas estratégicas con entidades que compartan objetivos similares a ASOLACC, creando asociaciones que beneficien a ambas partes en el mercado lácteo del Contadero	Establecer al menos 5 alianzas estratégicas que generen un incremento del 15% en el acceso a nuevos mercados y la complementariedad de recursos	<ol style="list-style-type: none"> Identificar entidades con objetivos similares en el sector lácteo del Contadero, priorizando: Distribuidores locales, productores de leche, empresas de alimentos complementarios, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales. Contactar a las entidades priorizadas y presentarles la propuesta de alianza. Negociar acuerdos de colaboración que beneficien a ambas partes. Adaptar los acuerdos a las características y necesidades de cada alianza. 	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Equipo de desarrollo estratégico de ASOLACC Técnicos: Herramientas de análisis de mercado y comunicación Financieros: \$15,000,000	Número de alianzas estratégicas establecidas % de incremento en el acceso a nuevos mercados (acceso actual/acceso año pasado) *100% Número de nuevas alianzas de ASOLACC

Figura 28.

Plan de acción para la integración del compromiso ambiental en la cultura organizacional

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático	Promover la preocupación por el cambio climático en la cultura organizacional de ASOLACC, fomentando la adopción de prácticas que permitan a la empresa ser reconocida por su compromiso con la protección del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático	Incrementar en un 30% la adopción de prácticas sostenibles y reducir en un 20% la huella de carbono anual de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> Implementar un programa de formación para empleados sobre el cambio climático y sus impactos en el sector lácteo para crear conciencia sobre la responsabilidad individual y colectiva en la lucha contra el cambio climático Capacitar a líderes ambientales dentro de la empresa Implementar un programa de reciclaje y gestión de residuos lácteos eficientes. 	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Todos los colaboradores de ASOLACC, especialmente líderes ambientales Técnicos: Herramientas de formación y gestión de residuos Financieros: \$10,000,000	% de incremento en la adopción de prácticas sostenibles (prácticas actuales/prácticas año pasado) *100 % de reducción de la huella de carbono (huella de carbono actual/huella de carbono año pasado) *100 Número de líderes ambientales capacitados Número de los programas de formación y reciclaje en la cultura organizacional

Figura 29.

Plan de acción para la revisión y optimización de la estructura organizativa

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Clarificación de responsabilidades	Implementar una revisión exhaustiva de la estructura organizativa de ASOLACC con el propósito de abordar la falta de claridad en las responsabilidades internas	Incrementar en un 40% la claridad en las responsabilidades internas y mejorar en un 25% la eficiencia operativa anual de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> Evaluar la estructura organizacional actual de ASOLACC. Identificar áreas con responsabilidades poco claras o duplicadas Diseñar una nueva estructura organizacional que defina claramente las responsabilidades de cada área y puesto Brindar capacitación a los empleados sobre sus nuevas responsabilidades y roles. 	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Todos los colaboradores de ASOLACC, especialmente líderes de área Técnicos: Herramientas para evaluación y diseño organizacional Financieros: \$10,000,000	% de mejora en la eficiencia operativa (eficiencia actual/eficiencia año pasado) *100 Número de áreas y puestos rediseñados Número de sesiones de capacitación realizadas

Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante

Objetivo: implementar un programa estructurado con el propósito de utilizar el reconocimiento como herramienta para mantener alta la moral de los empleados en momentos de incertidumbre económica y competencia intensa, reforzando así el compromiso y la motivación.

Este programa buscará mantener alta la moral de los empleados durante periodos de incertidumbre económica y competencia intensa, reforzando de manera significativa el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Figura 30.

Plan de acción para el reconocimiento y la motivación del empleado en tiempo de incertidumbre

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante	Implementar un programa estructurado con el propósito de utilizar el reconocimiento como herramienta para mantener alta la moral de los empleados en momentos de incertidumbre económica y competencia intensa	Incrementar en la moral y el compromiso de los empleados durante periodos de incertidumbre económica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los tipos de comportamientos y logros que se desean reconocer. 2. Seleccionar los métodos de reconocimiento más adecuados (premios, incentivos, etc.). 3. Celebrar los logros individuales y colectivos. 4. Reconocer públicamente los esfuerzos y la dedicación de los empleados. 	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Todos los colaboradores de ASOLACC, especialmente el equipo de liderazgo Técnicos: Herramientas para gestión y comunicación del programa de reconocimiento Financieros: \$15,000,000	Número de reconocimientos entregados. Número de eventos de reconocimiento realizados

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la cultura organizacional de ASOLACC reveló discrepancias significativas entre los valores y prácticas actuales y la misión y visión de la organización. Esta falta de alineación indica la necesidad de reforzar la comunicación interna y realizar talleres de alineación de valores, ya que una cultura organizacional coherente es fundamental para la cohesión del equipo y el éxito a largo plazo. Los empleados que comprenden y comparten los valores de la organización están más motivados y comprometidos, lo que reduce malentendidos y desmotivación.

Se identificó una cultura organizacional centrada en la jerarquía y el control, lo que limita la innovación y adaptabilidad de ASOLACC. Los empleados sienten que sus opiniones no son valoradas, inhibiendo su creatividad y participación activa. Fomentar un entorno más colaborativo y abierto podría mejorar la moral del equipo y aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado, potenciando así su competitividad.

El sentido de pertenencia y compromiso de los miembros de ASOLACC es un factor clave que contribuye a su competitividad y productividad. Los empleados muestran una fuerte identificación con la misión de la asociación, lo que impulsa la motivación y rendimiento. Este vínculo emocional reduce el ausentismo y mejora la calidad del trabajo, impactando positivamente en la competitividad de la organización.

La cultura organizacional de ASOLACC promueve una fuerte ética de trabajo y responsabilidad individual, lo que contribuye significativamente a la productividad. Los empleados están altamente comprometidos con sus responsabilidades, lo que se traduce en mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas. Este sentido de responsabilidad fomenta un ambiente de trabajo proactivo y autónomo, liberando recursos gerenciales para la innovación y el crecimiento.

Establecer un programa de desarrollo profesional continuo es fundamental para mejorar la cultura organizacional y la calidad de vida laboral en ASOLACC. Al invertir en el crecimiento personal y profesional de los empleados, se aumenta la satisfacción laboral y se reduce la rotación de personal, creando un equipo más competente y motivado. Esto proporciona a los empleados un sentido de progreso y propósito, mejorando así su bienestar general.

Implementar prácticas de comunicación abiertas y transparentes es esencial para fortalecer la cultura organizacional de ASOLACC. Fomentar el diálogo abierto y el intercambio de ideas mejora la confianza y colaboración, reduciendo las barreras jerárquicas y mejorando el clima laboral. La comunicación abierta facilita la resolución de conflictos, la innovación y el trabajo en equipo, alineando a todo el personal con los objetivos de la organización para asegurar que todos trabajen hacia una meta común.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar-Ayala, M., & Martínez-Hernández, M. (2019). Factores determinantes de la competitividad en la industria láctea mexicana. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(3), 1-22.

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (6a ed.). Editorial Episteme.
- Calderon, Z. L. (2013). *La Cultura organizacional en la estabilidad laboral*. Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Carrillo Punina, A. P. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Catalán-Vázquez, E. C., & Jarillo-Soto, T. (2010). Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 26(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-49992010000200007
- Champman, A. (2004). *Análisis Dofa y análisis Pest*. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Censo nacional agropecuario 2022*.
- Gómez, C. F., & Rodríguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Revista Contable Audit*, (115). <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). McGraw Hill.
- Ibarra Vallejo, R. (2018). *Reseña Histórica*. ASOLACC. <http://asolacc.blogspot.com/p/resena-historica.html>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Agroindustrial 2022-2031*.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, (1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional: Libro de texto introductorio*. Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Universidad de Nariño. (2022). *Impacto económico de la ganadería bovina en El Contadero, Nariño*.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

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.

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.