

## ORIGINAL

### Analysis of the organizational culture of companies in the baking sector in Pasto

### Análisis de la cultura organizacional de empresas del sector panificador de Pasto

Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano<sup>a</sup>, Claudia Magali Solarte Solarte<sup>a\*</sup>  

<sup>a</sup>Universidad Cesmag, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Administración de Empresas. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

\*Corresponding Author: Claudia Magali Solarte Solarte 

**How to Cite:** Chinchajoa Zambrano, N. M., & Solarte Solarte, C. M. (2024). Analysis of the organizational culture of companies in the baking sector in Pasto. *Edu - Tech Enterprise*, 2, 83. <https://doi.org/10.71459/edutech202483>

**Submitted:** 07-06-2024

**Revised:** 28-09-2024

**Accepted:** 28-12-2024

**Published:** 29-12-2024

## ABSTRACT

**Introduction:** taking into account the types of culture that exist, it is analyzed that although all bakery companies in Pasto have an organizational culture, only some of them are concerned about creating a specific culture plan or code that is characteristic of their brand, which will generate a weak culture, and “a weak organizational culture is a culture in which the objectives are not clear, the mission and vision of the company either; everyone sees the company in a different way and each one seeks to achieve its objectives by different paths; in organizations with a weak organizational culture there is a lack of communication, processes and standardization; there are constantly clashes between values, attitudes and ways of thinking of the members of the company, which generates bad working environments, unmotivated people and low productivity”.

**Method:** the research belongs to the empirical-analytical method because it will be based on rational and real foundations, where the solution to the problem of workers' behavior, its causes and also the consequences will be found. Type of research: population and sample: the population is 1870 bakery companies in the city of Pasto, according to the statistical bases of the Chamber of Commerce of Pasto 2020. The finite population formula was applied and presents a research sample of 154 companies for this project.

Data collection techniques: for the development of the degree work, the following data collection sources will be used as follows: Primary sources: the survey will be used, which will be applied to the sample under study. Secondary sources: books, graduate works, magazines, newspapers, and bulletins will be consulted for the development of the research. Tertiary sources: electronic books, documents appearing in blogs, degree works in electronic pages, among others, will be reviewed.

**Results:** at this point are all the results obtained from the survey along with its analysis and writing, followed by the realization of the 2nd and 3rd objective, obtaining as a result the type of culture that exists among the bakery companies of Pasto and as a conclusion the result if the companies have an impact on the factors of success, leadership and competitiveness.

**Conclusions:** thanks to the development of this research focused on analyzing the organizational culture of companies in the bakery sector in Pasto, it is concluded that the results suggest that the research is crucial, since it allows understanding and detecting the organizational culture thanks to the contribution of a committed staff focused on both corporate and personal goals. Clear and assertive communication plays a key role, integrating the entire team and strengthening relationships between members. In addition, the importance of creating more effective work environments and communication channels is highlighted, which, in the long term, would facilitate the incorporation of the concept of organizational culture in companies.

Despite the identification of success factors, possible shortcomings in their implementation are pointed out. These challenges could lead to consequences such as loss of competitiveness, financial problems and employee demotivation or turnover. It is crucial to address these shortcomings to ensure the development, growth and sustainability of the companies, in terms of competitiveness management stands out as a priority for bakery companies, investment in innovation, operational efficiency and product/service quality is considered crucial to stand out in the market.

**Recommendations:** as final recommendations focused on the good implementation of the organizational culture and opportunity for improvement of the Pasto bakery sector, first, given the inclination towards a power-oriented organizational culture, it is essential to balance this approach. Integrate practices that value not only tangible results, but also human capital development. Promote an environment that recognizes and celebrates employee achievement and learning, fostering a balanced culture. Address the lack of regular meetings to address problems, establish formal channels of communication that facilitate the exchange of ideas and collaborative problem solving, involve employees in decision making whenever possible, thus encouraging a greater degree of participation and decentralization.

**Keywords:** organizational culture; management and competitiveness; operational strategies; baking companies; leadership.

## RESUMEN

**Introducción:** teniendo en cuenta los tipos de cultura que existen se analiza que aunque todas las empresas panificadoras de Pasto tienen una cultura organizacional, solo algunas de ellas se preocupan por crear un plan o código de cultura específico que sea característico de su marca, lo que generará una cultura débil, y “una cultura organizacional débil es una cultura en la cual los objetivos no están claros, la misión y la visión de la empresa tampoco; todos ven a la compañía de una forma distinta y cada uno busca lograr sus objetivos por caminos diferentes; en organizaciones con cultura organizacional débil reina la falta de comunicación, de procesos y de estandarizaciones; constantemente se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa, lo cual genera malos ambientes de trabajo, gente desmotivada y poca productividad”.

**Método:** la investigación pertenece al método empírico - analítico porque se va a basar en fundamentos racionales y reales, donde se va a encontrar la solución al problema del comportamiento de los trabajadores, sus causas y también las consecuencias. Tipo de investigación: población y muestra: se cuenta para la población con 1870 empresas panificadoras en la ciudad de Pasto, de acuerdo a bases estadísticas de la Cámara de Comercio de Pasto 2020. Se aplicó la fórmula de población finita y presenta una muestra de investigación para este proyecto de 154 empresas. Técnicas de recolección de la información: Para el desarrollo del trabajo de grado se utilizarán las siguientes fuentes de recolección de información de la siguiente manera: fuentes primarias: se utilizará la encuesta que será aplicada a la muestra objeto de estudio. Fuentes secundarias: se consultarán libros, trabajos de grado, revistas, periódicos, boletines para el desarrollo de la investigación. Fuentes terciarias: se revisarán libros electrónicos, documentos que aparezcan en blogs, trabajos de grado de páginas electrónicas, entre otros.

**Resultados:** en este punto se encuentra todos los resultados obtenidos de la encuesta junto con su análisis y redacción, seguido se encuentra la realización del 2 y 3 objetivo, obteniendo como resultado el tipo de cultura que existe entre las empresas panificadoras de Pasto y como conclusión el resultado si las empresas inciden en los factores de éxito liderazgo y competitividad.

**Conclusiones:** gracias al desarrollo de la presente investigación enfocada en analizar la cultura organizacional de las empresas del sector panificador de Pasto se concluye que los resultados sugieren que la investigación es crucial, ya que permite entender y detectar la cultura organizacional gracias a la contribución de un personal comprometido y enfocado en metas tanto corporativas como personales. La comunicación clara y asertiva desempeña un papel clave, integrando a todo el equipo humano y fortaleciendo las relaciones entre los miembros. Además, se destaca la importancia de crear entornos laborales y canales de comunicación más efectivos, lo que, a largo plazo, facilitaría la incorporación del concepto de cultura organizacional en las empresas. A pesar de la identificación de factores de éxito, se señalan posibles falencias en su implementación. Estos desafíos podrían derivar en consecuencias como la pérdida de competitividad, problemas financieros y desmotivación o rotación de empleados. Es crucial abordar estas falencias para garantizar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas, en cuanto a la gestión de la competitividad se destaca como una prioridad para las empresas panificadoras, la inversión en innovación, eficiencia operativa y calidad del producto/servicio se considera crucial para destacar en el mercado.

**Recomendaciones:** como recomendaciones finales enfocadas hacia la buena implementación de la cultura organizacional y oportunidad de mejora del sector panificador de Pasto, en primer lugar, dada la inclinación hacia una cultura organizacional con orientación hacia el poder, es esencial equilibrar este enfoque. Integra prácticas que valoren no solo los resultados tangibles, sino también el desarrollo del capital humano. Promueva un ambiente que reconozca y celebre los logros y aprendizajes de los empleados, fomentar una cultura equilibrada. Abordar la falta de reuniones periódicas para abordar problemas, establecer canales formales de comunicación que facilitan el intercambio de ideas y la resolución de problemas de manera colaborativa, involucrar a los empleados en la toma de decisiones cuando sea posible, fomentando así un mayor grado de participación y descentralización.

**Palabras clave:** cultura organizacional; gestión y competitividad; estrategias operativas; empresas panificadoras; liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

Para el estudio de la Cultura Organizacional es necesario medir aspectos esenciales constituidos por valores, creencias, percepciones las cuáles se manifestaron en la organización a través de procedimientos, hábitos; y distintivos visibles como: estructura física de la empresa, su organización en general. Es por esto, que en la presente investigación se analizó la cultura organizacional, empleando un diagnóstico para identificar el tipo de cultura organizacional de las empresas y determinar finalmente los factores que han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector panificador de Pasto.

Con una línea de investigación de gestión y competitividad para buscar impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas, lo que genero la interrogante, ¿mediante el análisis de la cultura organizacional de las empresas del sector Panificador de la ciudad de Pasto se podrá identificar el tipo de cultura? Y para resolver esta interrogante se desarrollaron ciertos objetivos, un paradigma positivista, descriptivo, y con un enfoque cuantitativo. Contando con una viabilidad para su obtención porque cuenta con suficientes recursos como la asesoría de sus docentes y el apoyo de las empresas mencionadas en la presente investigación.

Finalmente se realizó un análisis y diagnóstico mediante la encuesta para conocer e identificar el tipo de Cultura Organizacional de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto objeto de estudio, determinando de esta manera aspectos clave de la cultura organizacional reflejada y apoyados además en la información obtenida en las páginas corporativas. La importancia del estudio es que permite ser referente para otras empresas y también otras investigaciones, y realizar el análisis respectivo de su cultura organizacional.

¿Mediante el análisis de la cultura organizacional de las empresas del sector Panificador de la ciudad de Pasto se podrá identificar el tipo de cultura y si esta incide en el éxito, liderazgo y competitividad?

### Objetivo

Analizar la cultura organizacional de empresas del sector panificador de Pasto.

## MÉTODO

### Paradigma

El paradigma positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico analítico racionalista, es el paradigma dominante; el positivismo es una escuela filosófica que defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo, por lo que se extienden la característica del positivismo a las dimensiones del paradigma.

El positivismo acepta como único conocimiento válido al conocimiento verificable y mensurable, visible. El positivismo no acepta la pertinencia de otras perspectivas, de otros procedimientos metodológicos y otros tipos de conocimientos de interpretación de la realidad; lo que importa para el positivista es la cuantificación y medir una serie de repeticiones que llegan a constituirse en tendencias, a plantear nuevas hipótesis y a construir teorías, todo fundamentado en el conocimiento cuantitativo. Los aspectos cuantitativos están sólidamente mezclados con aspectos cualitativos (Ballina, 2000).

La presente investigación pertenece al paradigma positivista porque se realiza el estudio de la conducta humana donde no se puede perder de vista la naturaleza que origina el comportamiento humano, el medio ambiente laboral, los motivos y la orientación hacia las metas y los objetivos de la empresa.

### Enfoque

Los métodos cuantitativos se centran en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes. La investigación cuantitativa se centra en recopilar y generalizar datos numéricos entre grupos o explicar un fenómeno en particular (Arteaga, 2020).

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativo ya que se van a realizar encuestas donde se va a tener que explicar los resultados obtenidos utilizando métodos de análisis organizados y herramientas de investigación.

### Método

El método empírico-analítico es uno de los modelos para describir el método científico, que se basa en la experimentación y la lógica empírica. Junto a la observación de fenómenos y sus análisis estadísticos, este método es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las matemáticas.

Su aporte interlocutor social democrático al proceso de investigación es resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección censo perceptiva, a través de procedimientos prácticos y diversos medios de estudio. Su funcionalidad útil demostrada destaca la entrada en campos inexplorados o en aquellos en los que destaca el estudio descriptivo (Radrikan, 2005).

La investigación pertenece al método empírico - analítico porque se va a basar en fundamentos racionales y reales, donde se va a encontrar la solución al problema del comportamiento de los trabajadores, sus causas y también las

consecuencias que traen dichos comportamientos y se investigara a fondo el impactó en la sociedad, estas serán obtenidas de experiencias.

### Tipo de investigación

Investigación descriptiva. También llamada investigación estadística, es aquella que intenta comprender la realidad aplicando un lenguaje formal para levantar información, o sea, registrando el mundo mediante herramientas conceptuales, sin necesariamente obtener respuestas al porqué de las cosas, sino estudiar la proporción en la que se dan. Es lo que ocurre, por ejemplo, con los estudios de mercadotecnia, con los sondeos electorales o con los estudios de salud pública.

Investigación analítica. Se trata de una investigación que parte de ciertas hipótesis y busca comprobarlas o refutarlas, mediante la aplicación de los conocimientos teóricos a casos tipo o a escenarios experimentales controlados, para así poder establecer la relación entre un conjunto de variables y un conjunto de resultados. Se trata de una profundización de la investigación descriptiva. Es el caso de las investigaciones experimentales con sujetos de prueba, como las pruebas de vacunas o los test farmacológicos (Etece, 2021).

En la parte de la investigación descriptiva son los intentos por determinar, describir o identificar lo que es el comportamiento organizacional, mientras que la investigación analítica se establece el porqué es así y cómo llegará así.

### Población y muestra

#### Población

Se cuenta para la población con 1870 empresas panificadoras en la ciudad de Pasto, de acuerdo a bases estadísticas de la Cámara de Comercio de Pasto 2020, por lo cual se realiza la fórmula de población finita, para determinar el tamaño de la muestra ya que se tiene el dato correspondiente a la población.

#### Muestra

$$n = (1.81)^2 * 1870 * (0.5 * 0.5)$$

$$1869 * (0.07)^2 + (1.81)^2 * (0.5 * 0.5)$$

$$= 154$$

Se aplicó la fórmula de población finita y presenta una muestra de investigación para este proyecto de 154 empresas.

### Técnicas de recolección de información

Para el desarrollo del trabajo de grado se utilizaron las siguientes fuentes de recolección de información de la siguiente manera:

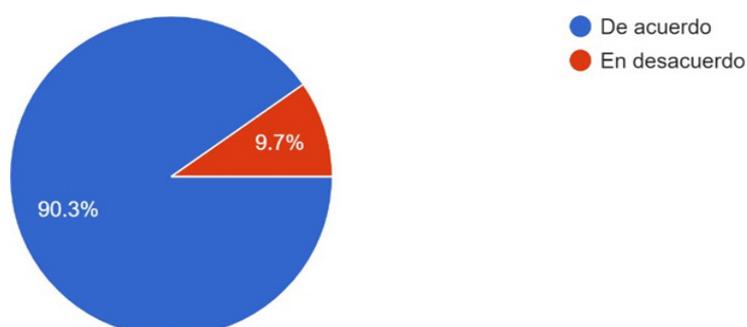
- Fuentes primarias: se utilizará la encuesta que será aplicada a la muestra objeto de estudio.
- Fuentes secundarias: se consultaron libros, trabajos de grado, revistas, periódicos, boletines para el desarrollo de la investigación.
- Fuentes terciarias: se revisaron libros electrónicos, documentos que aparezcan en blogs, trabajos de grado de páginas electrónicas, entre otros.

## RESULTADOS

Diagnóstico de la cultura organizacional del sector Panificador de Pasto.

**Figura 1.**

*El sector panificador de Pasto está enfocado en aumentar su nivel de competitividad*

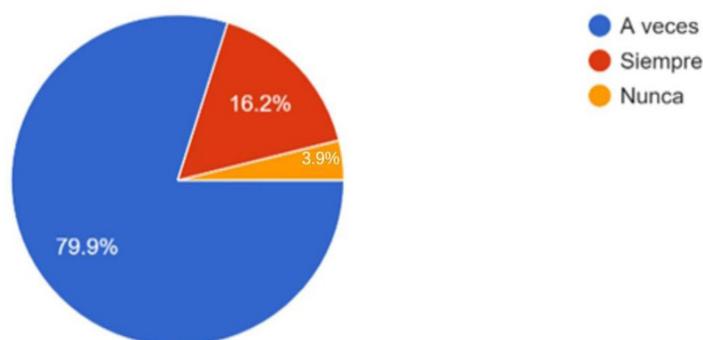


La mayoría de los encuestados (90,3%) indicaron que están de acuerdo en que la empresa panificadora está enfocada en aumentar su nivel de competitividad. Esta alta proporción sugiere que la mayoría de los gerentes y trabajadores ven a la empresa como orientada hacia el logro de ventajas competitivas y el mejoramiento de su posición en el mercado. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados consideran que la competitividad es una prioridad para la empresa panificadora. Esto puede ser un aspecto positivo, ya que una empresa enfocada en mejorar su competitividad tiene más probabilidades de adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse relevante en el largo plazo.

Sin embargo, un porcentaje más bajo de los encuestados (9,7%) indicó estar en desacuerdo con la afirmación de que la empresa está enfocada en aumentar su nivel de competitividad. Estos individuos pueden tener opiniones diversas o pueden haber identificado áreas en las que consideran que la empresa no está cumpliendo con ese objetivo. El porcentaje minoritario de encuestados en desacuerdo sugiere que existe una discrepancia de opiniones en la percepción de la empresa en relación con su enfoque en la competitividad. Es importante considerar las razones detrás de estas opiniones divergentes y si existen oportunidades para abordar las preocupaciones de aquellos que no están de acuerdo.

**Figura 2.**

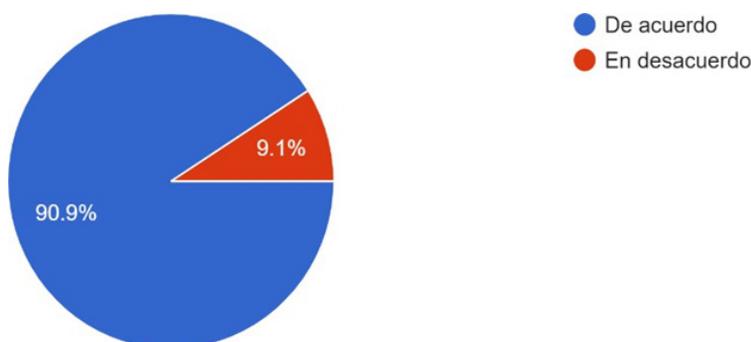
*La toma de decisiones es centralizada en el nivel operativo del sector panificador de Pasto*



Los resultados de la encuesta indican que la toma de decisiones en la empresa panificadora de la ciudad de Pasto tiene un enfoque predominantemente centralizado en el nivel directivo, al menos en ciertos momentos (según el 79,9% de los encuestados). Sin embargo, también se observa una proporción significativa que considera que esta centralización ocurre siempre (16,2%), y un pequeño porcentaje que opina que nunca está centralizada (3,9%). La mayoría de los encuestados (79,9%) indicaron que la toma de decisiones en la empresa panificadora se realiza a veces de forma centralizada en el nivel directivo. Esto sugiere que hay momentos en los que las decisiones son tomadas por los directivos, mientras que en otros casos podría existir un mayor grado de participación y descentralización en la toma de decisiones.

**Figura 3.**

*En el sector panificador de Pasto se toma decisiones arbitrarias e imponentes*

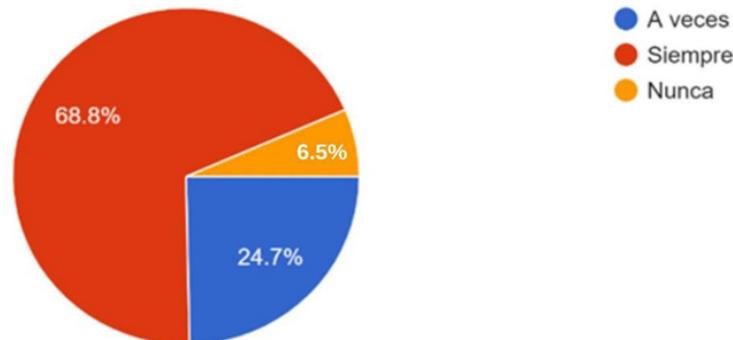


La mayoría de los encuestados en el sector panificador de la ciudad de Pasto consideran que en la empresa se toman decisiones arbitrarias e imponentes. Estos resultados sugieren la importancia de abordar esta percepción y trabajar en el fortalecimiento de un enfoque más participativo, justo y transparente en la toma de decisiones de la organización. Esto puede contribuir a mejorar el clima laboral, el compromiso de los empleados y la eficacia general de la empresa. La mayoría de los encuestados (90,9%) están de acuerdo en que en la empresa se toman decisiones

arbitrarias e imponentes. Esto sugiere que existe una percepción generalizada de que en la organización se adoptan decisiones sin un razonamiento claro, de forma unilateral y sin tener en cuenta la opinión de los demás miembros del equipo.

**Figura 4.**

*El sector panificador de Pasto se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades que cada cargo tiene*

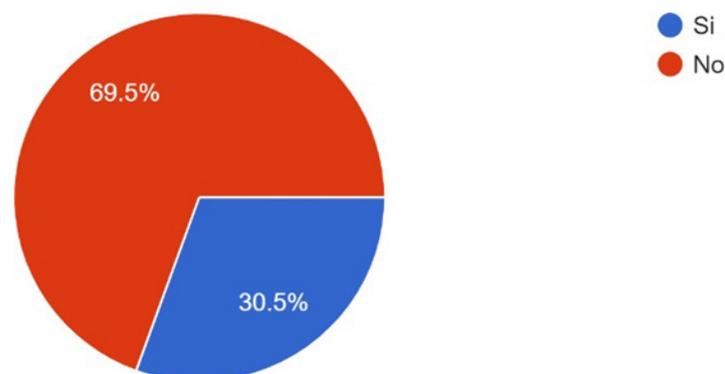


La mayoría de los encuestados (68,8%) afirmaron que la empresa siempre se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades de cada cargo. Esto sugiere que existe un énfasis claro en disciplina y la responsabilidad en el desempeño de las tareas y funciones de los empleados. Un porcentaje significativo de los encuestados (24,7%) indicó que en la empresa a veces se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y responsabilidades. Esto podría sugerir que hay momentos en los que se flexibiliza o se permite cierta variabilidad en la forma en que se cumplen las normas y responsabilidades, aunque en general se espera un alto nivel de cumplimiento.

Es decir, que la mayoría de los encuestados en el sector panificador de la ciudad de Pasto perciben que en la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades. Este enfoque puede contribuir a mantener la disciplina y la eficiencia en el desempeño de las tareas y funciones. Sin embargo, también se observa que hay momentos en los que este enfoque puede ser más flexible o no se cumple en su totalidad, lo que puede ser un área de mejora a considerar.

**Figura 5.**

*Para el sector panificador de Pasto la consecución de objetivos es relevante*

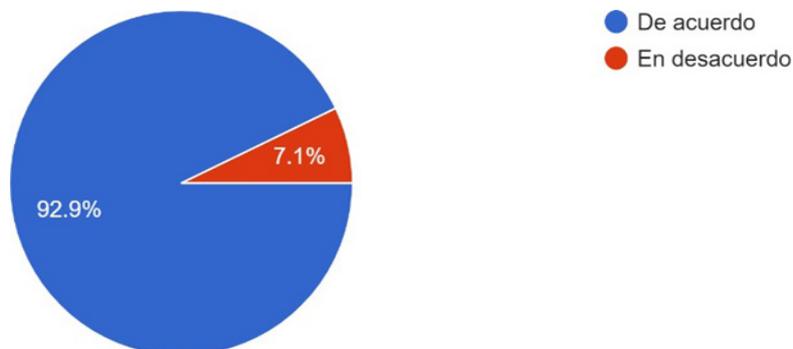


El hecho de que el 69,5% de los participantes haya respondido "sí" indica que existe una percepción positiva y generalizada sobre la relevancia de los objetivos en las empresas del sector panificador de Pasto. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados consideran que la consecución de los objetivos es importante para el éxito y el funcionamiento de sus organizaciones. La mayoría de los participantes en la encuesta considera que la consecución de los objetivos es relevante en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto. Esto indica un enfoque positivo en los resultados y sugiere que las organizaciones están orientadas hacia la consecución de metas. Sin embargo, es importante tener en cuenta las opiniones de aquellos que no consideran que los objetivos sean relevantes para identificar áreas de mejora potenciales en las prácticas de gestión y la participación de los empleados.

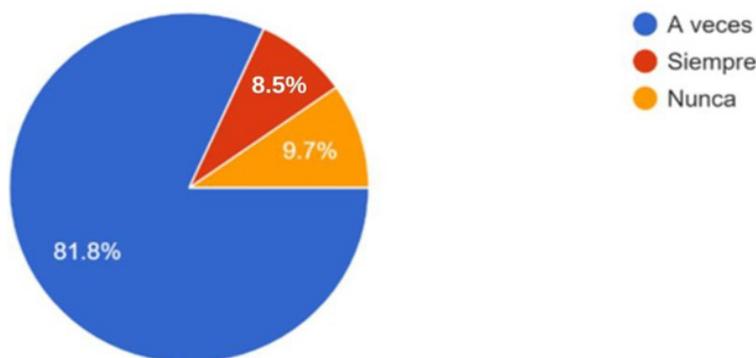
El alto porcentaje (92,9%) de respuestas afirmativas indica que tanto los gerentes como los trabajadores en el sector panificador de Pasto consideran que la obtención de resultados es primordial en sus empresas. Esto implica que existe una cultura organizacional enfocada en el logro de metas y resultados tangibles. Dado que solo el 7,1% de los

participantes indicó desacuerdo, es importante explorar más a fondo las razones detrás de esa opinión. Esta minoría puede tener preocupaciones o perspectivas diferentes sobre el enfoque en los resultados. La mayoría de los participantes en la encuesta considera que la obtención de resultados es primordial en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto. Esto indica una orientación hacia el rendimiento y la importancia asignada a alcanzar metas y objetivos.

**Figura 6.**  
Para el sector panificador de Pasto la obtención de resultados es primordial

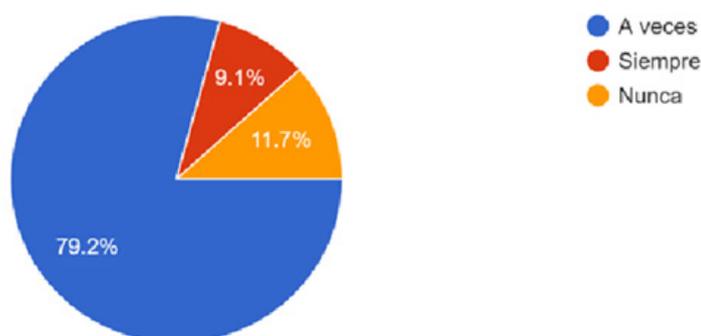


**Figura 7.**  
En el sector panificador de Pasto se optimizan los recursos humanos



La mayoría de los participantes (81,8%) indicó que la optimización de los recursos humanos en la empresa ocurre “A veces”. Esto sugiere que hay momentos en los que se llevan a cabo esfuerzos para optimizar los recursos humanos, pero no de manera consistente. Según los resultados de la encuesta, se percibe que la optimización de los recursos humanos en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto ocurre de manera variable. Si bien se realizan esfuerzos para optimizar los recursos humanos en algunos momentos, hay oportunidades de mejora y un porcentaje significativo de participantes indica que esto no sucede de manera consistente. Identificar y abordar las áreas en las que se requieren mejoras puede ser beneficioso para el desarrollo y el rendimiento de las organizaciones en el sector panificador.

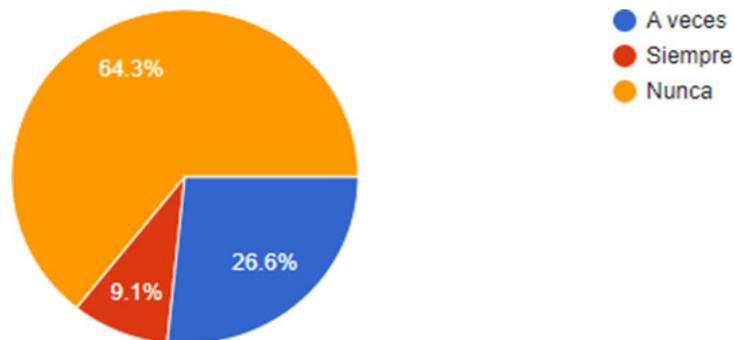
**Figura 8.**  
En el sector panificador de Pasto es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores



Según los resultados de la encuesta, se percibe que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto se considera relevante en ciertos momentos, pero no de manera constante. Hay oportunidades de mejora y una proporción considerable de participantes considera que esto no se valora adecuadamente. Identificar y abordar las áreas en las que se necesita mejorar puede ser beneficioso para el desarrollo y el rendimiento de las organizaciones en el sector panificador. Además, enfocarse en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores puede tener un impacto positivo en su desempeño y satisfacción laboral. La mayoría de los participantes (79,2%) indicó que el desarrollo personal y profesional de los colaboradores en la empresa es relevante "A veces". Esto sugiere que hay momentos en los que se da importancia a este aspecto, pero no de manera constante.

**Figura 9.**

*En el sector panificador de Pasto se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores*

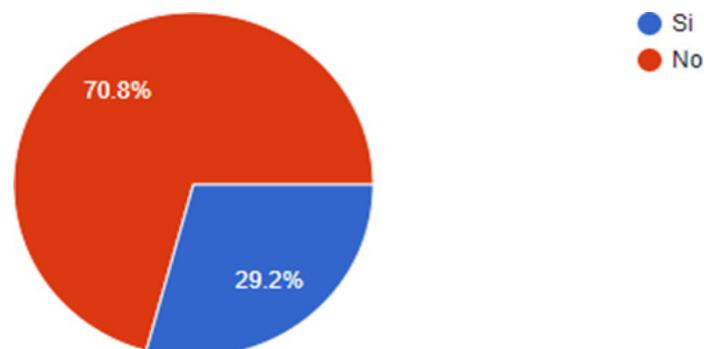


En cuanto a las respuestas obtenidas de los 154 encuestados, encontramos la siguiente información, el 64,3% de los encuestados afirmó que nunca se fomentan valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores en la empresa. Esta respuesta indica que una mayoría significativa de los participantes no percibe que la organización promueva o valore estos aspectos en el entorno laboral. Esto puede tener un impacto negativo en el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como en la capacidad de la organización para fomentar la innovación y el crecimiento.

Al contrario del 9,1% de los encuestados indicó que siempre se fomentan valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores en la empresa. Esta respuesta revela que una minoría muy pequeña de los participantes percibe que la organización de manera constante promueve y fomenta estos aspectos entre sus empleados. Esto sugiere una cultura organizacional que valora y apoya la creatividad, la motivación y los valores sociales como parte esencial de su funcionamiento.

**Figura 10.**

*En el sector panificador de Pasto se establece metas y objetivos claramente definidos*



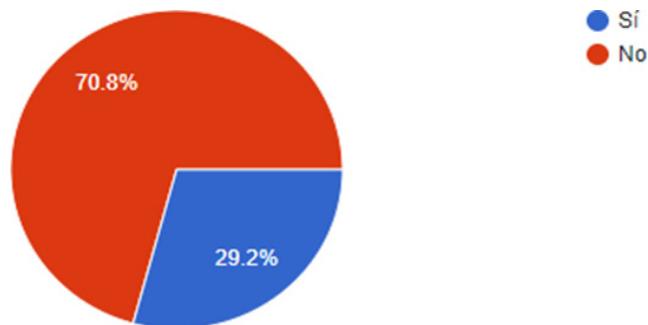
El 29,2% de los encuestados respondió que dentro de la organización se establecen metas y objetivos claramente definidos. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que la organización tiene un enfoque claro en la definición y comunicación de metas y objetivos para sus empleados. Estos resultados sugieren una buena práctica en la gestión de la organización que proporciona claridad y orientación a los colaboradores en términos de lo que se espera de ellos y las metas a alcanzar.

El 70,8% de los encuestados indicó que dentro de la organización no se establecen metas y objetivos claramente definidos. Esta respuesta revela que la gran mayoría de los participantes percibe que la organización no tiene un

enfoque claro en cuanto a la definición y comunicación de metas y objetivos. Esto puede tener un impacto negativo en la claridad de las expectativas, la motivación y el desempeño de los empleados.

**Figura 11.**

*Como gerente existe respeto y confianza mutua entre grupo de colaboradores y la dirección de la organización*



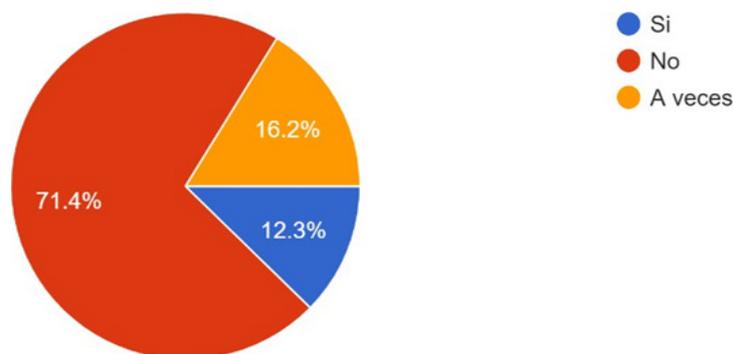
En cuanto a las respuestas obtenidas encontramos los siguientes resultados:

El 70,8% de los encuestados indicó que como gerente no sabe si existe respeto y confianza mutua entre el grupo de colaboradores y la dirección de la organización. Esta respuesta revela que la mayoría de los participantes, que también son gerentes, percibe que no tienen un conocimiento claro sobre el nivel de respeto y confianza en la organización. Esto puede indicar una falta de comunicación y retroalimentación efectiva entre la dirección y los colaboradores, lo cual puede afectar negativamente el clima laboral y la relación de confianza.

En cuanto al 29,2% de los encuestados respondió que como gerente sí sabe si existe respeto y confianza mutua entre el grupo de colaboradores y la dirección de la organización. Esto indica que una minoría de los participantes, que son gerentes, percibe que tiene conocimiento sobre el nivel de respeto y confianza existente en la organización. Estos gerentes probablemente han implementados mecanismos de comunicación y retroalimentación efectivos que les permiten evaluar el clima laboral y la relación entre los colaboradores y la dirección.

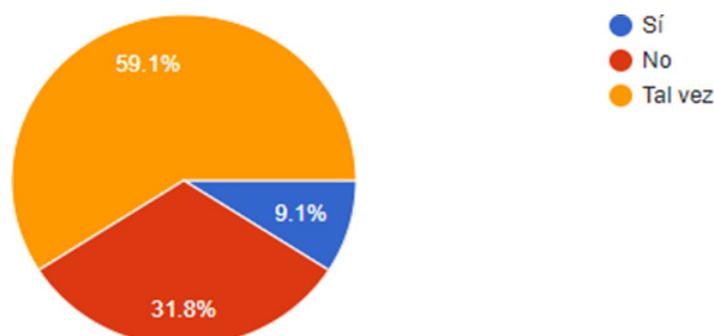
**Figura 12.**

*Se realizan reuniones periódicas en el sector panificador de Pasto para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa*



**Figura 13.**

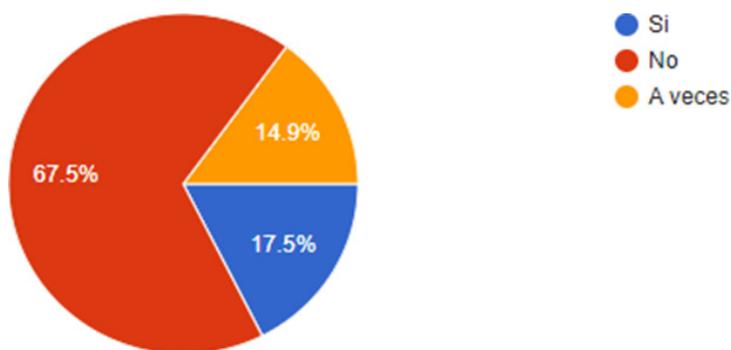
*El sector panificador de Pasto ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores*



Frente a las respuestas obtenidas por los encuestados observamos la siguiente información: la mayoría de los encuestados (59,1%) eligieron la opción “tal vez”. Esto indica que existe cierta ambigüedad o falta de certeza en la percepción de la estabilidad laboral ofrecida por las organizaciones panificadoras. Es posible que algunos colaboradores tengan una experiencia mixta o no estén seguros de la estabilidad laboral que se les brinda. Pero un porcentaje significativo de los encuestados (31,8%) opina que la organización no ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores. Estos resultados sugieren que una parte considerable de los encuestados percibe inestabilidad laboral en las panificadoras del sector.

Y un pequeño porcentaje de los encuestados (9,1%) considera que la organización ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores. Esto puede indicar que una parte minoritaria de los participantes percibe la existencia de condiciones laborales estables en las panificadoras del sector.

**Figura 14.**  
El sector panificador de Pasto se caracteriza por ser dinámico y emprendedor

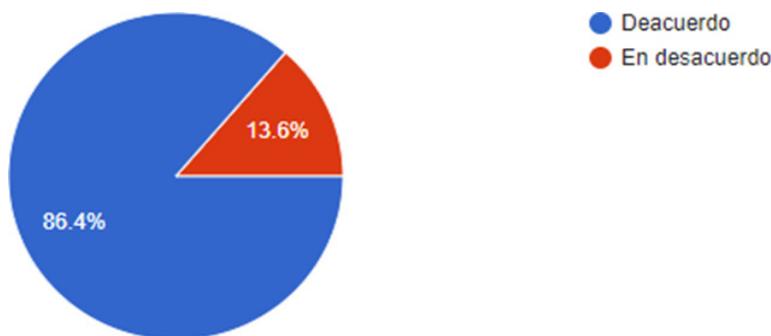


En cuanto a las respuestas obtenidas de los 154 encuestados, entre gerentes y trabajadores, encontramos los siguientes resultados:

El 67,5% de los encuestados respondió negativamente, indicando que no consideran que la empresa sea dinámica y emprendedora. Este porcentaje revela que una mayoría significativa de los participantes no percibe a las empresas del sector panificador como organizaciones que se destacan por su agilidad y espíritu emprendedor.

El 17,5% de los encuestados considera que la empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que la organización panificadora en la ciudad de Pasto se destaca por su capacidad para adaptarse y emprender nuevas iniciativas.

**Figura 15.**  
Para el sector panificador de Pasto lo más importante es la estabilidad de sus colaboradores

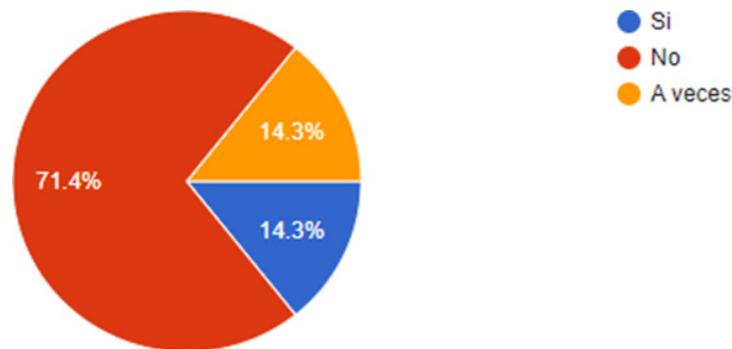


De acuerdo: El 86,4% de los encuestados está de acuerdo en que lo más importante en la empresa es la estabilidad de sus colaboradores. Esto indica que la gran mayoría de los participantes percibe que la estabilidad laboral es un valor fundamental en las organizaciones panificadoras de la ciudad de Pasto. Esta alta proporción refleja la importancia otorgada a la seguridad y continuidad laboral por parte de los encuestados.

Y el 13,6% de los encuestados está en desacuerdo en que lo más importante en la empresa sea la estabilidad de sus colaboradores. Este porcentaje revela que una minoría de los participantes no considera que la estabilidad laboral sea un aspecto primordial en las organizaciones panificadoras. Puede haber diversas razones detrás de esta percepción, como una mayor valoración de otros aspectos o prioridades dentro del contexto laboral.

**Figura 16.**

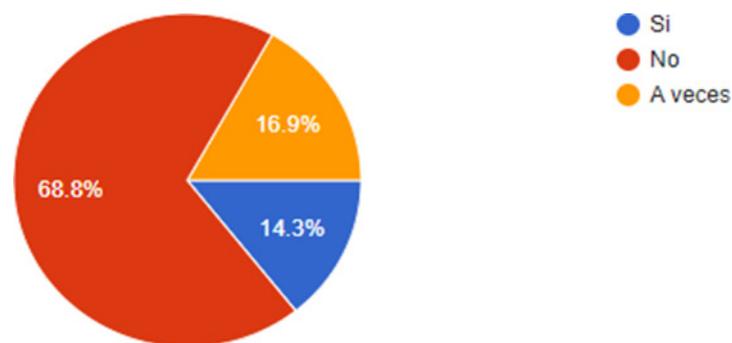
Los directivos del sector panificador de Pasto se enfocan en la coordinación



En cuanto a las respuestas obtenidas el 14,3% de los encuestados considera que los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que los directivos en las organizaciones panificadoras en la ciudad de Pasto tienen habilidades y características de coordinación para gestionar eficientemente los recursos y procesos. En cuanto al 71,4% de los encuestados respondió negativamente, indicando que no consideran que los directivos se caractericen por ser coordinadores. Este porcentaje revela que la gran mayoría de los participantes no perciben a los directivos de las empresas del sector panificador como líderes que ejercen una función de coordinación efectiva en la gestión de la organización.

**Figura 17.**

Los directivos del sector panificador de Pasto se enfocan en funciones propias de la administración



En cuanto a las respuestas obtenidas de los 154 encuestados, entre gerentes y trabajadores, encontramos los siguientes resultados:

El 14,3% de los encuestados considera que los directivos de la empresa se caracterizan por ser administradores. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que los directivos en las organizaciones panificadoras en la ciudad de Pasto poseen habilidades y características de gestión y administración efectivas.

El 68,8% de los encuestados respondió negativamente, indicando que no consideran que los directivos se caractericen por ser administradores. Este porcentaje revela que la gran mayoría de los participantes no perciben a los directivos de las empresas del sector panificador como líderes que ejercen una función de administración eficiente en la gestión de la organización.

El 16,9% de los encuestados eligió la opción "a veces". Esto implica que un grupo minoritario de participantes tiene una percepción incierta o ambigua sobre si los directivos se caracterizan o no por ser administradores. Puede haber situaciones o momentos en los que los directivos ejerzan habilidades de gestión y administración, pero no de manera constante o generalizada.

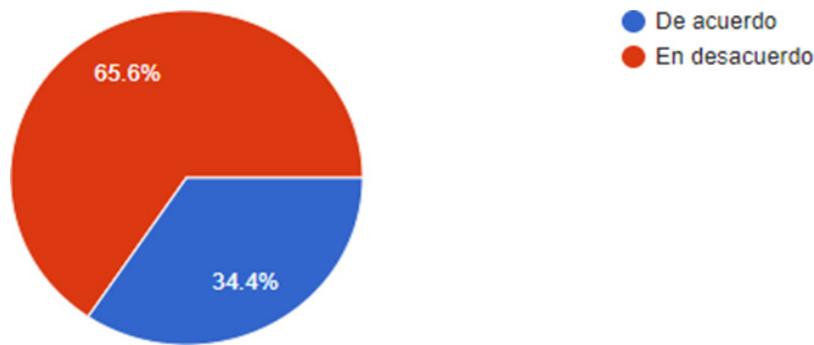
Frente a la información obtenido por los encuestados se obtuvo los siguientes resultados:

El 34,4% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que la lealtad hacia la empresa y la tradición son elementos importantes para generar cohesión y unidad en las organizaciones panificadoras de la ciudad de Pasto.

Però el 65,6% de los encuestados está en desacuerdo en que el factor cohesionador de la empresa sea la lealtad y la tradición. Este porcentaje revela que la mayoría de los participantes no considera que la lealtad y la tradición sean los principales elementos de cohesión en las empresas del sector panificador. Es posible que otros factores, como la visión compartida, el trabajo en equipo o la cultura organizacional, sean considerados más relevantes en la creación de la cohesión interna.

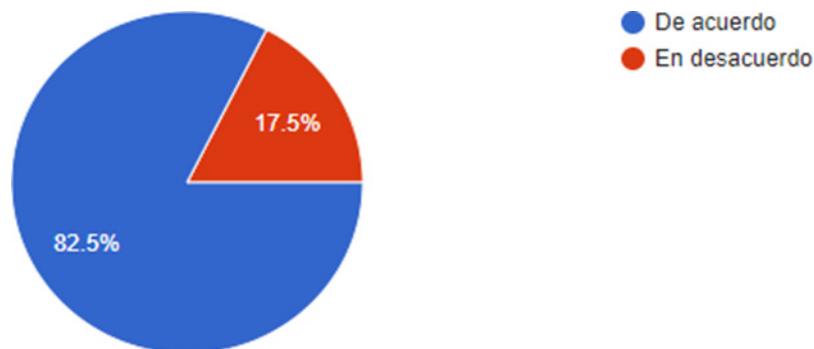
**Figura 18.**

*El factor cohesionador del sector panificador de Pasto es la lealtad y la tradición*



**Figura 19.**

*El factor cohesionador del sector panificador de Pasto es el logro de las metas y las tareas*

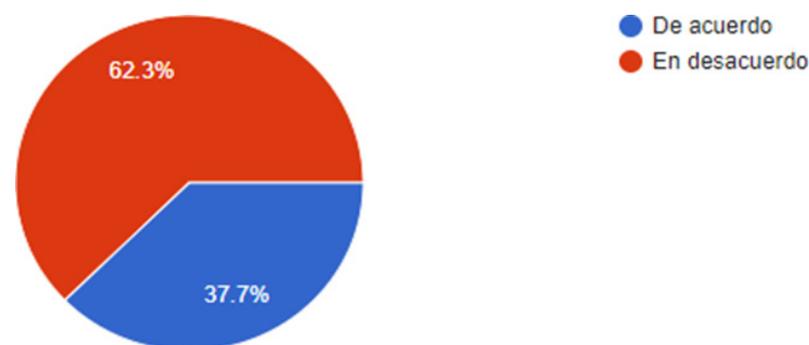


De acuerdo: el 82,5% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas. Esto indica que la gran mayoría de los participantes percibe que el enfoque en el logro de metas y tareas es un elemento importante para generar cohesión y unidad en las organizaciones panificadoras de la ciudad de Pasto. Esta alta proporción refleja la importancia otorgada a la orientación hacia los resultados y al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes.

Pero el 17,5% de los encuestados está en desacuerdo en que el factor cohesionador de la empresa sea el logro de las metas y las tareas. Este porcentaje revela que una minoría de los participantes no considera que el enfoque en las metas y tareas sea el principal elemento de cohesión en las empresas del sector panificador. Puede haber otros factores, como las relaciones interpersonales o el ambiente laboral, que también sean considerados relevantes para la cohesión organizacional.

**Figura 20.**

*El factor cohesionador del sector panificador de Pasto son las reglas y políticas formales*



Frente a esta pregunta de la encuesta, entre gerentes y trabajadores, encontramos los siguientes resultados: El 62,3% de los encuestados está en desacuerdo en que el factor cohesionador de la empresa sean las reglas y políticas formales. Este porcentaje revela que la mayoría de los participantes no considera que las reglas y políticas

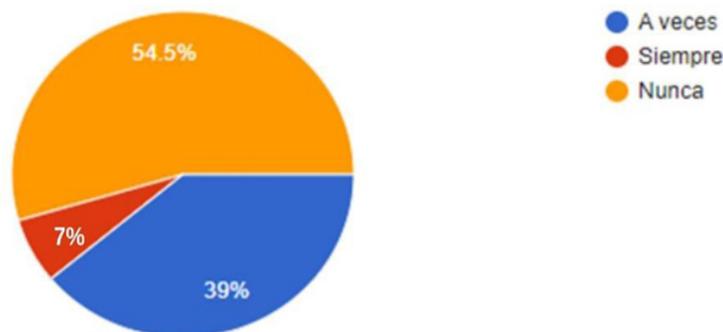
formales sean el principal elemento de cohesión en las organizaciones del sector panificador. Es posible que otros factores, como la cultura organizacional, el liderazgo o las relaciones interpersonales, sean considerados más relevantes para la cohesión interna.

Sin embargo, el 37,7% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que las reglas y políticas formales de la organización son elementos importantes para generar cohesión y unidad en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto. Este grupo

considera que el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas contribuye a mantener la armonía y el orden en la organización.

**Figura 21.**

*El sector panificador de Pasto celebra los logros y aprendizajes del capital humano*



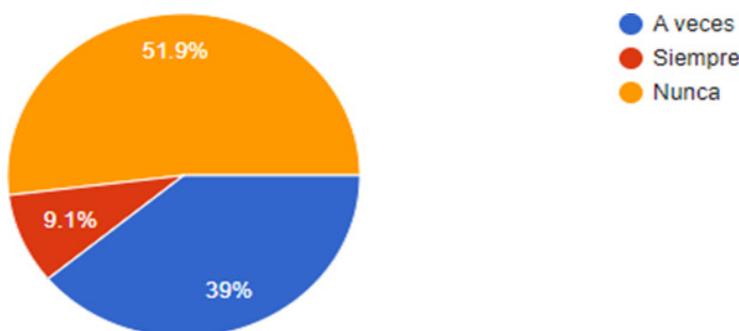
Después de las respuestas obtenidas, se encontró los siguientes resultados:

El 54,5% de los encuestados afirmó que la organización nunca celebra los logros y aprendizajes del capital humano. Esta respuesta indica que la mayoría de los participantes no percibe un reconocimiento o celebración por parte de la organización en relación a los logros y aprendizajes de su personal. Esto puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los colaboradores.

El 39% de los encuestados respondió que la organización a veces celebra los logros y aprendizajes del capital humano. Esto indica que una parte significativa de los participantes percibe que la organización ocasionalmente reconoce y celebra los éxitos y aprendizajes de su personal. Sin embargo, es importante destacar que esta respuesta sugiere que la celebración de logros y aprendizajes no ocurre de manera consistente o sistemática.

**Figura 22.**

*El reconocimiento es un verdadero valor para el sector panificador de Pasto.*



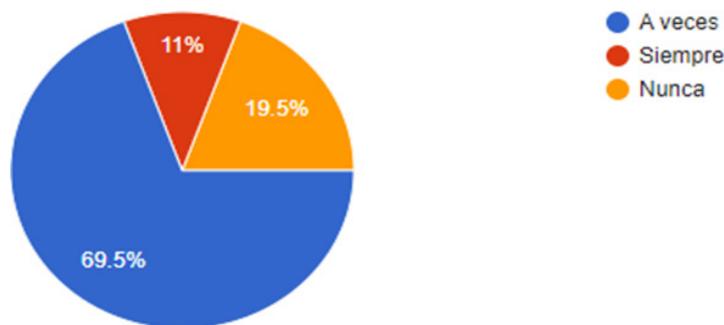
El 51,9% de los encuestados afirmó que nunca considera que el reconocimiento es un verdadero valor. Esta respuesta indica que la mayoría de los participantes no percibe que la organización otorgue un valor significativo al reconocimiento de sus colaboradores. Esto puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados.

El 39% de los encuestados respondió que a veces considera que el reconocimiento es un verdadero valor. Esto indica que una parte significativa de los participantes percibe que en algunas ocasiones la organización valora y reconoce a sus colaboradores por su trabajo y contribuciones. Sin embargo, es importante destacar que esta respuesta sugiere que el reconocimiento no se experimenta de manera constante o consistente. Pero el 9,1% de los encuestados indicó que siempre considera que el reconocimiento es un verdadero valor. Este porcentaje revela que una minoría de los participantes percibe que la organización valora y reconoce de manera constante y consistente a sus colaboradores.

Esto refleja una cultura organizacional donde el reconocimiento es visto como un valor fundamental y se promueve activamente.

**Figura 23.**

*Se retroalimenta a los colaboradores*

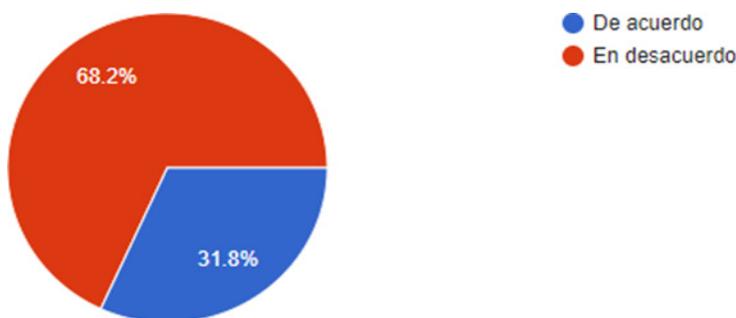


El 69,5% de los encuestados respondió que a veces retroalimenta a sus colaboradores. Esto indica que la mayoría de los participantes reconoce que proporciona retroalimentación a sus colaboradores en ciertas ocasiones, pero no de manera sistemática o constante. La retroalimentación puede incluir comentarios constructivos, reconocimiento de logros o sugerencias para mejorar el desempeño. Pero el 11% de los encuestados indicó que siempre retroalimenta a sus colaboradores. Esta respuesta revela que una minoría de los participantes brinda retroalimentación de manera consistente y regular a sus colaboradores. Esto sugiere una cultura organizacional donde se valora la retroalimentación como una herramienta para el crecimiento y el desarrollo profesional.

Sin embargo, el 19,5% de los encuestados afirmó que nunca retroalimenta a sus colaboradores. Esta respuesta indica que una parte significativa de los participantes no proporciona retroalimentación a sus colaboradores. La falta de retroalimentación puede tener un impacto negativo en la motivación, el desempeño y el compromiso de los empleados.

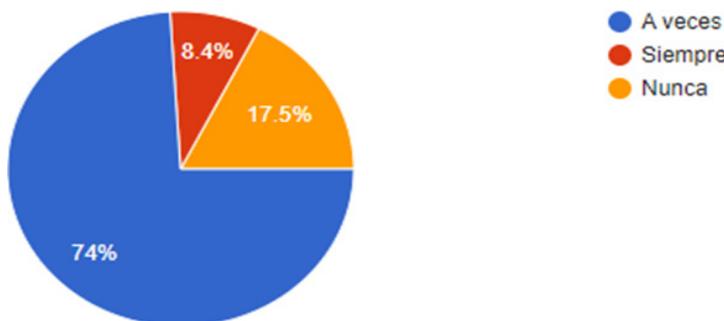
**Figura 24.**

*Entre el gerente y colaboradores del sector panificador de Pasto se pueden compartir opiniones con honestidad.*



**Figura 25.**

*El sector de panificador de Pasto a sus colaboradores le permite aportar ideas y opinar*



De acuerdo a la encuesta realizada y a las respuestas obtenidas, El 68,2% de los encuestados indicó que están en desacuerdo en que se puedan compartir opiniones con honestidad entre ellos y sus colaboradores. Esta respuesta

revela que la mayoría de los participantes percibe una falta de apertura y honestidad en la comunicación dentro del entorno laboral. Esto puede ser indicativo de un clima organizacional donde la comunicación se ve obstaculizada o donde no se fomenta activamente la expresión de opiniones. Pero el 31,8% de los encuestados respondió que están de acuerdo en que se pueden compartir opiniones con honestidad entre ellos y sus colaboradores. Esto indica que una minoría de los participantes percibe un ambiente de trabajo donde se fomenta la apertura y la honestidad en la comunicación. Esta respuesta sugiere que hay una parte de los colaboradores que se siente cómoda compartiendo sus opiniones y perspectivas de manera franca y directa.

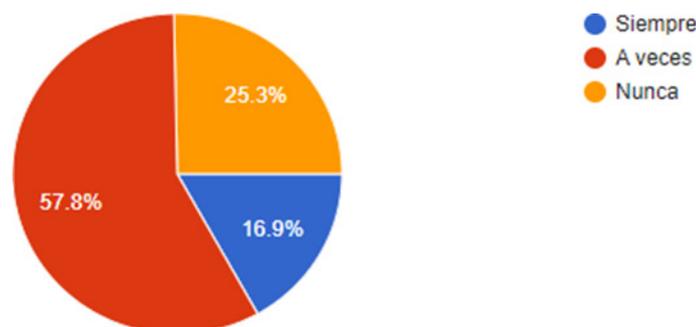
El 74% de los encuestados respondió que a veces siente que la organización le permite aportar ideas y opinar. Esto indica que la mayoría de los participantes percibe que ocasionalmente se les brinda la oportunidad de contribuir con sus ideas y opiniones en la organización. Sin embargo, es importante destacar que esta respuesta sugiere que el aporte de ideas y opiniones no se experimenta de manera constante o en todos los ámbitos de la organización.

En comparación del 8,4% de los encuestados indicó que siempre siente que la organización le permite aportar ideas y opinar. Esta respuesta revela que una minoría de los participantes percibe que la organización valora y fomenta de manera constante su participación en la generación de ideas y la expresión de opiniones. Esto sugiere una cultura organizacional donde se promueve la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y el desarrollo de la organización.

Y el 17,5% de los encuestados afirmó que nunca siente que la organización le permite aportar ideas y opinar. Esta respuesta indica que una parte significativa de los participantes no percibe que la organización valore su contribución en términos de ideas y opiniones. Esto puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los empleados, así como en la capacidad de la organización para innovar y adaptarse.

#### Figura 26.

*El sector panificador de Pasto les ofrece a sus colaboradores la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad*



Al obtener las respuestas de la encuesta se concluyó que el 57,8% de los encuestados respondió que a veces tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad. Esto indica que la mayoría de los participantes experimenta cierto grado de flexibilidad en términos de tomar tiempo cuando es necesario, ya sea por razones personales o en situaciones imprevistas. Sin embargo, es importante destacar que esta flexibilidad no se brinda de manera constante o para todos los colaboradores. Pero existe una pequeña diferencia entre siempre y nunca. El 25,3% de los encuestados afirmó que nunca tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad. Esta respuesta indica que una parte significativa de los participantes no percibe que la organización les brinde la flexibilidad necesaria para tomar tiempo cuando lo requieren. Esto puede tener un impacto negativo en el bienestar y la satisfacción de los empleados, así como en su capacidad para manejar situaciones personales o imprevistas.

Y el 16,9% de los encuestados indicó que siempre tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad. Esta respuesta revela que una minoría de los participantes percibe que la organización les brinda la flexibilidad necesaria para tomar tiempo cuando lo requieren, sin restricciones o consecuencias negativas. Esto sugiere una cultura organizacional que valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y reconoce la importancia de atender las necesidades y eventualidades de los colaboradores.

#### Identificación del tipo de cultura organizacional que tiene el sector Panificador de Pasto

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el primer objetivo específico es posible identificar el tipo de cultura organizacional que tiene las empresas del sector panificador de Pasto, con base a los siguientes enfoques:

##### *Enfoque con orientación hacia los resultados*

En cuanto a los resultados obtenidos, la gran mayoría de los participantes que fueron objeto de la encuesta respondieron de manera favorable. Esto refleja una percepción ampliamente positiva acerca de la importancia de

los resultados en las empresas del sector panificador de Pasto. Este sugiere que alcanzar los objetivos se considera como un componente esencial para el éxito y el funcionamiento efectivo de las organizaciones en este ámbito. Asimismo, se puede concluir que la consecución de metas también adquiere un papel significativo en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto, lo que indica un claro enfoque hacia la obtención de resultados y que sean principalmente positivos.

Sin embargo, es crucial destacar que existen ciertos desacuerdos que no consideran los objetivos como elementos relevantes. Estas opiniones contrarias nos señalan la necesidad de prestar atención a las áreas donde se pueda mejorar en las prácticas de gestión y en la que involucre a los empleados, para garantizar un mayor consentimiento y equilibrio en la consecución de metas dentro de las organizaciones.

Pero una gran cantidad de participantes indica que la toma de decisiones en la empresa panificadora se realiza a veces de forma centralizada en el nivel directivo. Esto sugiere que hay momentos en los que las decisiones son tomadas por los directivos, mientras que en otros casos podría existir un mayor grado de participación y descentralización en la toma de decisiones.

Con un alto porcentaje de respuestas afirmativas se indica que tanto los gerentes como los trabajadores en el sector panificador de Pasto consideran que la obtención de resultados es primordial en sus empresas. Esto implica que existe una cultura organizacional enfocada en el logro de metas y resultados tangibles.

#### *Enfoque con orientación hacia la persona*

Según el enfoque con orientación hacia las personas, se permitió identificar dentro del trabajo investigativo, reflejar aquellos aspectos relevantes de acuerdo al desarrollo del capital humano y el aprovechamiento de sus habilidades con intención, del desarrollo de actividades y en consecuencia aportar al logro de los objetivos de las empresas panificadoras de Pasto, se puede decir que una mayoría significativa de los participantes no percibe que la organización promueva o valore estos aspectos en el entorno laboral. Esto puede tener un impacto negativo en el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como en la capacidad de la organización para fomentar la innovación y el crecimiento. En contraste, para algunas empresas, se observa que existe cierta flexibilidad en cuanto al tiempo que los empleados pueden tomar cuando lo necesitan o en situaciones imprevistas. Esto indica que una minoría de los encuestados siente que la organización les brinda la libertad necesaria para gestionar su tiempo sin restricciones ni consecuencias. Esto sugiere una cultura organizacional que valora el equilibrio entre la vida laboral y personal, y que reconoce la importancia de satisfacer las necesidades y contingencias de los colaboradores.

No obstante, esta percepción es compartida por una minoría muy reducida de los participantes, lo que apunta a una cultura organizacional que no da suficiente prioridad ni apoyo a la creatividad, la motivación y los valores sociales como componentes esenciales de su funcionamiento. En conclusión, las empresas pueden implementar programas de desarrollo del

capital humano que incluyan capacitaciones, asesorías y oportunidades para su crecimiento profesional. Esto permitirá que los empleados adquieran nuevas habilidades y se sientan más valorados en sus roles.

#### *Enfoque con orientación hacia las normas*

Con relación al enfoque con orientación a las normas se concluye que dentro de las empresas del sector panificador una minoría de los participantes percibe que la organización tiene un enfoque claro en la definición y comunicación de metas y objetivos para sus empleados. Estos resultados sugieren una buena práctica en la gestión de la organización que proporciona claridad y orientación a los colaboradores en términos de lo que se espera de ellos y las metas a alcanzar.

Para los empleados las organizaciones no establecen metas y objetivos claramente definidos. Esto quiere decir que la gran mayoría de las empresas percibe que la organización no tiene un enfoque claro en cuanto a la definición y comunicación de metas y objetivos. Esto puede tener un impacto negativo en la claridad de las expectativas, la motivación y el desempeño de los empleados.

Una minoría de los participantes percibe que las reglas y políticas formales de la organización son elementos importantes para generar cohesión y unidad en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto. Este grupo considera que el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas contribuye a mantener la armonía y el orden en la organización. Lo que concluye que la gran mayoría de las empresas no perciben a los directivos de las empresas del sector panificador como líderes que ejercen una función de coordinación efectiva en la gestión de la organización.

#### *Enfoque orientado hacia la resolución de problemas*

Con relación al enfoque con orientación a la resolución de problemas se concluye que dentro de las empresas del sector panificador se indicó que la mayoría de las empresas no realizan reuniones periódicas para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa en el sector panificador de Pasto. Esto sugiere que existe una falta de canales de comunicación formales y estructurados para abordar los problemas organizacionales. Los resultados sugieren que en el sector panificador de la ciudad de Pasto existe una falta de reuniones periódicas para

establecer comunicación sobre los problemas de la empresa. Esto propone una oportunidad de mejora en términos de promover la comunicación efectiva y el intercambio de ideas. Establecer canales formales de comunicación puede facilitar la resolución de problemas y promover la participación y el compromiso de los empleados. Al igual mejorar la comunicación puede tener un impacto positivo en el comportamiento organizacional y el rendimiento de las empresas panificadoras.

#### *Enfoque orientado hacia el poder*

Las organizaciones que siguen una orientación hacia el poder muestran una firme determinación para dominar su entorno y superar cualquier obstáculo. (Harrison, 2023) Lo que quiere decir que se observa que la mayoría de estas organizaciones no reconocen ni celebran los logros y el aprendizaje de su talento humano. Esto se traduce en una falta de percepción por parte de los empleados de un reconocimiento o una celebración de sus logros y adquisición de conocimientos por parte de la organización. Esta carencia puede tener un impacto negativo en la motivación y el compromiso de los colaboradores, ya que no se sienten valorados. Además, las organizaciones tienden a no proporcionar retroalimentación a sus empleados, lo que sugiere que una parte significativa de los participantes en el estudio no experimenta un proceso de retroalimentación por parte de sus superiores. La ausencia de retroalimentación puede tener consecuencias adversas en la motivación, el rendimiento y el compromiso de los empleados, ya que la retroalimentación efectiva es fundamental para el desarrollo y la mejora continua de los individuos dentro de la organización.

Pero existen algunas organizaciones que a veces si retroalimenta a sus colaboradores. Lo que indica que una cierta parte de los participantes reconoce que proporciona retroalimentación a sus colaboradores en ciertas ocasiones, pero no de manera sistemática o constante. La retroalimentación debería incluir comentarios constructivos, reconocimiento de logros o sugerencias para mejorar el desempeño. Esto significa una cultura organizacional donde se valora la retroalimentación como una herramienta para el crecimiento y el desarrollo profesional.

#### **Cultura que más incide en las empresas panificadoras de Pasto**

Las empresas del sector panificador de Pasto cuentan con un balance entre la parte laboral y la vida personal, por lo cual hace una fuerte inclinación hacia la cultura organizacional con orientación hacia el poder, siendo una de las tipologías primordiales y por la cual las empresas deben enfocarse sin dejar de lado las consecuencias que conlleva este enfoque como así mismo sus beneficios, (Harrison, 2023). Se reconoce el aporte de las empresas panificadoras de Pasto en la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado y el liderazgo empresarial es su principal aspecto.

En base a lo anterior, es posible concluir que las empresas del sector panificador de Pasto tienden a adoptar predominantemente un enfoque orientado hacia el poder. La mayoría de estas empresas afirman tener una mentalidad orientada al crecimiento, la innovación y la formulación de estrategias, con el propósito de mantenerse y alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado. No obstante, esta perspectiva tiende a dejar de lado aspectos importantes, como el desarrollo del capital humano y la retroalimentación. Sería beneficiosa incorporar prácticas que fomenten comentarios constructivos, el reconocimiento de logros y sugerencias para mejorar el desempeño de los empleados.

En resumen, se sugiere que, si bien la consecución de objetivos es vital para el éxito y el funcionamiento efectivo de las organizaciones, también es esencial valorar el talento humano, promover la retroalimentación como herramienta para el crecimiento y el desarrollo profesional, y encontrar un equilibrio entre los resultados tangibles y el desarrollo integral de los colaboradores.

Factores de la cultura organizacional que han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector Panificador de Pasto

Siguiendo los lineamientos del presente trabajo de investigación enfocado hacia la cultura organizacional, se da lugar al desarrollo del tercer objetivo específico en donde se determinan los factores de la cultura organizacional que han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto, de esa manera se recalca que en cierta medida todas las empresas del sector panificador, tienen factores de éxito, liderazgo y competitividad, los cuales les han permitido mantenerse o ser líderes en el sector, permitiendo de esa manera, la visualización de factores de la cultura organizacional que aportan e inciden en la economía regional y nacional y dentro de los cuales se pueden mencionar los que se detallan a continuación:

#### *Factores de éxito*

Las empresas del sector panificador de Pasto afirman y resaltan que los factores de éxito como lo son la motivación y actitud, la organización, el conocimiento de la competencia y brindar un servicio de calidad, la mayoría de estas empresas afirman tener una mentalidad orientada al crecimiento, la innovación y la formulación de estrategias, con el propósito de mantenerse y alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado, siempre centrados como organización en el logro de objetivos y resultados, implementando estrategias operativas y comerciales que permiten

de cierta manera incrementar las ventas y creación de sentido de pertenencia por parte del grupo de colaboradores. Los factores de éxito de una empresa son aspectos claves que, cuando están previamente estudiados y luego adecuadamente ejecutados, garantizan el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de una empresa y sus unidades de negocio. Son puntos específicos que permiten la consecución de objetivos. Cuando se ignoran o no se les brinda la importancia adecuada, contribuyen al fracaso de la organización. En el estudio realizado se evidenció que existen algunas falencias frente al factor de éxito que como resultado puede llevar a algunas consecuencias como, por ejemplo, la pérdida de competitividad debido a que puede resultar en una disminución de la participación en el mercado y en la incapacidad de mantenerse al día con los competidores, también pueden presentarse problemas financieros, como pérdidas económicas, falta de inversores o dificultades para obtener financiamiento, o en dado caso pudo resultar una desmotivación o rotación de empleados, los miembros del equipo pueden sentirse frustrados si no ven avances o resultados positivos en la organización. Incluso tener dificultades para atraer talento humano, y retener a empleados talentosos, lo que afecta directamente la capacidad de la organización para innovar y prosperar.

#### *Factores de liderazgo*

Para las empresas panificadoras de Pasto el liderazgo se considera uno de los factores más relevantes para la unión interna de la organización según los resultados obtenidos por los participantes de la encuesta, sin embargo se puede evidenciar con estos resultados que el sector panificador no cuenta con esos factores como por ejemplo no cuentan con una motivación de inspiración, la influencia que se percibe del líder, no cuentan con una estimulación intelectual, no se reconocen ni celebran logros como motivación, no se les brinda la oportunidad de aportar ideas, y es muy débil la flexibilidad de tiempo que requieren para sus asuntos personales. El liderazgo en el desarrollo organizacional es algo mucho más complejo que el control que se asume sobre un grupo de personas o la posición dominante del más fuerte en un grupo social.

El liderazgo en el desarrollo organizacional se basa en una visión conjunta, en el seguimiento de objetivos comunes, la información y el conocimiento. La persona que lleva este rol de líder es responsable de marcar objetivos, motivar a los miembros del equipo, actuar con determinación, inculcar el espíritu de trabajo dentro de la organización y representar la cultura de la empresa para la que trabajan. (Cámara Madrid, 2022)

Algunos puntos clave incluyen la necesidad de una visión compartida, la consecución de objetivos comunes y la gestión eficaz de la información y el conocimiento. El líder asume un papel fundamental al establecer metas, motivar al equipo, demostrar determinación, fomentar un espíritu de colaboración y ser un representante fiel de la cultura empresarial. La dirección clara parece ser elemento clave aquí.

#### *Factores de competitividad*

El factor de competitividad en esta investigación, las empresas panificadoras de Pasto están enfocadas en aumentar su nivel de competitividad, la mayoría de los gerentes y trabajadores ven a la empresa como orientada hacia el logro de ventajas competitivas y el mejoramiento de su posición en el mercado, los factores que más se recalcan son los precios bajos y la buena calidad, esto quiere decir que le hace falta muchos factores para tener un buen posicionamiento para ser empresas más competitivas. Estos resultados consideran que es una prioridad implementar más factores de competitividad para las empresas panificadoras, lo que significa que ampliar estos factores como la innovación, la implementación de nuevas tecnologías e incluso la expansión a otros mercados, puede ser un aspecto positivo, ya que una empresa enfocada en mejorar su competitividad tiene más probabilidades de adaptarse a los cambios del mercado y mantenerse relevante en el largo plazo.

Se puede decir que una buena gestión de competitividad puede generar aspectos positivos como la innovación porque las empresas que buscan ser competitivas tienden a invertir en la mejora continua y la innovación para destacar en el mercado. Al igual que una eficiencia operativa las empresas al optimizar sus procesos y operaciones para ser más eficientes, reduciendo costos y mejorando la calidad.

También puede generar aspectos positivos en la calidad del producto/servicio, las empresas suelen esforzarse por ofrecer productos y servicios de alta calidad para satisfacer las demandas de los clientes. Por ejemplo, productos como pan relleno, pan rollito, croissant, palitos de queso, pan de queso, galletas y pastelería o servicios como empresariales, asesoramiento de venta de productos para jornadas de trabajo, presentación de productos, Coffe break, aniversarios, congresos, exposiciones, etc.... También servicios sociales como asesoramiento de productos para cumpleaños, bautismos y aniversarios.

Sin embargo, es necesario cumplir con cada uno de esos aspectos, equilibrarla con una visión a largo plazo y la gestión adecuada de los desafíos, todo esto es esencial el éxito sostenible de una empresa.

## **CONCLUSIONES**

Gracias al desarrollo de la presente investigación enfocada en analizar la cultura organizacional de las empresas del sector panificador de Pasto se concluye que los resultados sugieren que la investigación es crucial, ya que permite entender y detectar la cultura organizacional gracias a la contribución de un personal comprometido y enfocado en metas tanto corporativas como personales. La comunicación clara y asertiva desempeña un papel clave, integrando

a todo el equipo humano y fortaleciendo las relaciones entre los miembros. Además, se destaca la importancia de crear entornos laborales y canales de comunicación más efectivos, lo que, a largo plazo, facilitaría la incorporación del concepto de cultura organizacional en las empresas.

Se destaca que este proceso permitió una perspectiva sobre la cultura organizacional, evidenciada a través de la creación e implementación de un instrumento de investigación, en este caso, la encuesta. La finalidad de analizar aspectos relacionados con el tema para poder implementar o fortalecer de manera más efectiva el concepto de cultura organizacional.

Además, este enfoque permite mejorar el desempeño de las funciones y el logro de objetivos corporativos, de esa misma manera se permitió implementar y poner en marcha la serie de conocimientos adquiridos durante la etapa de formación para lograr una mejor y mayor visión del concepto de cultura organizacional, que a su vez aporta significativamente al crecimiento de las organizaciones. La importancia de este concepto ayuda incluso a la creación de una marca propia.

Como consiguiente se puede concluir las empresas panificadoras de Pasto al indicar una clara inclinación hacia un enfoque orientado al poder, se refleja en la importancia atribuida a la consecución de resultados tangibles y la determinación para dominar el entorno empresarial, aunque esta orientación puede ser efectiva para la competitividad y el liderazgo en el mercado, es crucial reconocer que la falta de atención al desarrollo del capital humano y la retroalimentación puede tener consecuencias negativas en la motivación y el compromiso de los empleados.

Estas empresas del sector panificador de Pasto priorizan el logro de objetivos tangibles, la innovación y la formulación de estrategias para mantenerse competitivos en el mercado, esta perspectiva puede ser efectiva para el éxito empresarial, pero se destaca la necesidad de equilibrar este enfoque con prácticas más centradas en las personas. Las empresas panificadoras de Pasto han identificado factores clave de éxito, liderazgo y competitividad. La orientación hacia el logro de objetivos, estrategias de crecimiento e innovación se destacan como elementos esenciales para mantener una posición sólida en el mercado. Además, la mayoría de las empresas reconocen la importancia de la competitividad y buscan mejorar constantemente para adaptarse a los cambios del mercado. El liderazgo se percibe como un factor crucial para la cohesión interna y el desarrollo organizacional, la figura del líder no se limita al control, sino que implica la creación de una visión compartida, la motivación del equipo y la representación de la cultura de la empresa, la dirección clara y la gestión efectiva de la información y el conocimiento son elementos destacados en el liderazgo exitoso.

A pesar de la identificación de factores de éxito, se señalan posibles falencias en su implementación. Estos desafíos podrían derivar en consecuencias como la pérdida de competitividad, problemas financieros y desmotivación o rotación de empleados. Es crucial abordar estas falencias para garantizar el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas, en cuanto a la gestión de la competitividad se destaca como una prioridad para las empresas panificadoras, la inversión en innovación, eficiencia operativa y calidad del producto/servicio se considera crucial para destacar en el mercado.

En conclusión, aunque las organizaciones panificadoras de Pasto cuenten con un liderazgo sólido, y se enfoquen en la competitividad, el logro del éxito sigue siendo un desafío complejo. La falta de éxito podría atribuirse a factores como una estrategia ineficaz, cambios en las condiciones del mercado, gestión inadecuada de factores clave como mala gestión de talento humano o incluso a la definición general de éxito.

#### Recomendaciones

Como recomendaciones finales para llevar a cabo la buena cultura organizacional y una oportunidad de mejora del sector panificador de Pasto, en primer lugar, dada la inclinación hacia una cultura organizacional con orientación hacia el poder, es esencial equilibrar este enfoque. Integra prácticas que valoren no solo los resultados tangibles, sino también el desarrollo del capital humano. Promueva un ambiente que reconozca y celebre los logros y aprendizajes de los empleados, fomentar una cultura equilibrada. Abordar la falta de reuniones periódicas para abordar problemas, establecer canales formales de comunicación que facilitan el intercambio de ideas y la resolución de problemas de manera colaborativa, involucrar a los empleados en la toma de decisiones cuando sea posible, fomentando así un mayor grado de participación y descentralización.

Dado que existe una percepción de falta de prioridad y apoyo a aspectos como la creatividad, la motivación y los valores sociales, asegurarse de equilibrar la parte laboral con la vida personal, valorar el bienestar de los empleados y promover un entorno que reconoce la importancia de satisfacer sus necesidades y contingencias.

Reforzando el enfoque en la competitividad, se recomienda que las empresas panificadoras de Pasto mantengan una planificación estratégica continua, esto implica evaluar periódicamente la eficacia de las estrategias operativas y comerciales, asegurándose de que estén alineadas con la misión y visión de la empresa y dado que los factores de éxito son esenciales, sugiere que las organizaciones realicen evaluaciones periódicas para identificar posibles falencias, esto podría incluir auditorías internas, encuestas de satisfacción del personal y análisis de desempeño financiero, la detección temprana de problemas permite una corrección proactiva, y dada la importancia del liderazgo, se podría implementar un programa de desarrollo del liderazgo. Esto no solo fortalecerá las habilidades actuales de los líderes, sino que también identificará y cultivará nuevos líderes dentro de la organización. Un liderazgo efectivo es

clave para la cohesión interna y el logro de objetivos comunes.

Fomentar una cultura que valore la innovación y la eficiencia operativa puede llevar a mejoras significativas. Invertir en la mejora continua y en procesos más eficientes no solo impulsa la competitividad, sino que también contribuye a la adaptabilidad de la empresa a cambios en el mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, L. (2020). Definición de enfoque cuantitativo. <https://www.testsiteforme.com/enfoquecuantitativo/>
- Ballina, F. (2000). Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
- Cámara de Comercio de Madrid. (2022). El liderazgo empresarial. <https://master-mbaonline.com/rrhh/liderazgoempresarial/>
- Caracol Radio. (2022). Evalúan nuevo incremento en el costo del pan. [https://caracol.com.co/emisora/2022/08/03/pasto/1659518711\\_371936.html](https://caracol.com.co/emisora/2022/08/03/pasto/1659518711_371936.html)
- Chiavenato, I. (2023). Comportamiento organizacional 2. Course Sidekick. <https://www.coursesidekick.com/business/3290022>
- Correa, S. (2022). Industria panificadora. <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas>
- Course Sidekick. (2023). La cultura organizacional como personalidad. <https://www.coursesidekick.com/arts-humanities/3807947>
- Diario del Sur. (2022). El gremio panadero de Colombia se encuentra en crisis. <https://www.diariodelsur.com.co/aumentara-el-precio-del-pan-400-pesos/>
- Díaz, R., Pérez, M., & Hernández, J. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. <https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>
- Duquesa. (2021). Desafíos del sector panadero en Colombia: Amasando en tiempos de cambio. <https://duquesa.com.co/desafios-sector-panadero-colombia/>
- Estefanía, M. (2011). Factores culturales influyen en demanda y oferta. <https://es.slideshare.net/jadesita/factores-culturales-8084087>
- Etece. (2021). Tipos de investigación. <https://concepto.de/tipos-de-investigacion/>
- Galvis, J., & Rebellón, H. (2015). Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB0542475.pdf>
- Guerrero. (2017). En Pasto se vive la panadería como tradición milenaria. Radio Nacional de Colombia. <https://www.radionacional.co/cultura/en-pasto-se-vive-la-panaderia-como-tradicionmilenaria>
- Harrison, R. (1978). Conozca la forma de ser de su organización. [https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf\\_fons\\_documental\\_historic11\\_conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf_fons_documental_historic11_conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Harrison, R. (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. Capítulo 11: El diagnóstico y la intervención organizacional. <https://es.scribd.com/document/466856583/Sociologia-de-las-organizaciones-de-Mario-Krieger>
- Llanos, P., Gómez, F., & Torres, L. (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Martínez, L., Salinas, J., & Bravo, C. (2016). Presentación industria panadera. [https://wiki.ead.pucv.cl/Presentaci%C3%B3n\\_Industria\\_Panadera](https://wiki.ead.pucv.cl/Presentaci%C3%B3n_Industria_Panadera)

- Morelos, A. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Ordoñez, E. (2021). Diseño de un plan estratégico 2021-2025 para la empresa “Insupan San Juan”, en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia. <https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/631/T%20A-P%20159%202021.pdf>
- Peiró, J. M. (2020). Trabajo en equipo. <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Quesada, A. (2020). Antología: Diagnóstico cultura organizacional. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD01/01.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD01/01.pdf)
- Radrián, M. (2005). Método empírico-analítico. [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico#Clasificaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico#Clasificaci%C3%B3n)
- Sectorial. (2022). Ficha económica industria panificadora junio 2022: producción y ventas siguen creciendo pese a alto costo de insumos. <https://sectorial.co/articulos-especiales/ficha-economica-industria-panificadora-junio-2022/>
- Talentum. (2022). Cómo identificar los problemas de una cultura organizacional débil dentro de una empresa. <https://talentum.com.bo/blog/como-identificar-los-problemas-de-una-cultura-organizacional-debil-dentro-de-una-empresa/>
- Zendesk. (2023). 8 tipos de cultura organizacional que debes conocer. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>

## FINANCIACIÓN

Ninguna.

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Investigación: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Metodología: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Administración del proyecto: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Recursos: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Software: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Supervisión: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Validación: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Visualización: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – borrador original: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción – revisión y edición: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.