

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

Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano

Universidad Cesmag  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Administración de Empresas  
San Juan de Pasto  
2024

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

Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano

Trabajo de grado bajo la modalidad de Monografía-Investigación  
para optar el título de administradora de empresas

Asesora:

Mg. Claudia Magali Solarte Solarte

Universidad Cesmag

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2024

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Director**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, mayo 2024**

El pensamiento que se expresa en esta obra es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no compromete la ideología de la Universidad CESMAG

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

*Por haberme guiado por el buen camino, darme fuerzas para seguir día a día adelante y no desfallecer en los obstáculos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin decaer, teniendo en mente cumplir los objetivos propuestos.*

### **A mi familia.**

*Por haberme apoyado en todo momento, mis padres MARIA EUGENIA Y FRANCISCO, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles.*

*Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.*

*A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.*

### **A mis amigos.**

*Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.*

*Finalmente, a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir e iluminar mis pensamientos y sobre todo mi camino, a mis padres María Eugenia y Francisco por inculcarme valores y principios que hacen posible que estos sueños y metas se cumplan con su amor, apoyo y cariño incondicional formándome, así como una persona íntegra, por todo el esfuerzo realizado para mí. A mis hermanos, porque cada día me dieron la fuerza y el apoyo para sacar adelante este logro.*

*A mi sobrina Carol y Johana porque son el motor de mi vida para seguir realizando este y cada uno de mis proyectos gracias al amor y diversión que ellas me dan para sacar adelante todo lo propuesto.*

*A mis demás familiares y pareja por brindarme su confianza y buenos deseos para sacar adelante este trabajo, a todos mis amigos por hacer de cada día momentos inolvidables.*

## **Resumen analítico de estudio**

**Programa académico:** Administración de Empresas

**Fecha de elaboración del RAE:** 21 noviembre 2023

**Autora de la investigación:** Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano

**Asesora:** Mg. Claudia Magali Solarte Solarte.

**Jurados:** Mg. Marino Orlando Estupiñán Revelo y Ernesto Javier Bastidas Mera

**Título:** Análisis de la cultura organizacional de empresas del sector panificador de Pasto

**Palabras claves:** Cultura organizacional, gestión y competitividad, estrategias operativas, empresas panificadoras, liderazgo.

**Descripción:** En la presente investigación se analiza la cultura organizacional, empleando un diagnóstico en este caso una encuesta, para identificar el tipo de cultura organizacional y determinar finalmente si los factores han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector panificador de Pasto.

### **Contenido:**

**Capítulo I problema de la investigación:** 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”. (BMA GROUP 2022)

**Capítulo II marco referencial:** se encuentran los antecedentes y saberes de la presente investigación claves para llevar a cabo su desarrollo retomando objetivos y conclusiones; seguido del marco contextual relacionamos el macro contexto dentro de la república de Colombia donde se indica ubicación geográfica, población, definición de sectores económicos entre otros, dentro del micro contexto se indica aspectos relacionados a la ciudad de San Juan de Pasto, haciendo análisis de su región, economía, características regionales. Dentro de la reseña histórica la historia de la industria panificadora en Colombia. Marco teórico referente a las normas pertinentes que avalan la presente investigación en relación a normas y leyes que regulan el sector panificador para poder estar al día en cuanto a toda normatividad exigida en el medio. Dentro del marco teórico se definen las bases teóricas que fundamentan el estudio de la cultura organizacional con autores como Llanos, Silva Harrison, Krieger entre otros, acompañado del marco conceptual, donde se detallan palabras claves utilizadas dentro del trabajo investigativo que a su vez enriquece vocabulario en torno a la cultura organizacional.

**Capítulo III metodología:** Paradigma: 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: 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: 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 1.870 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.

**Capítulo V. Resultados de la investigación:** 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.

**Bibliografía:**

Correa. (2022). Industria Panificadora. <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas>

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/>

Duquesa. (2021). Desafíos del sector panadero en Colombia: Amasando en tiempos de cambio.  
<https://duquesa.com.co/desafios-sector-panadero-colombia/>

Galvis, J. y Rebellón, H., (2015) Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial sertempo Cali sa. [Bibliotecadigital.univalle.edu.co.](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB-0542475.pdf?sequence=1)  
[https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB-0542475.pdf?sequence=1.](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB-0542475.pdf?sequence=1)

Harrison (1978). Conozca la forma de ser de su organización.  
[https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)

**Anexos:** Encuesta dirigida a los gerentes de las empresas del sector panificador de la ciudad de pasto con el objetivo de conocer e identificar el tipo de Cultura Organizacional de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	16
1. Problema de la investigación .....	17
1.1 Tema de investigación .....	17
1.2 Línea de investigación .....	17
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	17
1.3.1 Descripción del problema .....	17
1.3.2 Formulación del problema.....	19
1.4 Objetivos .....	19
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Objetivos específicos .....	19
1.5 Justificación .....	20
1.6 Viabilidad.....	21
1.7 Delimitación.....	22
2. Marco Referencial.....	23
2.2 Marco contextual .....	26
2.2.1 Macro contexto .....	26
2.2.2 Micro contexto .....	28
2.2.3 Reseña histórica .....	29
2.3 Marco legal .....	31
2.4 Marco teórico .....	32
2.5 Marco conceptual.....	39
3. Metodología .....	41
3.1 Paradigma .....	41
3.2 Enfoque.....	41
3.3 Método .....	42
3.4 Tipo de investigación.....	43
3.5 Población y muestra.....	43
3.5.1 Población.....	43
3.5.2 Muestra.....	44

3.5.3 Técnicas de recolección de información.....	44
4. Resultados de la investigación.....	45
4.1 Diagnóstico de la cultura organizacional del sector Panificador de .....	45
4.2 Identificación del tipo de cultura organizacional que tiene el sector Panificador de Pasto....	72
4.3 Factores de la cultura organizacional que han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector Panificador de Pasto .....	78
Recomendaciones .....	85
Referencias.....	87
Anexos .....	90

## Lista de Figuras

Pág.

<b>Figura 1.</b> El sector panificador está enfocado en aumentar su nivel de competitividad.....	45
<b>Figura 2.</b> La toma de decisiones es centralizada en el nivel operativo del sector panificador de Pasto. ....	46
<b>Figura 3.</b> En el sector panificador de Pasto se toma decisiones arbitrarias e imponentes .....	47
<b>Figura 4.</b> El sector panificador de Pasto se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades que cada cargo tiene. ....	48
<b>Figura 5.</b> Para el sector panificador de Pasto la consecución de objetivos es relevante.....	49
<b>Figura 6.</b> Para el sector panificador de Pasto la obtención de resultados es primordial .....	50
<b>Figura 7.</b> En el sector panificador de Pasto se optimizan los recursos humanos.....	51
<b>Figura 8.</b> En el sector panificador de Pasto es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores .....	52
<b>Figura 9.</b> En el sector panificador de Pasto se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores.....	53
<b>Figura 10.</b> En el sector panificador de Pasto se establece metas y objetivos claramente definidos .....	54
<b>Figura 11.</b> Como gerente existe respeto y confianza mutua entre grupo de colaboradores y la dirección de la organización. <i>Como gerente existe respeto y confianza mutua entre grupo de colaboradores y la dirección de la organización.</i> ....	55
<b>Figura 12.</b> Se realizan reuniones periódicas en el sector panificador de Pasto para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa .....	56
<b>Figura 13.</b> El sector panificador de Pasto ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores. ....	57
<b>Figura 14.</b> El sector panificador de Pasto se caracteriza por ser dinámico y emprendedor.....	58
<b>Figura 15.</b> Para el sector panificador de Pasto lo más importante es la estabilidad de sus colaboradores .....	59
<b>Figura 16.</b> Los directivos del sector panificador de Pasto se enfocan en la coordinación.....	60
<b>Figura 17.</b> Los directivos del sector panificador de Pasto se enfocan en funciones propias de la administración.....	61
<b>Figura 18.</b> El factor cohesionador del sector panificador de Pasto es la lealtad y la tradición....	62
<b>Figura 19.</b> El factor cohesionador del sector panificador de Pasto es el logro de las metas y las tareas .....	63
<b>Figura 20.</b> El factor cohesionador del sector panificador de Pasto son las reglas y políticas formales.....	64
<b>Figura 21.</b> El sector panificador de Pasto celebra los logros y aprendizajes del capital humano	65
<b>Figura 22.</b> El reconocimiento es un verdadero valor para el sector panificador de Pasto .....	66
<b>Figura 23.</b> Se retroalimenta a los colaboradores.....	67
<b>Figura 24.</b> Entre el gerente y colaboradores del sector panificador de Pasto se pueden compartir opiniones con honestidad.....	68
<b>Figura 25.</b> El sector panificador de Pasto a sus colaboradores le permite aportar ideas y opinar	69
<b>Figura 26.</b> El sector panificador de Pasto les ofrece a sus colaboradores la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad .....	70

## Lista de anexos

Pág.

**Anexo A.** Encuesta dirigida a los gerentes de las empresas ..... **¡Error! Marcador no definido.**

## **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.



## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Tema de investigación**

Análisis de la cultura organizacional

### **1.2 Línea de investigación**

**Gestión y competitividad:** esta línea busca impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas referentes a la gestión empresarial, innovación y competitividad con el fin de estimular el desarrollo y crecimiento económico de la región.

Se buscó analizar el comportamiento organizacional de las empresas panificadoras de Pasto empleando un diagnóstico para identificar el tipo de cultura que tiene el sector.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación**

#### **1.3.1 Descripción del problema**

Teniendo en cuenta los tipos de cultura que existen se analizó 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 empresa 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”. (Talentum 2022)

Toda empresa debería preocuparse por la cultura de su organización porque es algo elemental para la empresa cumplir con ciertos requisitos.

“Porque gracias a la cultura organizacional, se puede fortalecer los lazos de identidad corporativa entre tres factores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes. Además, de que se logra proyectar estabilidad y elevar los niveles de calidad de la empresa”. (Ana Isabel Sordo 2021)

Lo que quiere decir que el buen manejo de dicha cultura puede solucionar esas falencias, esa poca estabilidad y sobre todo la baja calidad de la empresa.

La débil cultura organizacional también es bastante fácil de detectar. El conflicto está en todas partes, y los empleados tienen una decidida falta de confianza en el liderazgo a todos los niveles. El ambiente general en el trabajo puede ser tóxico, con acoso y acoso común. Lo peor de todo es que el liderazgo acumula información sobre la estrategia comercial, lo que deja a los empleados inseguros de por qué están haciendo lo que están haciendo (Talentum, 2022).

Los líderes y personas negativas pueden convertirse en un verdadero problema para el desempeño de la empresa. Como consecuencia, algunos empleados optan por dejar la empresa. Además de costarle un empleado a la empresa, impacta su productividad e ingresos. También le genera gastos adicionales al tener que comenzar un proceso de selección, reclutamiento y adiestramiento para reemplazar al ex empleado.

Cambiar una cultura débil puede ser una tarea gigantesca, lo que significa que muchas organizaciones se sienten intimidadas por la idea de abordarla de frente.

Lo que llevó a analizar a las empresas panificadoras que tipo de cultura organizacional manejan, que tan organizados son, como manejan a sus operativos, el manejo de sus normas si se cumplen o no y demás factores.

Según su economía las empresas panificadoras se quejan por el incremento del costo de insumos de más del 80%, según informe de Caracol Radio el presidente Bastidas (2022) de la Asociación de panificadores de Nariño, los altos costos de los insumos no permiten sostener el precio que se ha mantenido en los últimos tiempos.

### **1.3.2 Formulación del problema**

¿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?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la cultura organizacional de empresas del sector panificador de Pasto

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- \* Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional del sector Panificador de Pasto.
- \* Identificar el tipo de cultura organizacional que tiene el sector Panificador de Pasto.
- \* Determinar si los factores de la cultura organizacional inciden en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector Panificador de Pasto.

## **1.5 Justificación**

La presente investigación abordó el comportamiento organizacional en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto, ya que es uno de los elementos más importantes para apoyar a estas empresas y para así lograr que se hagan más competitivas. Esto hará que todas estas empresas tengan una cultura adecuada para su correcto funcionamiento.

Se observó que en algunas empresas existe un comportamiento organizacional muy débil donde se presenta la falta de comunicación y esto produce algunos choques entre personas, lo que genera un ambiente laboral bajo, también se presenta un ambiente desorganizado en la parte administrativa de estas empresas por la falta de una cultura.

Desde el punto de vista teórico, identificar esta problemática permite conocer los diferentes enfoques teóricos referentes a la conceptualización y definición de cultura organizacional, ya que para algunos estudios consideran que la cultura organizacional es una forma particular de vida dentro de la organización regida por hábitos, pensamientos y actividades ejecutadas por los miembros de la organización y que debe ser aprendida por los nuevos miembros para lograr ser aceptados e incorporados dentro de la empresa.

La importancia del clima o comportamiento organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los 80 hasta la actualidad, ya que esto ayuda a entender el comportamiento humano en las empresas desde el punto de vista individual como trabajador y también en el nivel de empresa. Se debe mejorar el conocimiento humano a las personas que forman parte de estas para encontrar fórmulas de trabajo efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores, pero también que estos encuentren felicidad en la empresa.

Con el desarrollo de la investigación sobre el sector panificador y su falta de cultura organizacional, se pretende que sea útil para futuras investigaciones que pretendan estudiar estas problemáticas.

Esta investigación al abordar el tema del comportamiento organizacional sirvió como precedente para la información de la manera en cómo las empresas panificadoras manejan su comportamiento interno organizacional. Esta información puede servir especialmente a los dueños o administradores de estas empresas para cambiar su cultura organizacional y así poder llevar correctamente su empresa.

Finalmente, la investigación tiene gran aporte a la sociedad en general porque el crecimiento de las organizaciones genera empleo, bienestar, competitividad, productividad, mejora la economía y por ende se da un desarrollo tanto local como nacional.

## **1.6 Viabilidad**

Esta investigación fue viable para su realización porque cuenta con suficientes recursos financieros, tecnológicos y comunicativos para realizar el estudio, entre ellos los que ofrece la Universidad CESMAG, como la asesoría de sus docentes y el apoyo de las empresas mencionadas. También se contó con todos los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de administración de Empresas. Además, se pudo recopilar la información necesaria para el desarrollo del estudio a través de fuentes primarias como las encuestas, fuentes secundarias como los libros, periódicos y fuentes terciarias como el Internet. Y además se contó con el tiempo necesario para realizar la investigación.

## **1.7 Delimitación**

La presente investigación de la cultura organizacional se realizó en las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto, se llevó a cabo en el segundo semestre del año 2022 y todo el año 2023, con el fin de analizar el tipo de cultura que están manejando.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes**

#### **Antecedente internacional**

“El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. El objetivo general, analizar el impacto que tiene la Cultura Organizacional para el desempeño laboral del personal de producción de Panificadora Mexicana.

Objetivos específicos: Conocer la Influencia que tienen los valores en el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V. Analizar el impacto del supuesto básico que maneja Panificadora Mexicana S.A de C.V. con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa”. Analizar la influencia que tienen los elementos físicos tales como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones para el desempeño laboral de los empleados de producción de Panificadora Mexicana S.A de C.V.

Conclusiones: Para el cumplimiento de esta hipótesis se observó mediante los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la empresa, así como la observación directa y el contraste de la entrevista realizada a la coordinadora de visitas guiadas, que la cultura que implementa Panificadora Mexicana S.A de C.V., genera en sus empleados de personal de producción un alto desempeño laboral. Ya que los empleados se sienten cómodos en laborar dentro de la misma, lo que hace que sientan que tienen un compromiso con ella para desempeñar mejor su trabajo día con día.

Los valores dentro de una organización son importantes para el comportamiento de los empleados dentro de la misma, es decir, generar un ambiente idóneo para la consecución de sus tareas. Las relaciones laborales que se entablan entre compañeros de área y jefes superiores son

con tratos cordiales y de respeto entre los mismos. Por lo que se determinó que los valores tienen una influencia para el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.” (Díaz et al.,2015)

Concluyendo así que los elementos físicos como la vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados de producción.

### **Antecedente Nacional**

El trabajo de grado de los autores Galvis et al., 2015. Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A.S. El objetivo general es analizar la cultura organizacional del Grupo Empresarial Sertempo Cali S. A., identificando los cambios generados por la transformación que se origina con la ampliación de cobertura regional a nacional durante el periodo comprendido entre los años 2010 y 2012.

Los objetivos específicos son: Describir detalladamente las características que integran la cultura organizacional del Grupo Empresarial Sertempo Cali S.A. teniendo como modelo de apoyo, las trece dimensiones del análisis de la cultura organizacional desarrollado por investigadores de la Universidad del Valle.

Determinar el proceso de ampliación de cobertura y los cambios fundamentales de la cultura organizacional durante el proceso de ampliación de cobertura del Grupo Empresarial Sertempo Cali S.A. presentado durante el año 2010 a 2012. 11

Analizar el proceso de ampliación de cobertura que se presentó en el Grupo Empresarial Sertempo Cali S.A. identificando en las trece características de la cultura organizacional su permanencia o transformación durante el periodo de estudio.



Entre las conclusiones se encuentran: Una de las características particulares que se destaca dentro de la investigación, son los cambios presentados en la estructura organizacional en el Grupo Empresarial Sertempo Cali S.A. ya que estos fueron los que han impactado las condiciones internas de la estructura organizacional, entre los hechos relevantes se encuentra la certificación de calidad que obtuvo la empresa, siendo esencial para poder lograr cumplir con los objetivos que se trazaron en el plan 145 de ampliación, esto le permitió pasar de empresa local a nacional pero también se logró aumentar los niveles de operatividad mediante la adopción de nuevos enfoques estratégicos que en el mediano y largo plazo impulsaran el crecimiento de la empresa en el mercado.

Se observa y concluye que gracias a un buen análisis de cultura organizacional e implementación de estas estrategias y normas la empresa se pudo certificar como una empresa de calidad también logró aumentar los niveles de operatividad y así mismo logró ampliarse de manera nacional.

### **Antecedente regional**

Trabajo de grado titulado, diseño de un plan estratégico 2021 – 2025 para la empresa “Insupan San Juan”, en la ciudad de Pasto, Nariño – Colombia. Objetivo general: diseñar un plan estratégico que permita el posicionamiento en el mercado de la empresa Insupan San Juan, en la ciudad de Pasto, años 2021 - 2025.

Objetivos específicos: realizar un diagnóstico estratégico de la empresa Insupan San Juan, en la ciudad de Pasto.

Analizar el marco competitivo mediante las 5 fuerzas de Porter en la empresa Insupan San Juan, en la ciudad de Pasto.

Establecer el marco competitivo mediante el uso del modelo BSC de acuerdo con las perspectivas financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento para la empresa Insupan San Juan, ciudad de Pasto.

Conclusiones: Se concluye que, en Insupan San Juan no se encontraron establecidas la misión y visión, motivo que conlleva a que sus colaboradores desconozcan el porqué y el para qué la empresa fue creada y cuáles son sus metas a corto y a largo plazo en un mercado competitivo.

Se concluye, además, que una vez realizado el análisis de entorno a partir de la construcción de la matriz EFE, la empresa Insupan San Juan cuenta con oportunidades provenientes del medio externo y que pueden ser aprovechadas por la empresa para sus fines de crecimiento y consolidación en el mercado, entre estas se encontraron: la ubicación geográfica estratégica, la facilidad de encontrar productos complementarios en la zona, el crecimiento del sector, entre otros. Oportunidades que se encuentran en el entorno cercano de la empresa y que aun cuando no son de su control, pueden significar ventajas frente a sus competidores.” (Ordoñez, 2021)

Se observa y concluye, que en la empresa Insupan con el nuevo plan estratégico y con un buen funcionamiento del comportamiento organizacional puede llegar a tener un posicionamiento muy importante en el sector en el que se encuentra y así poder tener un crecimiento más acelerado y tener una consolidación muy buena en el mercado.

## **2.2 Marco contextual**

### **2.2.1 Macro contexto**

Actualmente el sector panadero en Colombia continúa creciendo de manera importante. Es el quinto país de la región con más consumo per cápita de pan con 22 kilos por año, además, el 70 % de los colombianos, compran este producto porque lo consideran fundamental dentro de su canasta familiar, según un estudio realizado por Taste Tomorrow en el año 2022.

Este sector está en crecimiento y continuará estable, pues cada vez hay más ingreso de nuevas cadenas, lo cual nos lleva a uno de los desafíos del sector panadero más esenciales: trabajar en nuevos grupos objetivos de mercado, entendiendo sus gustos y mejorando la atención al cliente y la calidad de los productos y procesos (Duquesa, 2022).

Se puede concluir que la situación del sector panadero de Colombia es favorable a pesar de los retos que se han presentado como por ejemplo la Pandemia también como van creciendo generan empleo, aumentan los negocios y la oferta de productos se amplía.

La producción y las ventas de la industria panificadora no se han visto afectadas por la pandemia, de hecho, han continuado creciendo. Sin embargo, el alza en los costos de producción es una de las grandes preocupaciones del sector, que, en 2021, según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan), evidenció el cierre de cerca de 4.000 establecimientos pertenecientes a pequeños productores. El incremento en el costo del maíz dadas las afectaciones climáticas en Canadá a finales de 2021, así como el alto valor en fletes marítimos, la guerra entre Rusia y Ucrania y la suspensión de exportaciones desde India, han elevado el precio internacional del insumo importado en Colombia en un 99,7%. En el sector se hace necesaria la inversión en tecnología y la búsqueda de materias primas alternativas que reduzcan los costos operativos y generen ventajas competitivas en la industria (Sectorial, 2022).

Claramente la situación del sector panadero ha tenido sus retos y se relacionan con el costo de insumos, preferencias de los clientes, cambios climáticos, sin embargo, poco a poco han sabido no dejarse afectar, tienen un bajo porcentaje de decrecimiento a diferencia de otros sectores, pero es necesario implementar nuevas estrategias para continuar con esas metas establecidas.

Hay ciertos desafíos a los que se han enfrentado como, por ejemplo:

“**Preferencias de consumo:** otro de los grandes desafíos del sector panadero en Colombia, es que los gustos y necesidades de los clientes han ido cambiando. Los adultos, por ejemplo, están optando por consumir pan con ingredientes más naturales para que sea un alimento saludable para ellos.

Esto representa un reto para los panaderos colombianos, que deben innovar y mejorar cada vez más la calidad y las propuestas diferenciadoras.

**Optimización y calidad en los procesos:** conseguir una mano de obra calificada se ha convertido en una dificultad creciente no solo para los colombianos, sino para todos los negocios del mundo.

Para superar este desafío es indispensable pensar en capacitaciones constantes que aumenten las competencias panaderas, la mecanización de procesos (amasado, división, formado, etc.) y soluciones avanzadas como la automatización y robotización de procesos.” (Duquesa, 2022)

Se puede concluir que claramente necesitan una óptima cultura organizacional para obtener un plan estratégico a nivel profesional, mejorar los procesos de producción y hacer ciertos estudios de mercado, para que así

### **2.2.2 Micro contexto**

En San Juan de Pasto luego de la reciente alza del pan a \$250, panificadores de la región evalúan un nuevo incremento de más del 80%. Según Gilmar Bastidas, presidente de la Asociación de panificadores de Nariño, los altos costos de los insumos no permiten sostener el precio que se ha mantenido en los últimos tiempos.

Según Bastidas (2022), el incremento del precio generó una baja en la demanda, por lo que se teme que la nueva alza provoque un efecto similar.

Para el sector panificador se debe fomentar el consumo local que compite con productos que llegan a través de nueve empresas con asiento en otras regiones e incluso multinacionales. (Bastidas, como se cita en Caracol Radio, 2022)

La representante legal de la Panadería la Espiga, María Fernanda Rojas frente a esta situación expresó “estamos en una situación bastante compleja, pero si el gremio panadero nos apoyamos entre nosotros y recibimos apoyo de las entidades gubernamentales, nuestros clientes podrían entender mejor la situación ya que el precio no subiría tanto, y es que todos los gremios comerciales han tenido que aumentar sus costos para no quebrar”.

Los comerciantes han tenido que afrontar la crisis de la pandemia, los bloqueos del departamento y los incrementos en los insumos debido a la alta demanda por parte de este producto por otros países, según lo mencionado por el representante legal de la Panadería Leandro, Luis Gonzales, han tenido que despedir a varios empleados para intentar mantener el precio en 200 pesos, pero ya no hay nada más que puedan hacer. (Diario del Sur, 2022)

El alto incremento de los costos ha provocado que suban los precios y al subir los precios genera una menor demanda, pero a pesar de la subida de precios el sector de panificador de Pasto se lo tiene reconocido por producir un pan de calidad y de gran consumo en la región, por eso es esencial mantener este sector seguro y ampliarlo poco a poco.

### **2.2.3 Reseña histórica**

La historia de la industria panificadora en Colombia comenzó en la conquista, en los albores del siglo XVI, cuando ocurrió la mezcla de comestibles de los indígenas e ingredientes provenientes de España. En ese entonces se reemplazaron unos productos por otros, al paso que se complementaron diversas recetas, logrando de esta forma, el mestizaje culinario. En esa época la

nobleza española, queriendo consumir el pan blanco, trajo de sus tierras semillas de trigo y ordenó que se sembraran en las diferentes regiones del territorio colombiano, iniciando de esta forma, la producción de la harina, el pan y las hostias para el rito litúrgico. Por su parte, los indígenas ya consumían el maíz en diferentes formas: arepas, bollos, sopas, tamales y panes.

Los primeros cultivos de trigo se ubicaron principalmente en los municipios de Boyacá y Cundinamarca, donde, con el paso del tiempo, la harina y el pan, empezaron a formar parte de la dieta de los habitantes locales. Por el contrario, en departamentos como Antioquia, ganaron más espacio productos derivados del maíz, sobresaliendo la arepa, por la cercanía a los cultivos de este cereal. Para finales del siglo XX se presentaron varios avances en la industria panificadora en Colombia. En primer lugar, se definió una nominación para el gremio, ya que en la industria se tienen productos elaborados con harina de trigo, levadura, agua potable y sal común. De igual forma se incrementó la importación del trigo de países extranjeros con altas tasas arancelarias para su ingreso

La cadena productiva de las molinerías, reposterías y panaderías comprende varios eslabones, que van desde el procesamiento de los insumos hasta la producción de elementos más elaborados como el pan, las pastas, las tortas, entre otros. Como punto inicial se tiene la siembra y posterior cosecha del trigo, el cual se configura como materia prima principal para elaborar los productos que caracterizan esta industria. Los pasos siguientes de la cadena son la trituration, en donde se fragmenta el grano extraído y la tamización, en donde se separan las partículas según el tamaño y la purificación. De esta forma, en el proceso de trituration se convierte el trigo en harina, el cual es destinado para la transformación de productos de panaderías, pastelería, galletería, y la fabricación de pastas alimenticias (Sectorial, 2016).

“Las historias de vida de los hombres y mujeres dedicados a la labor de la panadería representan la trascendencia que tiene este oficio en ciudades como Pasto, durante más de 30 años donde muchos cambiaron de oficio. La evolución del oficio también se ha notado en Pasto, esos enormes elementos que daban forma al pan y que usaban como combustible la leña, fueron reemplazados en las panaderías más antiguas de la ciudad donde empezaron a emplear hornos a gas, maquinas revolventoras y en un sinnúmero de herramientas que facilitan la producción, en la actualidad, las nuevas generaciones proporcionan a la panadería ideas innovadoras, demostrando que jóvenes y veteranos engrandecen con sus conocimientos académicos y tradicionales este noble oficio.

Avanza el tiempo y con él surgen más técnicas, más herramientas que hacen que la panadería sea considerada lucrativa y que hoy muchos profesionales de todas las áreas hayan logrado obtener sus títulos universitarios precisamente con los recursos que sus familias obtuvieron del oficio de la panadería. Así lo recuerda Karen Linares, comunicadora social formada gracias a la actividad de su padre. El gremio panadero crea, inventa y se renueva en ingredientes y tecnología. Más recetas tradicionales como el famoso pan de piso no pierden la preferencia de los consumidores en todo el departamento de Nariño, una fórmula libre de aliños y apetecida durante generaciones, con un toque campesino que evoca los recuerdos de una mesa familiar al calor y con el olor de un delicioso café colado nariñense”. (Guerrero, Radio nacional Pasto, 2017)

### **2.3 Marco legal**

Teniendo en cuenta la normatividad de las diferentes empresas a nivel nacional y en especial a su actividad económica y por las cuales se rigen estrictamente a distintas normas, leyes, decretos y códigos en las distintas actividades propias de la empresa y las obligaciones legales que los empleadores tienen con su capital humano, se hace necesario traer a la presente investigación las

leyes que regulan el sector panificador para poder estar al día en cuanto a toda normatividad exigida en el medio y que se reflejan a continuación:

- Ley 1010 de 2006 - Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
- Decreto número 1944 de 1996- por el cual se reglamenta la fortificación de la harina de trigo y se establecen las condiciones de comercialización, rotulado, vigilancia y control.
- Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor
- Decreto Supremo N° 034-2008-AG que aprueba el Reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos.
- Decreto Supremo N° 012-2006-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28314, Ley que dispone la fortificación de harinas con micronutrientes.
- Decreto Supremo N° 003-2005-SA, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27932, Ley que prohíbe el uso de la sustancia química bromato de potasio en la elaboración del pan y otros productos alimenticios destinados al consumo humano.
- Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.

## **2.4 Marco teórico**

### **¿Qué es cultura organizacional?**

“Existen varias versiones y aproximaciones al concepto de cultura organizacional, para unos es considerada un conjunto de percepciones, y para otros, esta corresponde a valores institucionales, sin embargo, la cultura en los últimos veinte años, ha cobrado mayor importancia



en relación a la gestión humana, puesto que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, cada una de ellas poseen características particulares y únicas, que en su interrelación en pares y grupos se dinamiza y se vuelve compleja. La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad)". (Llanos et al., 2016)

La cultura organizacional es parte fundamental de la empresa, con esta depende su rentabilidad y su buen funcionamiento, todo esto teniendo un ambiente laboral sano y con mucho compromiso, se debe además manejar de alguna u otra manera la personalidad de los trabajadores de esta.

### **¿Qué es un diagnóstico y como se hace?**

El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional. Permite seleccionar las técnicas de intervención más convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad. Sirve de guía tanto a consultores organizacionales como a sus clientes. Los directivos de las organizaciones pueden

mejorar su gestión acudiendo a un diagnóstico fundado, sin la necesidad de acudir a una consultoría.

Según Krieger (2005) los pasos para realizar un diagnóstico son los siguientes:

- Determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar
- Estudio y comprensión del problema
- Elaborar el marco teórico
- Definir el tipo de investigación
- Seleccionar las variables y formular las hipótesis
- Seleccionar las unidades de análisis de la investigación
- Seleccionar la muestra
- Recolección de datos
- El análisis de datos
- Presentación de los resultados

Ayudan a las organizaciones a dimensionar sus oportunidades, sus desafíos, sus fortalezas y a superar sus debilidades en busca de mejorar la eficacia y el desempeño organizacional. Evaluar si pueden acometer las transformaciones que requieren, en qué tiempos, mediante qué pasos, con qué estilo de liderazgo y con qué entrenamiento para el cambio en los equipos de trabajo (Krieger, 2001).

Es muy importante este diagnóstico organizacional para resolver cualquier problema en las empresas, ayuda a obtener un mayor conocimiento del problema y a poder resolver de una manera adecuada y que tenga una efectividad muy alta.

## **Tipos de Cultura Organizacional**

- **Orientación hacia el poder**

La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados. La organización orientada hacia el poder es competitiva y celosa de su territorio (tanto si se trata de mercados, áreas geográficas, gamas de productos, o del acceso a los recursos). Busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a organizaciones más débiles. (Incluso una organización débil orientada hacia el poder se siente satisfecha cuando es capaz de dominar a otras que son todavía más débiles que ella.) Siempre intenta negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos convenios que ya no le son de utilidad alguna. Si los individuos no poseen la capacidad o los conocimientos técnicos necesarios para hacer el trabajo, se les forma de nuevo o se les sustituye. Y si las necesidades personales y las consideraciones sociales amenazan con entorpecer la solución eficaz de un problema, se suprimen en aras del objetivo supremo. (Harrison, 1978)

Este tipo de cultura es específico le gusta tomar las decisiones por si solos y mantener el control por completo y es un muy eficiente porque en cierto caso de ver algunas falencias ya sea en recursos como en sus operativos, se lo brinda capacitación o reparación nuevamente o reparación nuevamente o simplemente se lo sustituye.

- **Orientación hacia la persona**

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la persona buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos.

Este tipo de organización acepta o rechaza a los miembros dependiendo de sus intereses. La valoración de los miembros es la parte principal para construir los instrumentos de la empresa. Estas organizaciones pierden el sentido cuando dejan de satisfacer las necesidades de los miembros que se encuentran en ella.

“En la organización orientada hacia la persona se ignora la autoridad y el poder. Cuando el poder se hace necesario generalmente se orienta hacia las necesidades de los miembros, confiando en que los individuos influyen entre sí mediante el ejemplo. Para crear una organización orientada hacia la persona, debemos promover la comunicación interna”. (Zendeskundefined, 2023)

En este tipo de organizaciones es muy importante satisfacer las necesidades de las personas que hacen parte de la organización, hace a un lado la autoridad y el poder y si se lo hace se da dando prioridad a estas personas, y si no se cumple estos probablemente dejaría de ser una organización.

- **Orientación hacia las normas**

Se apoyan en los procedimientos operativos establecidos. Las organizaciones crean unas normas o reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización.

Este tipo de organizaciones tardan más en responder que los tipos de cultura organizacional basados en el poder. Los miembros tienen el compromiso de seguir estas reglas impuestas. La

forma de actuación se da mediante la racionalización y simplificación para superar las dificultades que se plantean.

Los trabajos se descomponen en elementos más pequeños, estableciendo unas normas. Sin embargo, cuando cambia la situación los individuos tienden a seguir los mismos procedimientos, por lo que carecen de flexibilidad. No se tiene en cuenta a los individuos que forman parte de la organización.

Los objetivos de la organización son muy rígidos y las actividades están definidas anteriormente, no deben salirse de las normas. La planificación del trabajo se hace de manera cuidadosa. (Course Sidekick, 2023)

Este tipo de cultura está totalmente interesado en las normas o procedimientos que rigen en la organización siempre va a ser su prioridad cumplir esas normas, no les interesa las personas que hacen parte de la organización, sus objetivos son claros y previamente planificación por lo que no debe haber ni un error y mucho menos salirse de esas normas.

- **Orientación hacia la resolución de problemas**

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la resolución de problemas está basada en datos y en una correcta planificación. Estas organizaciones no responden de manera satisfactoria ante la agresividad de las que están basadas en el poder.

Las organizaciones responden mediante tareas complejas que implican la toma de decisiones y la resolución de problemas cuando sea necesario. La observación de los resultados es importante para dirigir las actividades hacia un lugar u otro.

La relación del individuo con la organización es muy estrecha, no debe formar parte si no se ajusta a los objetivos de ella. Las respuestas se producen lentamente, pero son competentes con

las necesidades de la organización. La estructura es flexible y variable pero siempre existe un objetivo común. (Course Sidekick, 2023)

En este tipo de cultura organizacional predomina la solución de problemas cuando lo es necesario, se realiza mediante tareas fáciles para la toma de decisiones, los miembros deben tener una relación clara de lo contrario no debería formar parte, y siempre con un objetivo en común.

### **Factores de la cultura organizacional**

Según Morelos los procesos en las organizaciones están determinados por las relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, que, a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas. En relación con los factores determinantes de la cultura organizacional que influyen en la cultura de formación, desarrollo en innovación, algunos factores son los siguientes:

**Estrategia:** la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia. El diseño de la estrategia requiere tanto del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar propósitos más allá de lo propuesto.

**Estructura:** se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura

**Trabajo en grupo:** orienta esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el propósito más importante de los gerentes, responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde

se interactuar de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas. (Morelos, 2014)

Las relaciones personales y las comunicaciones en el entorno interno de las organizaciones son importantes, ya que genera una mayor productividad porque todos los trabajadores tendrían comunicación y sobre todo existirá un buen desempeño de ellos.

## 2.5 Marco conceptual

- **Comportamiento organizacional:** “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones y su continua interacción e influencia recíproca.” (Chiavenato, citado en Course Sidekick, 2023)
- **Diagnóstico:** “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (Quesada, 2020)
- **Estrategia:** “la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia” (Morelos,2014)
- **Estructura:** “se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados” (Morelos,2014)
- **Factor cultural:** “Los factores culturales son las actividades propias de una empresa o proyecto, igualmente es algo que influye constantemente en estas ya sea positiva o negativamente” (Estefanía, 2011)
- **Orientación al poder:** “La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley

o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados” (Course Sidekick, 2023)

- **Orientación a la persona:** “Buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos” (Course Sidekick, 2023)
- **Orientación hacia la resolución de problemas:** “Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la resolución de problemas está basada en datos y en una correcta planificación. Estas organizaciones no responden de manera satisfactoria ante la agresividad de las que están basadas en el poder” (Course Sidekick, 2023)
- **Sector panificador:** “Actividad económica fundamental del sector secundario que se encarga de transformar los productos naturales en productos elaborados y semielaborados” (Martínez et al.,2016)
- **Trabajo en equipo:** “El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo” (Peiro,2020)



### **3. Metodología**

#### **3.1 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.

#### **3.2 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.

### **3.3 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. (Radrigan, 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.

### **3.4 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 por qué es así y cómo llegó a ser así.

### **3.5 Población y muestra**

#### **3.5.1 Población**

Se cuenta para la población con 1.870 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.

### 3.5.2 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.

### 3.5.3 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:

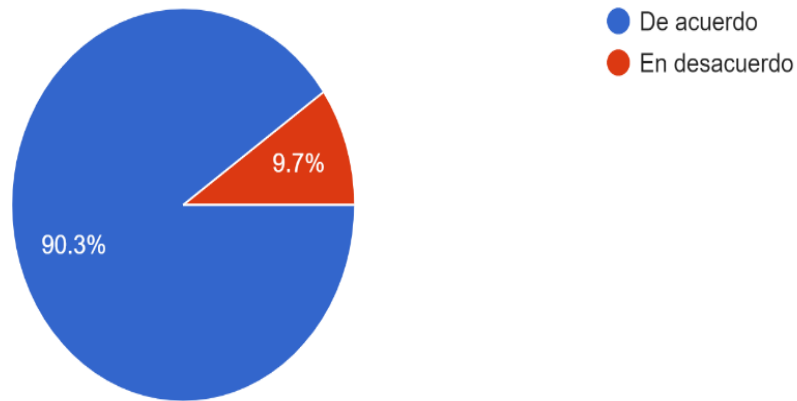
- Fuentes primarias: se utilizará la encuesta que será aplicada a la muestra objeto de estudio.
- Fuentes secundarias: se consultaron libros, trabajos de grado, revistas, periódicos, boletines para el desarrollo de la investigación.
- Fuentes terciarias: se revisaron libros electrónicos, documentos que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

## 4. Resultados de la investigación

### 4.1 Diagnóstico de la cultura organizacional del sector Panificador de

#### Figura 1.

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



Fuente: Elaboración propia

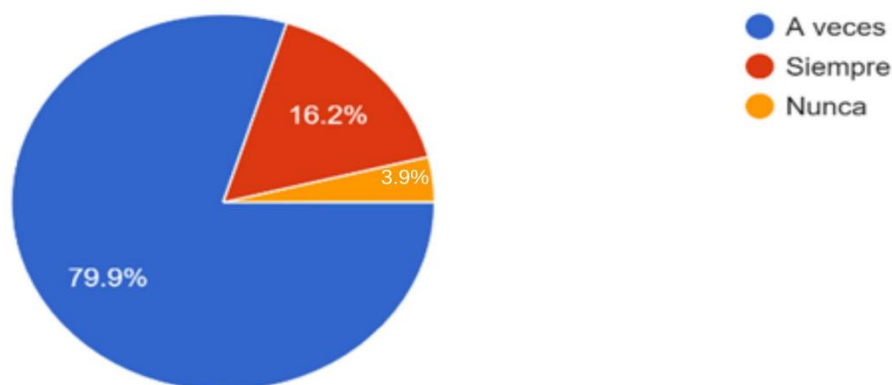
La mayoría de los encuestados (90.3%) indicaron que están de acuerdo en que la empresa panificadora está enfocada en aumentar su nivel de competitividad. Esta alta proporción sugiere que la mayoría de los gerentes y trabajadores ven a la empresa como orientada hacia el logro de ventajas competitivas 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.*



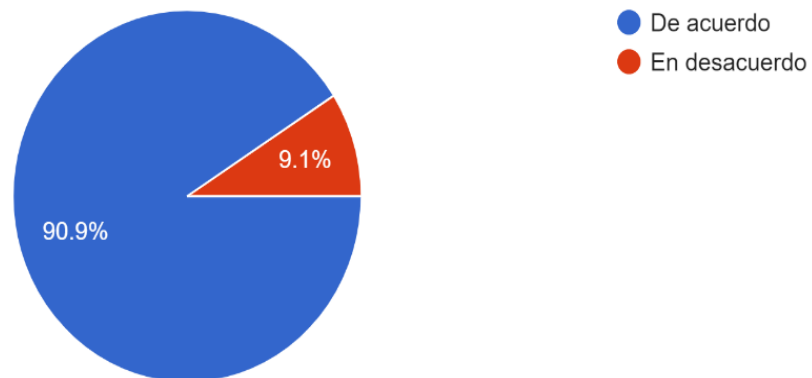
Fuente: Elaboración propia

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*

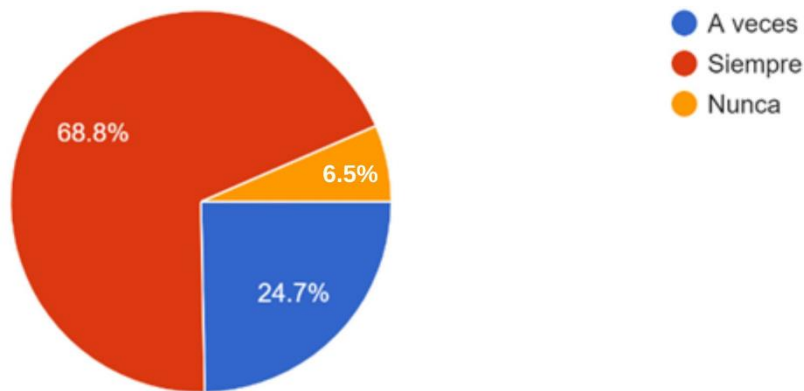


Fuente: Elaboración propia

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.*



Fuente: Elaboración propia

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.

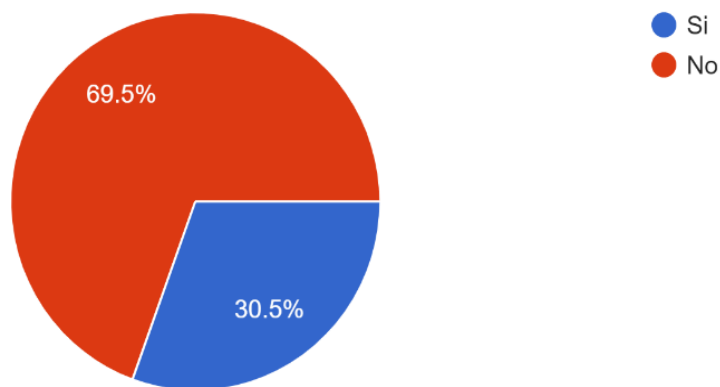
Es decir, que la mayoría de los encuestados en el sector panificador de la ciudad de Pasto perciben que en la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades. Este enfoque puede contribuir a mantener la disciplina y la eficiencia en el



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*



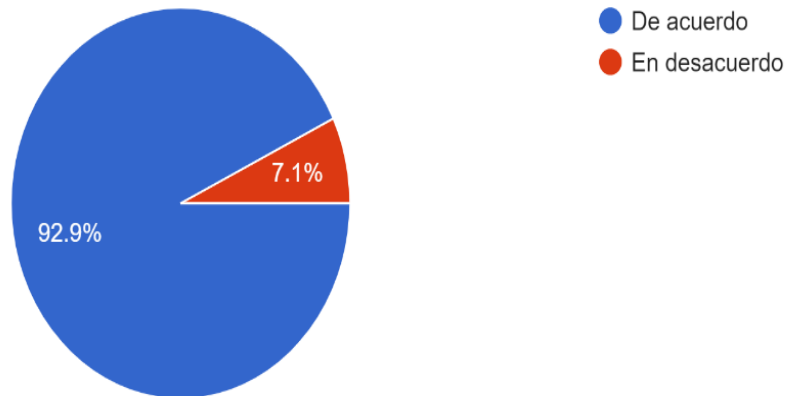
Fuente: Elaboración propia

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.

**Figura 6.**

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



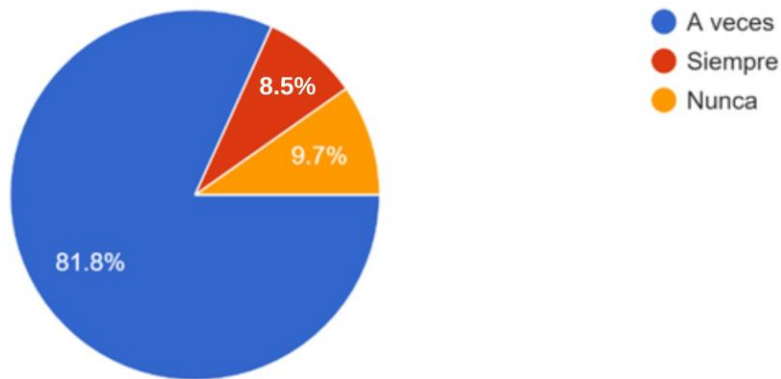
Fuente: Elaboración propia

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 7.

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

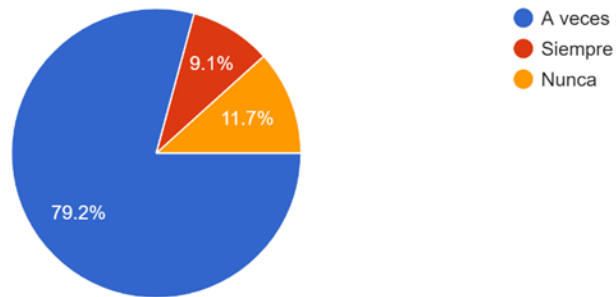


Fuente: Elaboración propia

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*

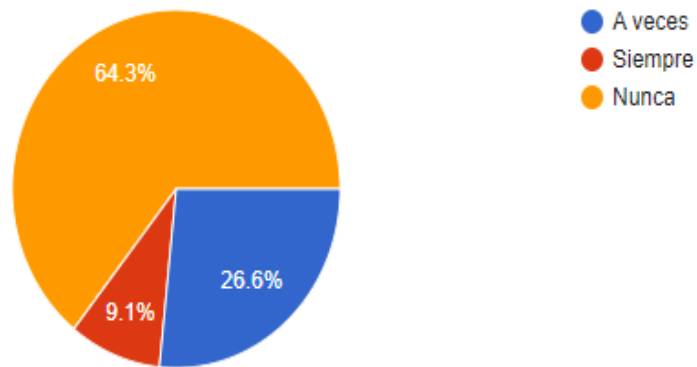


Fuente: Elaboración propia

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.*



Fuente: Elaboración propia

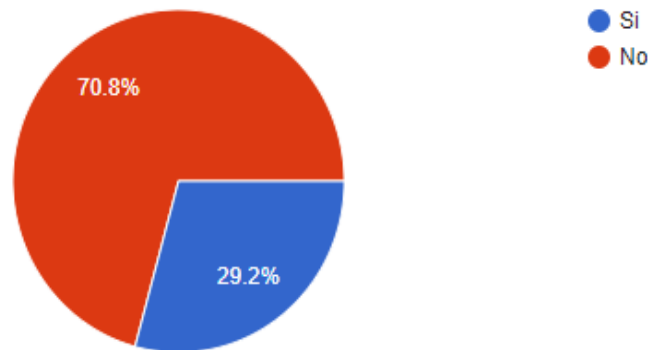
En cuanto a las respuestas obtenidas de los 154 encuestados, encontramos la siguiente información, el 64.3% de los encuestados afirmó que nunca se fomentan valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores en la empresa. Esta respuesta indica que una mayoría significativa de los participantes 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.*



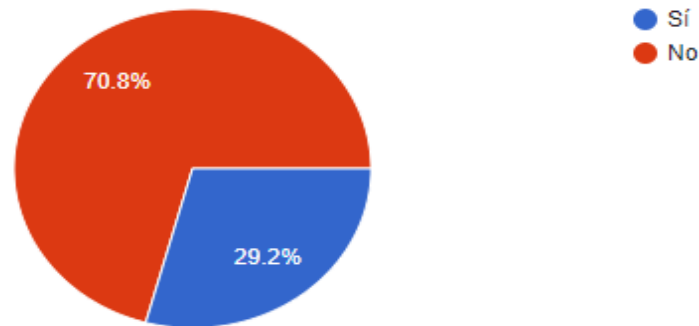
Fuente: Elaboración propia

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.*



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las respuestas obtenidas encontramos los siguientes resultados:

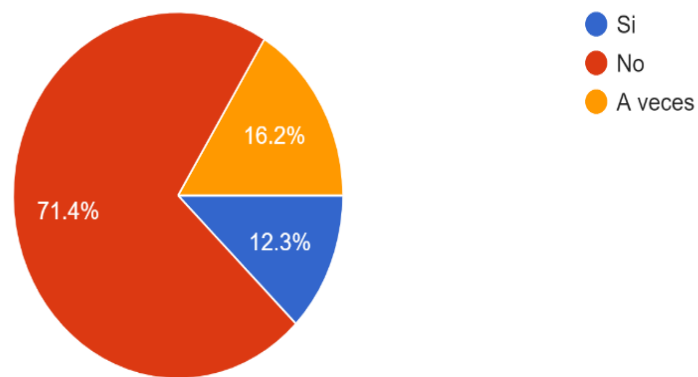
El 70.8% de los encuestados indicó que como gerente no sabe si existe respeto y confianza mutua entre el grupo de colaboradores y la dirección de la organización. Esta respuesta revela que la mayoría de los participantes, que también son gerentes, percibe que no tienen un conocimiento claro sobre el 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

implementado 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.*



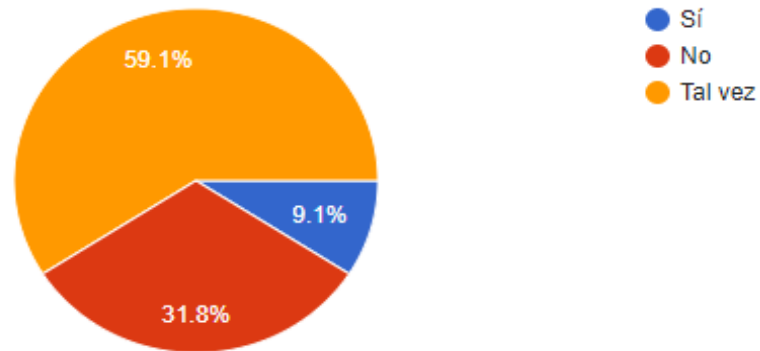
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los participantes (71.4%) indicó que no se 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 de la encuesta 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 indica 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. Mejorar la comunicación puede tener un impacto positivo en el comportamiento organizacional y el rendimiento de las empresas panificadoras.



### Figura 13.

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



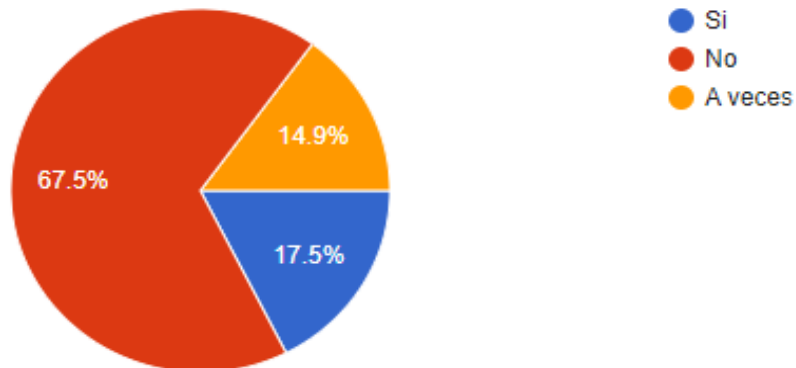
Fuente: Elaboración propia

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*



Fuente: Elaboración propia

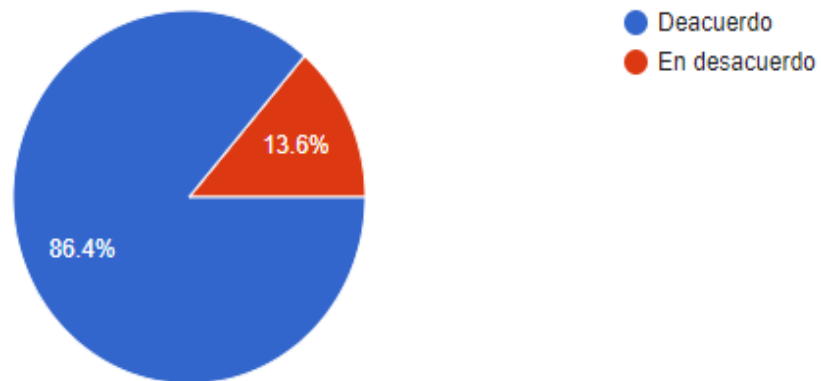
En cuanto a las respuestas obtenidas de los 154 encuestados, entre gerentes y trabajadores, encontramos los siguientes resultados:

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*



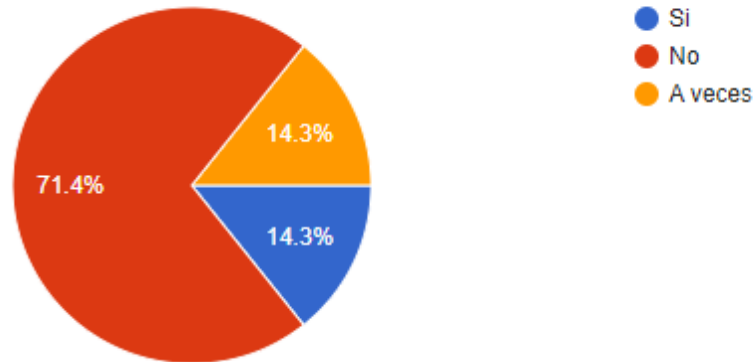
Fuente: Elaboración propia

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*

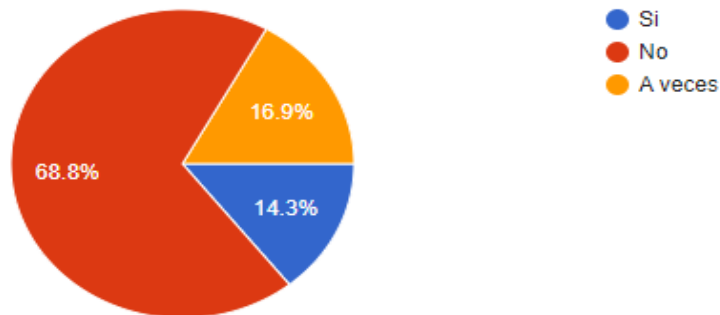


Fuente: Elaboración propia

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*



Fuente: Elaboración propia

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.

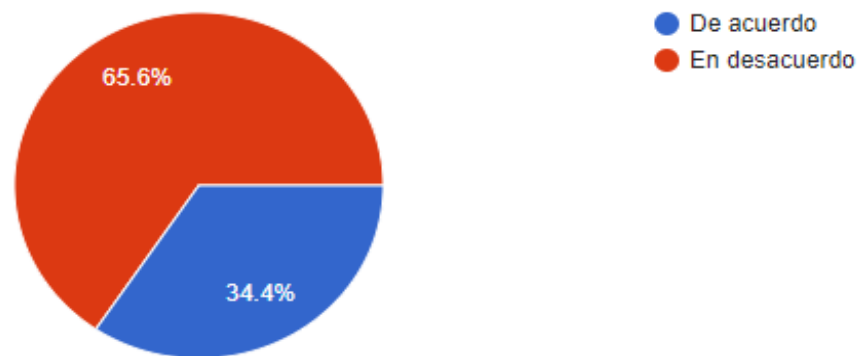
El 68.8% de los encuestados respondió negativamente, indicando que no consideran que los directivos se caractericen por ser administradores. Este porcentaje revela que la gran mayoría de los participantes no perciben a los directivos de las empresas del sector panificador como líderes que ejercen una 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.

**Figura 18.**

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



Fuente: Elaboración propia

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

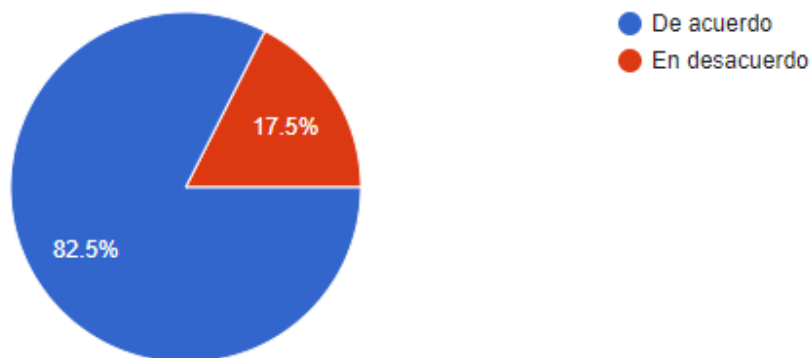
El 34.4% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que la lealtad hacia la empresa y la tradición son elementos importantes para generar cohesión y unidad en las organizaciones panificadoras de la ciudad de Pasto.

Pero 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 19.**

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



Fuente: Elaboración propia

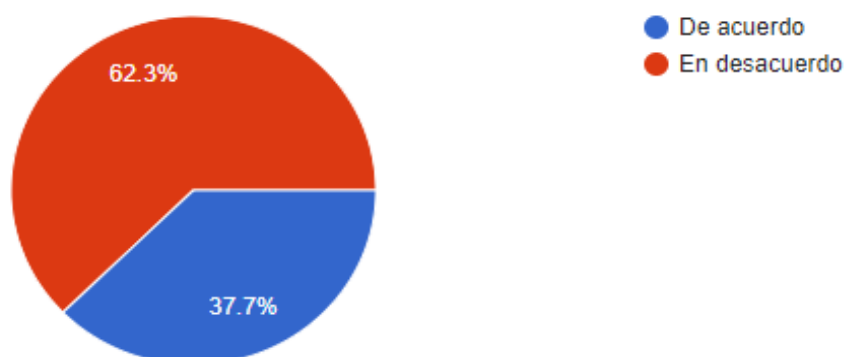
De acuerdo: El 82.5% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas. Esto indica que la gran mayoría de los participantes percibe que el enfoque en el logro de metas y tareas es un elemento importante para generar cohesión y unidad 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*



Fuente: Elaboración propia

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.

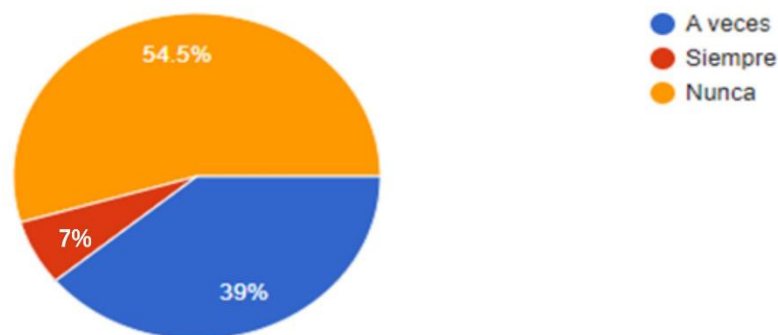
Sin embargo, el 37.7% de los encuestados está de acuerdo en que el factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales. Esto indica que una minoría de los participantes percibe que las reglas y políticas formales de la organización son elementos importantes para generar cohesión y unidad 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*



Fuente: Elaboración propia

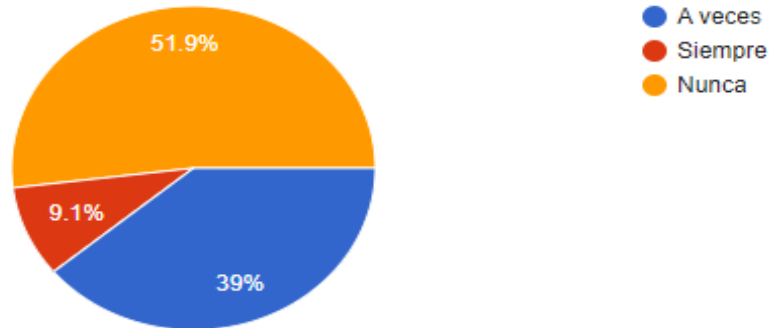
Después de las respuestas obtenidas, se encontró los siguientes resultados:

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.*



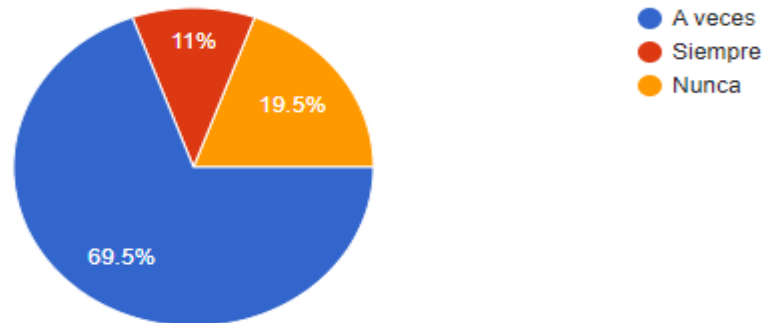
Fuente: Elaboración propia

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*



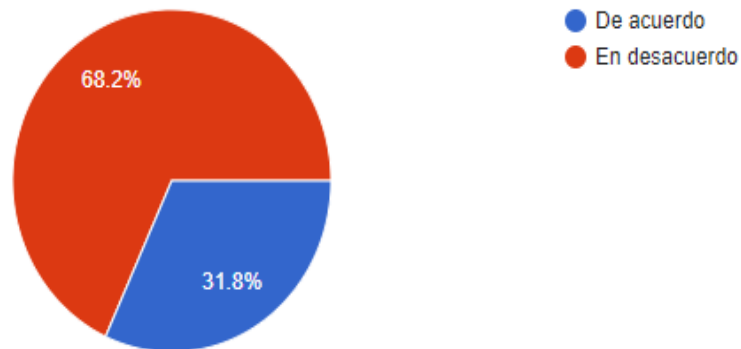
Fuente: Elaboración propia

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*

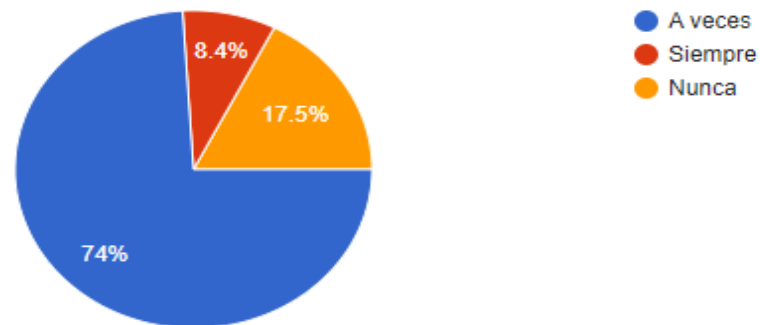


Fuente: Elaboración propia

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.

## Figura 25.

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



Fuente: Elaboración propia

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.

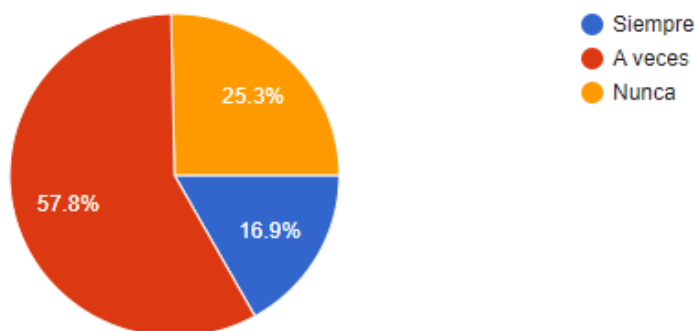
En comparación del 8.4% de los encuestados indicó que siempre siente que la organización le permite aportar ideas y opinar. Esta respuesta revela que una minoría de los participantes percibe que la organización valora y fomenta de manera constante su participación en la generación de ideas y la expresión 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*



Fuente: Elaboración propia

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.

## **4.2 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.

### **4.3 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 dónde 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

Arteaga. L. (2020). Definición de enfoque cuantitativo.

<https://www.testsiteforme.com/enfoquecuantitativo/>

Ballina. (2000). paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>

Cámara 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, citado en Course Sidekick, (2023). Comportamiento Organizacional 2.

<https://www.coursesidekick.com/business/3290022>

Correa. (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 et al., (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. (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. y Rebellón, H., (2015) Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial sertempo Cali sa. [Bibliotecadigital.univalle.edu.co](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co).

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB0542475.pdf?seque=1>.

Guerrero, Radio nacional de Pasto. (2017). En Pasto se vive la panadería como tradición milenaria. <https://www.radionacional.co/cultura/en-pasto-se-vive-la-panaderia-como-tradicionmilenaria>

Harrison (1978). Conozca la forma de ser de su organización.

[https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdfons\\_documental\\_historic11conozcaformaserg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdfons_documental_historic11conozcaformaserg-pdf.pdf)

Harrison (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos.

<https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Krieger. (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 et al., (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana.

<https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>

Martínez et al., (2016). Presentación Industria Panadera.

[https://wiki.ead.pucv.cl/Presentaci%C3%B3n\\_Industria\\_Panadera#:~:text=1.12%20Envasado,Idustria%20del%20pan,en%20productos%20elaborados%20y%20semielaborados](https://wiki.ead.pucv.cl/Presentaci%C3%B3n_Industria_Panadera#:~:text=1.12%20Envasado,Idustria%20del%20pan,en%20productos%20elaborados%20y%20semielaborados).

Morelos. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. [redalyc.org. https://redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf](https://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. [Repositorio.uniautonoma.edu.co](https://repositorio.uniautonoma.edu.co).

<https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/631/T%20A-P%20159%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Peiro. (2020). Trabajo en equipo. <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

Quesada. 2020. Antología Diagnóstico Cultura Organizacional.



[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG15/UNIDADES\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_01/01.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD_01/01.pdf)

Radrikan. (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). Como 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/>

Zendeskundefined. (2023). 8 tipos de cultura organizacional que debes conocer.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>

## Anexos

### Anexo A. Encuesta dirigida a los gerentes de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto

**Objetivo:** Conocer e identificar el tipo de Cultura Organizacional de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto.

**Instrucciones:** En una escala de 1-5, dónde 1 es muy desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4 De acuerdo, 5 Muy de acuerdo; evalúe las siguientes preguntas y responda marcando con una equis (X), según corresponda a cada una de ellas.

PREGUNTA	Muy de acuerdo (5)	Desacuerdo (4)	Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy desacuerdo (1)
1. ¿La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad?					
2. ¿En la empresa la toma de decisiones está centralizada en el nivel directivo?					
3. ¿En la empresa se toman decisiones arbitrarias e imponentes?					
4. ¿En la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades que cada cargo tiene?					
5. ¿En la empresa la consecución de los objetivos es relevante?					
6. ¿En la empresa la obtención de resultados es primordial?					
7. ¿En la empresa se optimizan los recursos humanos?					

8. ¿En la empresa es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?					
9. ¿En la empresa se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores?					
10. ¿Dentro de la organización se establecen metas y objetivos claramente definidos?					
11. ¿Cómo gerente usted sabe si existe respeto y confianza mutua entre grupo de colaboradores y la dirección de la organización?					
12. ¿Se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa?					
13. ¿Considera usted que la organización ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores?					
14. ¿La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora?					
15. ¿Lo más importante en la empresa es la estabilidad de sus colaboradores?					
16. ¿Los directivos de la empresa se caracterizan por ser coordinadores?					
17. ¿Los directivos de la empresa se caracterizan por ser administradores?					
18. ¿El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición?					
19. ¿El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas?					
20. ¿El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales??					
21. ¿Considera usted que la organización celebra los logros y aprendizajes del capital humano?					
22. ¿Considera que el reconocimiento como un verdadero valor?					
23. ¿Usted retroalimenta a sus colaboradores?					
24. ¿Siente que, entre usted y sus colaboradores, se puedan compartir opiniones con honestidad?					

25. ¿Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar?					
26. ¿Tiene la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesita o en alguna eventualidad?					
27. ¿Siente que la organización cuenta con un balance sano entre el trabajo y la vida personal?					
28. ¿Considera que el trabajo contribuye a los objetivos de la organización?					
29. ¿Cómo califica la puesta en práctica de las habilidades y fortalezas para el desempeño de funciones de su capital humano?					
30. ¿Siente que la organización brinda la oportunidad de mejora de habilidades?					
31. ¿Considera que tiene la libertad para decidir cómo realizar su trabajo?					
32. ¿Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo??					
33. ¿Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas?					

Muchas gracias por su colaboración

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<b>CARTA DE ENTREGA TRABAJO DE GRADO O TRABAJO DE APLICACIÓN – ASESOR(A)</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-032
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

San Juan de Pasto, 24 de junio del 2024

Biblioteca  
**REMIGIO FIORE FORTEZZA OFM. CAP.**  
Universidad CESMAG  
Pasto


Saludo de paz y bien.

Por medio de la presente se hace entrega del Trabajo de Grado / Trabajo de Aplicación denominado ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR PANIFICADOR DE PASTO, presentado por el (los) autor(es) NAYITH MARCELA CHINCHAJOA ZAMBRANO del Programa Académico ADMINISTRACION DE EMPRESAS al correo electrónico trabajosdegrado@unicesmag.edu.co. Manifiesto como asesor(a), que su contenido, resumen, anexos y formato PDF cumple con las especificaciones de calidad, guía de presentación de Trabajos de Grado o de Aplicación, establecidos por la Universidad CESMAG, por lo tanto, se solicita el paz y salvo respectivo.

Atentamente,

*Claudia Solarte Solarte*


-----  
**CLAUDIA MAGALI SOLARTE SOLARTE**  
C.C. 59.816.989 de Pasto  
Programa Administración de Empresas  
Cel. 3206724490  
cmsolarte@unicesmag.edu.co

 <b>UNIVERSIDAD CESMAG</b> <small>NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</small>	<b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

<b>INFORMACIÓN DEL (LOS) AUTOR(ES)</b>	
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano	<b>Documento de identidad:</b> 1085347632
<b>Correo electrónico:</b> <a href="mailto:marcela.chinchajoa@gmail.com">marcela.chinchajoa@gmail.com</a>	<b>Número de contacto:</b> 3184620092
<b>Nombres y apellidos del autor:</b>	<b>Documento de identidad:</b>
<b>Correo electrónico:</b>	<b>Número de contacto:</b>
<b>Nombres y apellidos del autor:</b>	<b>Documento de identidad:</b>
<b>Correo electrónico:</b>	<b>Número de contacto:</b>
<b>Título del trabajo de grado:</b> Análisis de la cultura organizacional del sector panificador de Pasto	
<b>Facultad y Programa Académico:</b> Ciencias administrativas y contables – Administración de empresas	

En nuestra calidad de autores y/o titulares del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, conferimos a la Universidad CESMAG una licencia no exclusiva, limitada y gratuita, para la inclusión del trabajo de grado en el repositorio institucional. Por consiguiente, el alcance de la licencia que se otorga a través del presente documento, abarca las siguientes características:

- a) La autorización se otorga desde la fecha de suscripción del presente documento y durante todo el termino en el que el (los) firmante(s) del presente documento conserve(mos) la titularidad de los derechos patrimoniales de autor. En el evento en el que deje(mos) de tener la titularidad de los derechos patrimoniales sobre el Trabajo de Grado o de Aplicación, me (nos) comprometo (comprometemos) a informar de manera inmediata sobre dicha situación a la Universidad CESMAG. Por consiguiente, hasta que no exista comunicación escrita de mi(nuestra) parte informando sobre dicha situación, la Universidad CESMAG se encontrará debidamente habilitada para continuar con la publicación del Trabajo de Grado o de Aplicación dentro del repositorio institucional. Conozco(conocemos) que esta autorización podrá revocarse en cualquier momento, siempre y cuando se eleve la solicitud por escrito para dicho fin ante la Universidad CESMAG. En estos eventos, la Universidad CESMAG cuenta con el plazo de un mes después de recibida la petición, para desmarcar la visualización del Trabajo de Grado o de Aplicación del repositorio institucional.
- b) Se autoriza a la Universidad CESMAG para publicar el Trabajo de Grado o de Aplicación en formato digital y teniendo en cuenta que uno de los medios de publicación del repositorio institucional es el internet, acepto(amos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación circulará con un alcance mundial.
- c) Acepto (aceptamos) que la autorización que se otorga a través del presente documento se realiza a título gratuito, por lo tanto, renuncio(amos) a recibir emolumento alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y/o cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente autorización y de la licencia o programa a través del cual sea publicado el Trabajo de grado o de Aplicación.
- d) Manifiesto (manifestamos) que el Trabajo de Grado o de Aplicación es original realizado sin violar o usurpar derechos de autor de terceros y que ostento(amos) los derechos patrimoniales de autor sobre la misma. Por consiguiente, asumo(asumimos) toda la responsabilidad sobre su contenido ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndola indemne de cualquier reclamación

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<p><b>AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO O TRABAJOS DE APLICACIÓN EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b></p>	<b>CÓDIGO:</b> AAC-BL-FR-031
		<b>VERSIÓN:</b> 1
		<b>FECHA:</b> 09/JUN/2022

que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se compromete a indicar siempre la autoría del escrito incluyendo nombre de(los) autor(es) y la fecha de publicación.

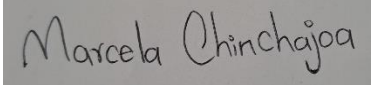

- e) Autorizo(autorizamos) a la Universidad CESMAG para incluir el Trabajo de Grado o de Aplicación en los índices y buscadores que se estimen necesarios para promover su difusión. Así mismo autorizo (autorizamos) a la Universidad CESMAG para que pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

**NOTA:** En los eventos en los que el trabajo de grado o de aplicación haya sido trabajado con el apoyo o patrocinio de una agencia, organización o cualquier otra entidad diferente a la Universidad CESMAG. Como autor(es) garantizo(amos) que he(hemos) cumplido con los derechos y obligaciones asumidos con dicha entidad y como consecuencia de ello dejo(dejamos) constancia que la autorización que se concede a través del presente escrito no interfiere ni transgrede derechos de terceros.

Como consecuencia de lo anterior, autorizo(autorizamos) la publicación, difusión, consulta y uso del Trabajo de Grado o de Aplicación por parte de la Universidad CESMAG y sus usuarios así:

- Permiso(permitimos) que mi(nuestro) Trabajo de Grado o de Aplicación haga parte del catálogo de colección del repositorio digital de la Universidad CESMAG por lo tanto, su contenido será de acceso abierto donde podrá ser consultado, descargado y compartido con otras personas, siempre que se reconozca su autoría o reconocimiento con fines no comerciales.

En señal de conformidad, se suscribe este documento en San Juan de Pasto a los 17 días del mes de junio del año 2022

	
Nombre del autor: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano	Nombre del autor:
Nombre del autor:	Nombre del autor:
	
<p>Nombre del asesor: Claudia Magali Solarte Solarte</p>	