

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

**Cesar Camilo Larrea Narváez  
Daniela Fernanda López Lucero**

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

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

**Cesar Camilo Larrea Narváez  
Daniela Fernanda López Lucero**

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía- investigación para obtener el título de  
Administrador de Empresas

Asesora: 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, agosto 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 habernos guiado en cada paso que dimos en la realización de este trabajo, porque sabemos que su compañía, su gracia y su favor nos acompañaron y nos acompañan en el desarrollo de este proyecto.*

### ***A la familia.***

*Por ese amor incondicional y apoyo constante han sido el pilar fundamental de nuestro esfuerzo. Gracias por su paciencia, comprensión y por creer en nosotros en cada momento, son los dueños de este gran paso en nuestras vidas.*

### ***A los Docentes.***

*Por su valiosa orientación, paciencia y por compartir su conocimiento con nosotros. Su compromiso y dedicación han sido claves en nuestro desarrollo académico y en la realización de este proyecto, en especial nuestra asesora Claudia Solarte, por su dedicación y empeño en esta etapa, y a todos aquellos docentes que fueron más que eso, unos verdaderos amigos y que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario.*

**DANIELA FERNANDA LÓPEZ  
CESAR CAMILO LARREA**

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a:

Dios, cuya guía y fortaleza han sido el faro que nos iluminó en cada etapa de este proyecto.

A la Universidad CESMAG, por abrirnos sus puertas y brindarnos la oportunidad de estudiar esta carrera. Su compromiso con la formación académica ha sido fundamental para nuestro desarrollo profesional.

A nuestra asesora de tesis, Claudia Magali Solarte Solarte, por su infinita paciencia, comprensión y dedicación. Su conocimiento y experiencia han sido pilares esenciales en la culminación de este trabajo.

A la asociación ASOLACC, por permitirnos realizar el estudio y desarrollar este proyecto de grado. Su colaboración fue crucial para llevar a cabo nuestra investigación con éxito.

A todas las personas que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de este trabajo. Su apoyo y contribuciones han sido valiosos y muy apreciados.

Con gratitud y aprecio, dedicamos estos agradecimientos a todos ustedes.

**CESAR CAMILO LARREA  
DANIELA FERNANDA LÓPEZ**

## Tabla de Contenido

		<b>Pág.</b>
	Introducción	23
1	Problema de la investigación	24
1.1	Tema de investigación	24
1.2	Línea de investigación	24
1.3	Planteamiento del problema	24
1.3.1	<i>Descripción del problema</i>	24
1.3.2	<i>Formulación del problema</i>	27
1.4	Objetivos	27
1.4.1	Objetivo general	27
1.4.2	Objetivos específicos	27
1.5	Justificación	27
1.6	Viabilidad	31
1.7	Delimitación	31
2	Marco referencial	32
2.1	Antecedentes	32
2.2	Marco contextual	36
2.2.1	<i>Macrocontexto</i>	36
2.2.2	<i>Microcontexto</i>	38
2.2.3	<i>Reseña histórica</i>	41

2.3	Marco legal	43
2.4	<i>Marco teórico</i>	44
2.4.1	<i>Matriz DOFA</i>	44
2.4.2	<i>Definición de Cultura organizacional</i>	45
2.4.3	<i>Estructura de la Organización</i>	46
2.4.4	<i>Clases de cultura organizacional</i>	47
2.4.4.1	<i>Cultura del riesgo</i>	47
2.4.4.2	<i>Cultura de apoyo</i>	48
2.4.4.3	<i>Cultura del poder</i>	48
2.4.4.4	<i>Cultura de rol (burocracia)</i>	49
2.4.4.5	<i>Cultura Jerárquica</i>	49
2.4.4.6	<i>Cultura adhocrática o de desarrollo</i>	49
2.4.4.7	<i>Cultura del logro</i>	50
2.4.4.8	<i>Cultura orientada al mercado</i>	50
2.4.5	<i>Diagnóstico de la cultura según Denison</i>	51
2.4.6	<i>Teoría de la excelencia empresarial</i>	51
2.4.7	<i>Teoría de Edgar Schein</i>	52
2.4.8	<i>Teoría Cameron y Quinn</i>	53
2.4.9	<i>La teoría de los factores</i>	53
2.4.10	<i>La teoría del sistema sociotécnico</i>	54
2.4.11	<i>La teoría de la cultura organizacional</i>	55



2.5	Marco conceptual	56
3.	Metodología	59
3.1	Paradigma	59
3.2	Enfoque	59
3.3	Método	59
3.4	Tipo de investigación	60
3.5	Población y muestra	61
3.5.1	<i>Población</i>	61
3.5.2	<i>Muestra</i>	61
3.6	Técnicas de recolección de la información	61
4.	Resultados de la investigación	63
4.1	Diagnóstico de la cultura organizacional de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño	63
4.1.1	Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los asociados y las entrevistas dirigidas a los integrantes de la junta directiva	63
4.1.2	<i>Matriz DOFA de ASOLACC</i>	79
4.2	Factores de la cultura organizacional que contribuyen a la competitividad y productividad de la asociación de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño	84
4.3	Estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional y por ende la calidad de vida laboral de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño.	88

Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencias	91
Anexos	94

## Lista de Tablas

Pág.		
	<b>Tabla 1</b>	Marco Legal 43
	<b>Tabla 2</b>	Entrevista junta directiva ASOLACC 76
	<b>Tabla 3</b>	Plan de acción para impulsar la innovación y Desarrollo de talento humano en ASOLACC 90
	<b>Tabla 4</b>	Plan de acción para la descentralización gradual en la toma de decisiones 91
	<b>Tabla 5</b>	Plan de acción para el empoderamiento y la participación activa 92
	<b>Tabla 6</b>	Plan de acción para alianzas estratégicas para el mercado lácteo 93
	<b>Tabla 7</b>	Plan de acción para la integración del compromiso ambiental en la cultura organizacional 94
	<b>Tabla 8</b>	Plan de acción para la revisión y optimización de la estructura organizativa 95
	<b>Tabla 9</b>	Plan de acción para el reconocimiento y la motivación del empleado en tiempo de incertidumbre 96

## Lista de figuras

	Pág.
<b>Figura 1</b> La toma de decisiones se encuentra centralizada en el nivel directivo.	63
<b>Figura 2</b> <i>Se toman decisiones arbitrarias e imponentes</i>	64
<b>Figura 3</b> Se pone énfasis en cumplir rigurosamente con las normativas y las responsabilidades asignadas a cada puesto	64
<b>Figura 4</b> En la empresa la obtención de resultados es primordial	65
<b>Figura 5</b> En la empresa se optimizan el talento humano	66
<b>Figura 6</b> En la empresa se optimizan los recursos financieros	66
<b>Figura 7</b> En la empresa se optimizan los recursos materiales	67
<b>Figura 8</b> En la empresa es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores	68
<b>Figura 9</b> En la empresa se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores	68
<b>Figura 10</b> Se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa	69
<b>Figura 11</b> La empresa se caracteriza por mantener un ambiente familiar	70
<b>Figura 12</b> La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora	70
<b>Figura 13</b> Considera que el reconocimiento como un verdadero valor	71
<b>Figura 14</b> Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar	72
<b>Figura 15</b> Considera que las responsabilidades dentro de la organización están claras	72
<b>Figura 16</b> Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo	73

<b>Figura 17</b> Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas	74
<b>Figura 18</b> La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad	74
<b>Figura 19</b> La empresa está interesada en posicionarse en el mercado	75
<b>Figura 20</b> El líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado	75
<b>Figura 21</b> Esquema sobre los factores que inciden en la competitividad de la Asociación ASOLACC	84
<b>Figura 22</b> Esquema sobre los factores que inciden en la productividad de la Asociación ASOLACC	86

## **Lista de Anexos**

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Encuesta dirigida a los socios de ASOLACC	103
<b>Anexo B.</b> Entrevista dirigida a la junta directiva de la Asociación ASOLACC del Municipio de El Contadero	105
<b>Anexo C.</b> Carta de aprobación para ASOLAC.	106

## **Resumen Analítico de Estudio**

**Programa académico:** Administración de Empresas

**Fecha de elaboración del RAE:** 9 de septiembre de 2024

**Autores de la investigación:** Daniela Fernanda López - Cesar Camilo Larrea

**Asesor:** Claudia Magali Solarte Solarte

**Jurados:** Ernesto Javier Bastidas Mera - Luis Eduardo Benavides Pupiales

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

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, competitividad, factores, estrategias, entorno desafiante, innovación, liderazgo, talento humano.

**Descripción:** Este trabajo se enfoca en la cultura organizacional de ASOLACC, una empresa ubicada en el municipio de El Contadero, con el propósito de evaluar cómo dicha cultura afecta su desempeño, competitividad y productividad. La cultura organizacional, que incluye las normas no escritas, valores, tradiciones y comportamientos compartidos, juega un papel fundamental en la configuración de la identidad de la empresa, su forma de trabajar, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales. La cultura organizacional actúa como el "pegamento" que une a los empleados y guía sus comportamientos. Es una serie de normas y valores que influyen en cómo se realizan las tareas, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los conflictos. Una cultura organizacional sólida puede motivar a los empleados, mejorar la comunicación y fomentar un entorno de trabajo colaborativo. Por otro lado, una cultura débil o conflictiva puede llevar a desalineaciones en los objetivos y reducir la eficacia de la organización.

En ASOLACC, la cultura organizacional puede estar influyendo en su desempeño de diversas maneras. Una cultura que promueva la innovación y la mejora continua puede llevar a un aumento en la productividad y a la adaptación a cambios del mercado.

El conocimiento generado a partir de esta investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones y sugerencias que puedan ser utilizadas por ASOLACC para fortalecer su cultura organizacional, optimizar su competitividad y elevar su productividad. Estas recomendaciones podrían incluir estrategias para fomentar una comunicación más abierta, incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones y promover valores que alineen los intereses individuales con los objetivos organizacionales y su impacto positivo en la comunidad local.

**Contenido:**

Introducción: en el cual se hace una descripción detallada sobre la presentación del proyecto de Cultura Organizacional, el cual tiene como finalidad comprender cómo esta cultura influye en su desempeño como organización y en su capacidad para mejorar la competitividad y aumentar la productividad.

Problema de investigación: en el que se toma como tema de investigación la cultura organizacional partiendo de ello se despliegan algunos subtítulos referentes al tema. Se encuentran también el objetivo general con sus objetivos específicos.

Marco referencial: el cual este compuesto por los antecedentes en el cual se revisaron algunas investigaciones previas relacionadas con la cultura organizacional de asociaciones y empresas lácteas. También cuenta con teórico en que se citan a algunos autores referentes al tema principal. Cuenta con un marco conceptual el cual define conceptos claves como



competitividad, y aumentar la productividad entre otros y por último se encuentra el marco legal que hace referencia a la normativa vigente.

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

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

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

Recomendaciones: se realizaron recomendaciones para aplicar en la asociación como lo es, sería necesario que la organización ofrezca oportunidades de crecimiento como un programa de desarrollo profesional que incluya capacitaciones especializadas y oportunidades para obtener certificaciones en áreas clave como producción láctea, gestión de calidad y marketing. Esto no solo mejorará las habilidades de los empleados, sino que también aumentará su motivación y contribuirá a fortalecer la cultura organizacional.

Anexos: correspondientes a los formatos que se utilizaron a lo largo de la investigación y se cuenta con una lista de tablas y una lista de figuras con sus respectivos títulos correspondientes al trabajo realizado.

### **Metodología:**

**Paradigma:** Esta investigación se encamina por el paradigma positivista ya que hace un aporte importante en el análisis de los posibles factores que afectan la cultura organizacional en el diario vivir no solo dentro de la asociación sino fuera de ella, así mismo se pretende desarrollar diferentes estrategias para mejorar significativamente.

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

**Método:** El método empírico analítico, se basa en este ya que debido a que se presenta una realidad tangible, una organización a la cual se puede acercar y conocer, de la cual se permite extraer información cuantitativa de gran utilidad para conocer la realidad de la microempresa para la creación de un diseño administrativo diferente.

**Tipo de investigación:** Descriptivo analítica, se utilizó este tipo de investigación ya que se obtuvo información brindada por el gerente y el personal de la organización responsable de los procesos internos de la microempresa mediante la realización de entrevistas y encuestas que permitió conocer la situación actual de la organización y su valoración según los datos obtenidos.

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

Muestra: Se realizará a partir de N= 115 asociados. De los cuales 8 conforman la junta directiva a quienes se les aplicara una entrevista y 89 son asociados a los cuales se les aplicara la encuesta.

Técnicas de recolección de la información: se encuentran las fuentes primarias en esta se encuentra toda la información que se recolectó de la asociación ASOLACC y los empleados de la organización mediante una entrevista y encuestas. Seguido de las fuentes secundarias aquí se encuentra información recolectada mediante consultas de monografías, artículos, proyectos de grado, información de prensa entre otros. Y por último están las fuentes terciarias aquí se encontró la información recolectada mediante fuentes electrónicas como lo son las páginas web, artículos, tesis, entre otros.

Validez de los instrumentos de recolección de la información: Para validar los instrumentos de recolección de la información utilizados en esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

Validez de contenido: el contenido de los instrumentos como la encuesta, la entrevista fueron analizadas y revisadas respectivamente para asegurar que las preguntas sean adecuadas, estén alineadas a los objetivos de estudio y permitan recabar la información necesaria.

Validez de criterio: se compararon los resultados obtenidos a través de los instrumentos con información externa relevante para el objetivo de estudio, se contrastaron los resultados de la encuesta con datos de la asociación.

Objetividad: las preguntas y opciones de respuesta de los instrumentos fueron redactadas de manera clara, precisa y objetiva.

Practicidad: los instrumentos fueron sometidos a prueba para determinar su facilidad y economía de aplicación.

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

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

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

**Recomendaciones:** Se recomienda a ASOLACC que, para mejorar la comunicación interna, establezca canales claros y efectivos que faciliten la transmisión de información entre todos los niveles de la organización como también organizar sesiones regulares donde los empleados puedan discutir temas relevantes para la organización, proponer ideas y buscar soluciones colaborativas.

Se sugiere implementar un sistema formal de reconocimiento y recompensa para motivar y

valorar el desempeño sobresaliente de los empleados. Esto no solo incentivará la productividad, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

### **Referencias:**

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

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.

Alan Champman. (2004). *Análisis Dofa y análisis Pest*.  
[https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/)

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass

Catalán-Vázquez, Edgar C. Jarillo-Soto, T. (2010). *Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire*. *Revista internacional de contaminación del aire*, 26(2).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-49992010000200007#:~:text=Gubay%20Lincoln%20\(1998\)%20identifican%20cuatro,postpositivista%2C%20teor%C3%](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-49992010000200007#:~:text=Gubay%20Lincoln%20(1998)%20identifican%20cuatro,postpositivista%2C%20teor%C3%99)

Carrillo Punina, Álvaro Patricio, L. (2016). *Medición de la cultura organizacional*, Universidad Nacional de la plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

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

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley-Interscience.

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

**Anexos:**

Se encuentran tres anexos. El anexo A es un formato de encuesta dirigida a los trabajadores, la cual tenía como objetivo analizar la situación de la ASOLACC Y que permitiera mejorar la cultura organizacional, se realizaron una serie de preguntas abiertas referentes a la asociación.

Como anexo B se encuentra un formato de entrevista realizada a la junta directiva de la asociación el cual tenía como objetivo recolectar información importante sobre la cultura organizacional de los asociados. Y por último se encuentra el anexo C el cual es una carta de aprobación de la asociación ASOLACC para la realización del trabajo de grado: Estudio de la cultura organizacional de la empresa (Asociación de lácteos Contadero) ASOLACC del municipio de El Contadero Con la finalidad de entregar los resultados obtenidos a la misma para que se implementen y logre un mayor desarrollo y competitividad a nivel regional. Todos los anexos mencionados anteriormente se encuentran al final de este trabajo, con sus objetivos ya mencionados y los formatos que se utilizaron en cada uno.

## **Introducción**

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

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

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

El conocimiento generado a partir de esta investigación tiene como objetivo proporcionar recomendaciones y sugerencias que puedan ser utilizadas por ASOLACC para fortalecer su cultura organizacional, optimizar su competitividad y elevar su productividad, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la empresa y su impacto en la comunidad local.

## 1. Problema de la investigación

### 1.1 Tema de investigación

Cultura Organizacional

### 1.2 Línea de investigación

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

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

### 1.3 Planteamiento del problema

#### 1.3.1 *Descripción del problema*

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

En el año 2008 los productores fueron beneficiarios de un proyecto lácteo desarrollado a través del programa Adam (áreas de desarrollo alternativo municipal), con recursos



provenientes de la **USAID** y de Acción Social, el cual se ejecutó a través de la sociedad de agricultores y ganaderos de Nariño - **SAGAN**, el proyecto tubo una fase de duración de 18 meses en los cuales se realizan las siguientes actividades:

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

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

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

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

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

pérdida de clientes.

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

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

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

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

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

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

### **1.3.2 Formulación del problema**

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

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

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

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la cultura organizacional de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño
- Determinar los factores de la cultura organizacional que contribuyen a la competitividad y productividad de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño
- Establecer estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional y por ende la calidad de vida laboral de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño

## **1.5 Justificación**

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

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

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

Además, la investigación permitirá identificar los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional de ASOLACC. Los aspectos positivos, como la cooperación y la solidaridad, pueden ser reforzados y promovidos para mejorar el desempeño y los resultados de la asociación. Por otro lado, los aspectos negativos, como la resistencia al cambio o la falta de transparencia, pueden ser identificados y abordados para mejorar la cultura organizacional y la efectividad de la asociación. Según los autores Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2021) afirman que:

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Los aspectos positivos de la cultura organizacional incluyen la cooperación, la solidaridad, la innovación y el aprendizaje. Los aspectos negativos incluyen la resistencia al cambio, la falta de transparencia y la burocracia (p. 16).

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

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

La investigación de la cultura organizacional de ASOLACC también permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la asociación en relación con su cultura organizacional. Esto permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la

cultura organizacional y mejorar la efectividad de la asociación. Por ejemplo, si se identifica una resistencia al cambio en la cultura organizacional de ASOLACC, se pueden desarrollar estrategias para fomentar la innovación y la adaptabilidad en la asociación

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

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

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

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

siguientes acciones:

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

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

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

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

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

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

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

## **1.6 Viabilidad**

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

## **1.7 Delimitación**

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

## **2. Marco referencial**

### ***2.1 Antecedentes***

#### **A nivel local**

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

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

Sus objetivos específicos tratan de Aplicar el método MCO para encontrar la relación entre ciertas variables y la cultura organizacional, innovación y la orientación al mercado, identificar los principales elementos de la cultura organizacional presentes en las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y directivos de las empresas seleccionadas y como ultimo analizar la relación entre los elementos de la cultura organizacional identificados y la capacidad de innovación de las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto, a través del análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

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

Se logra evidenciar que como tal las organizaciones que propenden al interior de sus procesos de innovación la satisfacción de los clientes, son aquellas que sobreviven al tiempo y más si se trata de empresas familiares, evidentemente este es entonces el punto fuerte que a la actualidad está manejando la empresa pastusa. Ahora bien, esta puede considerarse una



forma de establecer mejores condiciones empresariales y dirimir la posibilidad de quiebra que tienen en la actualidad las organizaciones, es necesario acotar que en la actualidad subsisten diferentes problemas que están relacionados con la competitividad y esta es una forma de acrecentarla.

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

### **Aportes**

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

### **A nivel nacional**

Entre las investigaciones realizadas a nivel nacional, se encontró a Medina (2016) quien, en su investigación titulada *La cultura organizacional como factor fundamental para el desarrollo de las empresas del sector logístico en Colombia*, desarrollada en Bogotá D.C., el cual buscó analizar el impacto y la importancia de la gestión apropiada de la cultura organizacional, en el desarrollo empresarial de las organizaciones en el sector logístico de Colombia. Es importante recalcar los objetivos específicos que fueron planteados en esta investigación, los cuales son: identificar las características de la cultura organizacional y su aporte a la gestión de relaciones interpersonales a nivel empresarial, también está el analizar el desarrollo de estrategias para la aplicación de la cultura organizacional en las empresas colombianas del sector logístico, y por ultimo identificar el impacto que posee el desarrollo de una buena cultura organizacional en las empresas del sector logístico del país. Esta investigación busca evidenciar las estrategias para una correcta aplicación de la misma, con el fin de llevar a cabo los objetivos de las organizaciones y adquirir el éxito vinculado a un

proceso en donde, se reúnen hábitos, normas y valores de un grupo de personas, que mediante estos, conviven de una manera armónica y respetuosa dentro de un mismo espacio, teniendo como meta, la gestión integral de actividades empresariales y la generación de un servicio acorde a las necesidades de los clientes.

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

### **Aporte**

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

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

### **A nivel internacional**

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

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

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

Entre las conclusiones están: el presente tema de investigación la hipótesis a probar es si el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, se aplicaron diferentes técnicas estadísticas para determinar el nivel de impacto de las culturas organizacionales dentro del desempeño organizacional y la fiabilidad de los datos trabajados.

Se determinó mediante un análisis de varianza que los tipos de cultura sí presentan diferencias significativas, es decir, que sí hay diferencia en los tipos de cultura y se manejan de distinta manera, por ejemplo, la cultura jerárquica se maneja diferente a la cultura de mercado y así con todas las demás. A partir de esto se determinará si el desempeño en verdad depende de un tipo de cultura o de todas, según este análisis se empezó a sospechar que todos los tipos de cultura que hemos analizado sí influyen en el desempeño, sin embargo, era necesario corroborar la congruencia y fiabilidad de los datos para determinarlo con seguridad.

Se demostró que el desempeño organizacional depende de la cultura organizacional, quizás no de todas, pero sí lo hace directamente de la cultura de clan y por ley de transitividad, si la cultura de clan posee algo de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, el desempeño organizacional también depende de la cultura de mercado, adhocrática y jerárquica, pero en menor proporción.

### **Aporte**

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

## **2.2 Marco Contextual**

### ***2.2.1 Macrocontexto***

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

En términos de población en septiembre de 2021, Nariño contaba con aproximadamente 1.7 millones de habitantes. Sin embargo, es importante recalcar que estos números pueden haber cambiado desde entonces, lo que subraya la importancia de obtener estadísticas actualizadas para su investigación. Esta población está conformada por una diversidad de grupos étnicos y culturales, incluyendo afrocolombianos, indígenas y mestizos. Esta diversidad cultural es un elemento importante a tener en cuenta al analizar la cultura organizacional de la asociación de lácteos, ya que diferentes grupos pueden aportar perspectivas y valores distintos en relación con la producción y comercialización de lácteos.

En términos económicos, Nariño se basa en gran medida en la agricultura y la ganadería. La producción de leche y productos lácteos desempeña un papel fundamental en la economía regional. La asociación de lácteos que está siendo objeto de investigación seguramente desempeña un rol central en este aspecto al proporcionar empleo a la población y contribuir significativamente a la producción de lácteos en la región.

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

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

Las tradiciones y costumbres culturales, como el Carnaval de Negros y Blancos en Pasto, la capital del departamento, también pueden influir en la cultura organizacional de la asociación. Estas festividades y prácticas culturales pueden afectar la forma en que los empleados de la organización se relacionan entre sí y con la comunidad.

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

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

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

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

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

vulnerable a los cambios en los precios de los productos básicos y a las condiciones climáticas.

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

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

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

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

### ***2.2.2. Micro contexto***

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

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

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

mediana escala, donde se crían vacas lecheras y se produce leche fresca y quesos artesanales.

En cuanto al sector lácteo, es una actividad económica muy importante en el municipio. La mayoría de las familias de la zona tienen vacas lecheras y producen leche fresca todos los días, que luego es procesada en pequeñas plantas procesadoras de lácteos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

### ***2.2.3. Reseña histórica***

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

En sus inicios, ASOLACC operaba de forma muy rudimentaria, con pocos recursos y con un mercado local limitado. Sin embargo, con el tiempo, la asociación logró expandir

su cobertura y mejorar su capacidad de producción y comercialización. En el año 2002, ASOLACC recibió el reconocimiento como empresa legalmente constituida por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, lo que le permitió acceder a nuevos mercados y fuentes de financiamiento.

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

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

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

### 2.3 Marco legal

**Tabla 1**

*Marco legal*

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

Resolución 1016 de 1989	Establece el funcionamiento de los programas de salud ocupacional en las empresas.
Decreto 1295 de 1994	Mediante el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales.

*Fuente:* Autoría propia

## **2.4 Marco teórico**

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

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

### **2.4.1. Matriz DOFA**

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

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

La matriz DOFA puede ayudar a los investigadores a identificar las fortalezas y debilidades internas de la cultura organizacional, como la capacidad de liderazgo, la comunicación interna, la formación y desarrollo de empleados, entre otros. También puede

ayudar a identificar las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar la cultura organizacional, como la competencia en el mercado, la evolución de las tecnologías, la situación económica, entre otros.

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

#### **2.4.2 Definición de Cultura organizacional**

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

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

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

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

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

significados compartidos y la comunicación dentro de una organización en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional.

### **2.4.3 Estructura de la Organización**

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

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

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

Las partes de la estructura organizacional son las siguientes:

- **Tamaño.** Esto determina cómo se configuran, dependiendo de su nivel de complejidad. procesos de interacción social y comunicación.

- **División del trabajo.** Presenta la división de las tareas, según las capacidades y el tipo de actividades que se pueden dar tanto en el ámbito individual como de grupo, para lograr una eficiencia en los procesos, todo con unas normas, unas funciones y unos procedimientos establecidos que permiten la supervisión y el control y que mecanizan y estandarizan las actividades.

- **Autoridad.** Está ejercida y delimitada por la denominación de los cargos en la organización, permite ejercer mando sobre otros y otorga poder en la toma de decisiones y en la exigencia e influencia sobre los subalternos. Así, se establecen las relaciones sociales entre jefes y subalternos de acuerdo con los grados de poder y subordinación, en los cuales se obedece por convicción u obligación las órdenes. Dependiendo del nivel de centralización en las decisiones, se delega o no en la organización.

- **Coordinación.** Se determina por el esfuerzo sincronizado que se realiza por los diferentes departamentos, área y personas, en el cual se presenta la ayuda y el trabajo en grupo y se comparte información necesaria para alcanzar los objetivos de la organización.

- **Estrategia y estructura.** Se presenta un vínculo entre estas, pues un cambio en la estrategia puede ocasionar una modificación en la estructura. Los cambios de estrategia necesarios para garantizar la competitividad de la organización afectan su estructura.

- **Tecnología y estructura.** La operación de una empresa ve impactada su estructura en cuanto a procesos, rutinas y división del trabajo cuando se realiza innovación tecnológica. Mediante esta, se busca influir en el servicio, la calidad de los productos y la optimización de los costos, para alcanzar altos niveles de competitividad.

- **Entorno y estructura.** Las organizaciones se ven afectadas por diferentes variables políticas, tecnológicas, económicas, sociales y de otro tipo que generan un cambio en su entorno, lo cual afecta su estructura y las obliga a ser eficientes en mercados dinámicos y cambiantes, para lo cual deben prepararse de manera proactiva.

Cada uno de los elementos de la estructura organizacional influyen en la conciencia colectiva que construyen sus miembros asumiendo conductas acordes a su complejidad, a las responsabilidades y funciones de los cargos, las relaciones entre jefes y subordinados, los procesos de comunicación verbal o escrita, el impacto de su estrategia sobre la cultura, el nivel de conocimiento y la aplicación de la tecnología y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno.

#### **2.4.4 Clases de cultura organizacional**

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

##### **2.4.4.1 Cultura del riesgo**

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

organizaciones de alta tecnología.

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

#### **2.4.4.2 Cultura de apoyo**

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

#### **2.4.4.3 Cultura del poder**

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

Lobo Dugarte (2004) plantea que los recursos están distribuidos en forma desigual tales como el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se necesita un líder fuerte capaz de mantener en equilibrio el sistema, que sea muy firme, pero justos y generosos con sus seguidores leales. Existe una aceptación de la estructura jerárquica de la empresa. Las culturas del poder están ajustadas normalmente a organizaciones empresariales que apenas comienzan, donde los líderes son los únicos que tienen la visión e impulsan el



desarrollo de la organización.

#### **2.4.4.4 Cultura de rol (burocracia)**

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

#### **2.4.4.5 Cultura Jerárquica**

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

#### **2.4.4.6 Cultura adhocrática o de desarrollo**

Conocida también como cultura de la inspiración, emana fundamentalmente de las acordes con las demandas del mercado. La colectividad que opera bajo este modelo se orienta hacia la producción, la competencia, el logro de metas y tareas, la investigación, el conocimiento y la información. Los líderes en esta cultura son netamente productores, directivos y enfocados hacia las metas. A pesar de sus cualidades, los distintos modelos de cultura pueden coexistir en una misma organización, de hecho, aquellas en las que domina un tipo particular son consideradas como disfuncionales. Sin embargo, en ocasiones las características y dinámicas de un sector o industria particular hacen que domine o prevalezca un tipo. Con base en el modelo de Cameron y Quinn (1999) plantea que el énfasis interno

indica una marcada tendencia hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, para el externo el marco temporal es el largo plazo y su prioridad las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Por su parte, el eje superior señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad y el inferior la estabilidad, el control y la predictibilidad.

#### **2.4.4.7 Cultura del logro**

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

#### **2.4.4.8 Cultura orientada al mercado**

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

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

por Denison, que se expone a continuación.

#### **2.4.5 Diagnóstico de la cultura según Denison**

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

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

**Consistencia:** Evalúa en qué medida existen estándares claros de comportamiento y si las políticas y prácticas de la organización son coherentes entre sí. Una alta consistencia indica una organización con normas y reglas bien establecidas.

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

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

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

#### **Teoría de la excelencia empresarial**

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

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

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

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

#### **2.4.7 Teoría de Edgar Schein**

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

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

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

Schein también destaca la importancia de la gestión de la cultura organizacional y

propone que los líderes deben ser conscientes de la cultura de la organización y trabajar para mantenerla o cambiarla según sea necesario.

#### **2.4.8 Teoría Cameron y Quinn**

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

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

#### **2.4.9 La teoría de los factores**

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

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

Posteriormente, otros psicólogos, como Louis Thurstone, propusieron que la inteligencia no podía ser reducida a un solo factor, sino que debía ser entendida como la combinación de varias habilidades mentales independientes. Thurstone identificó siete factores mentales: comprensión verbal, fluidez verbal, habilidades numéricas, habilidades

espaciales, memoria, velocidad perceptual y razonamiento inductivo (Thurstone, 1938).

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

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

#### **2.4.10 La teoría del sistema sociotécnico**

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

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

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

Otro principio clave de la teoría del sistema sociotécnico es que los sistemas son adaptativos y cambian con el tiempo. La evolución de los sistemas sociotécnicos no es un

proceso lineal, sino que se ve influenciado por factores externos e internos que pueden requerir cambios en los elementos técnicos y humanos para mantener la eficacia y eficiencia del sistema.

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

#### **2.4.11 La teoría de la cultura organizacional**

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

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

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

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

## ***2.5 Marco conceptual***

### **Aprendizaje organizacional**

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

### **Cambio organizacional**

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

### **Clima organizacional**

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

### **Comportamiento organizacional**

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



## **Comunicación organizacional**

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

## **Cultura organizacional**

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

## **Identidad organizacional**

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

## **Innovación**

Se centra principalmente en los aspectos internos de la innovación en las organizaciones, y no aborda necesariamente los desafíos externos que pueden afectar la capacidad de innovación de la organización. La innovación puede requerir una comprensión profunda del entorno empresarial y del mercado, así como la capacidad de adaptarse y responder a las cambiantes demandas del mercado. En última instancia, para tener éxito en la innovación, es necesario adoptar un enfoque integral que tenga en cuenta tanto los aspectos internos como los externos de la innovación en las organizaciones.

## **Liderazgo**

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

## **Valores organizacionales**

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

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

### **3. Metodología**

#### **3.1 Paradigma**

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

#### **3.2 Enfoque**

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

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

#### **3.3 Método**

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

sobre el tipo de cultura organizacional que tiene la asociación.

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

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

### **3.4 Tipo de investigación**

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

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

Según Schein (2010), el análisis de caso se basa en la idea de que cada organización es única y tiene su propia cultura, por lo que se requiere un estudio detallado y profundo para comprenderla. En este tipo de investigación, se recolectan datos a través de diversas

técnicas, como entrevistas, observación participante y análisis documental, y se analizan los datos para identificar patrones y relaciones entre variables culturales.

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

### **3.5 Población y muestra**

#### **3.5.1 Población**

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

#### **3.5.2 Muestra**

Se realizará a partir de N= 115 asociados.

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

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

$$n = 89$$

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

### **3.6 Fuentes y técnicas de recolección de la información**

#### **Fuentes primarias**

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

**Fuentes secundarias**

- Trabajos de grado
- Artículos

**Fuentes Terciarias**

- Internet

**Instrumento**

- Encuestas a los asociados de ASOLACC.

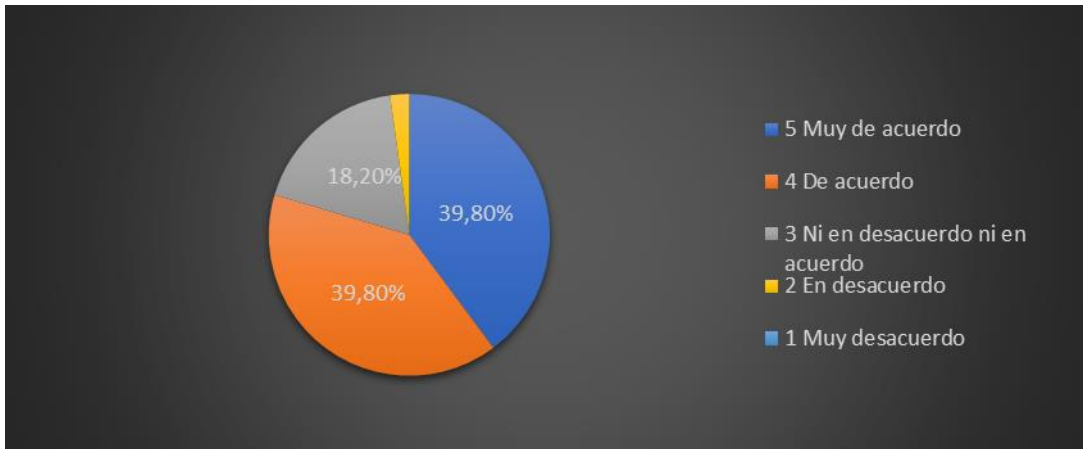
## 4. Resultados de la investigación

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

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

##### Figura 1

*La toma de decisiones se encuentra centralizada en el nivel directivo*

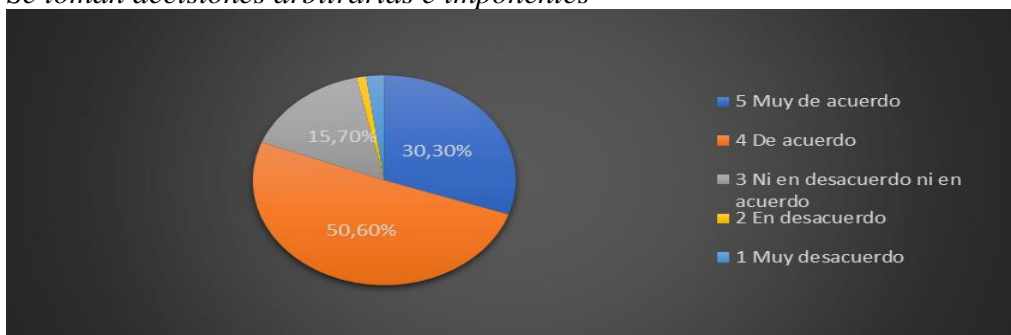


*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 2**

*Se toman decisiones arbitrarias e imponentes*

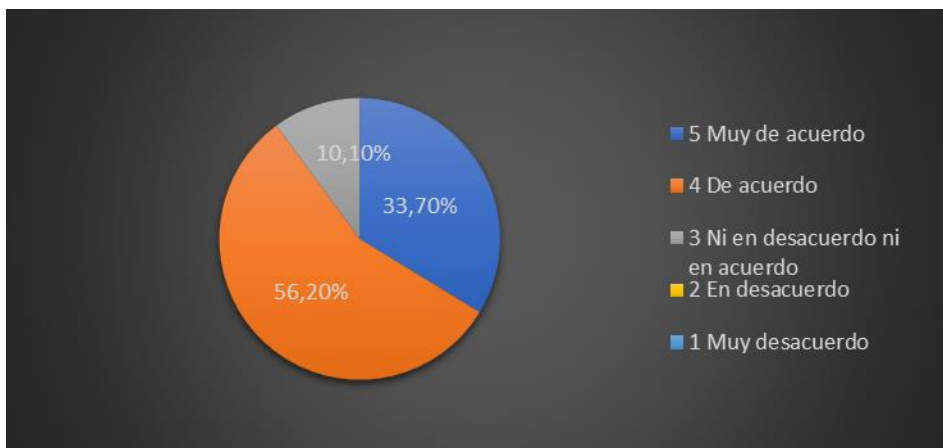


*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 3**

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



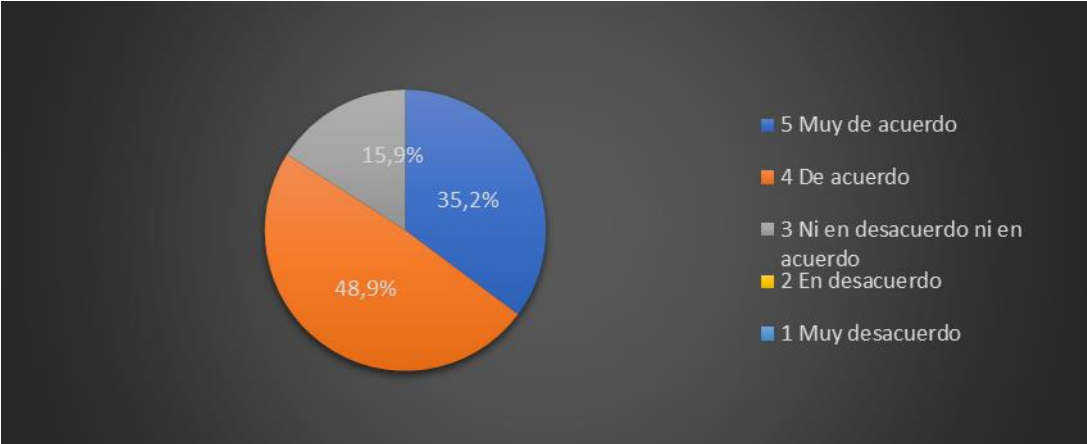
*Fuente:* Elaboración propia



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

**Figura 4**

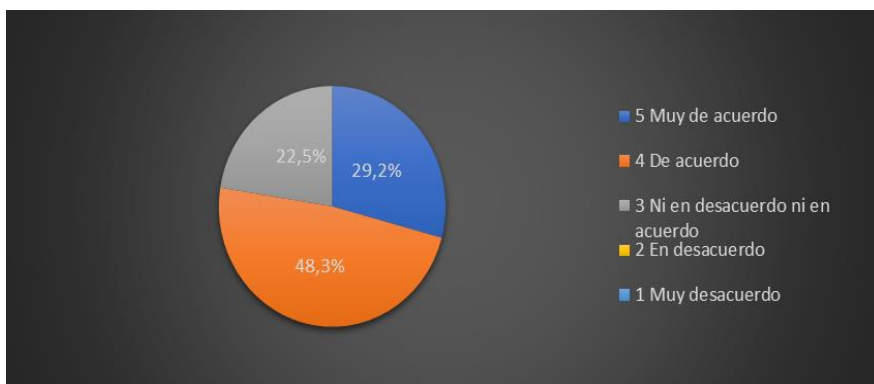
*En la empresa la obtención de resultados es primordial*



*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 5** *En la empresa se optimizan el talento humano*



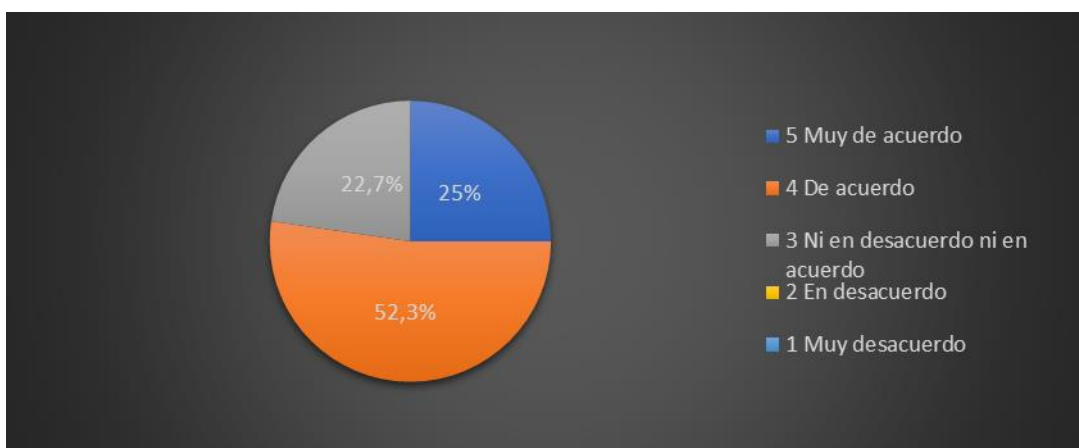
*Fuente:* Elaboración propia

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

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

**Figura 6**

*En la empresa se optimizan los recursos financieros*

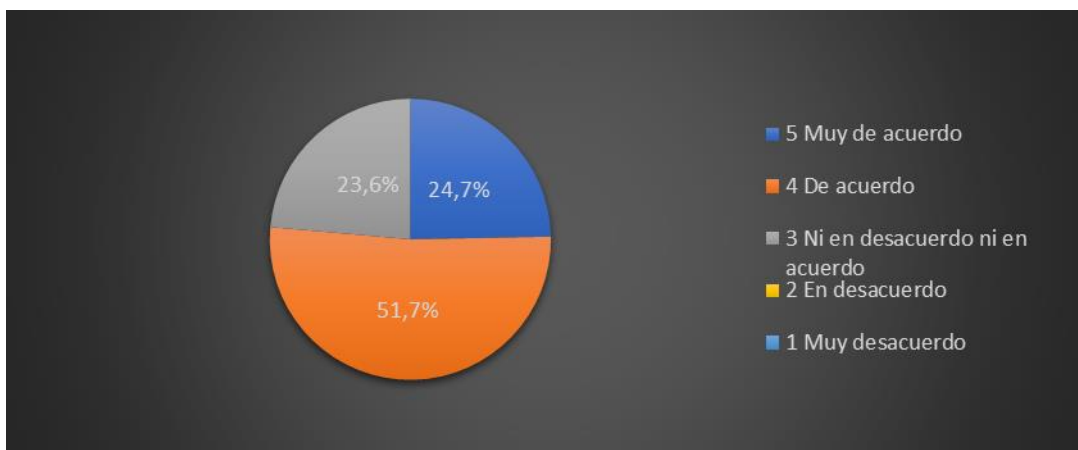


*Fuente:* Elaboración propia

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

### Figura 7

*En la empresa se optimizan los recursos materiales*



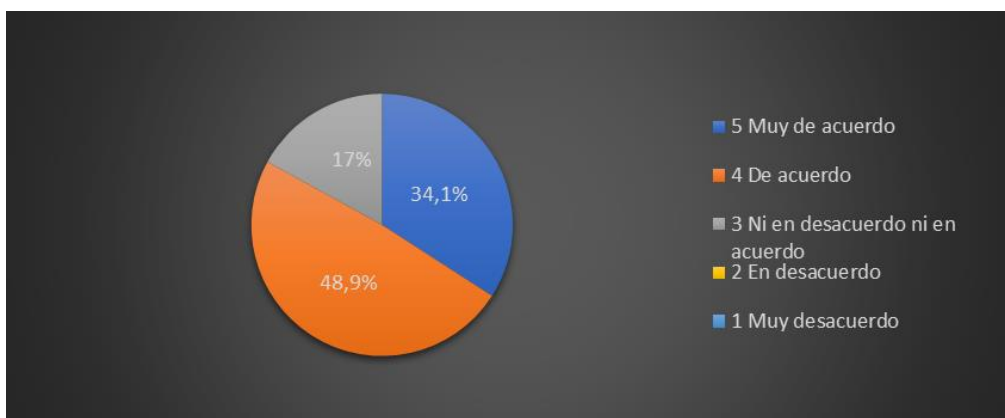
*Fuente:* Elaboración propia

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

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

### Figura 8

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



*Fuente:* Elaboración propia

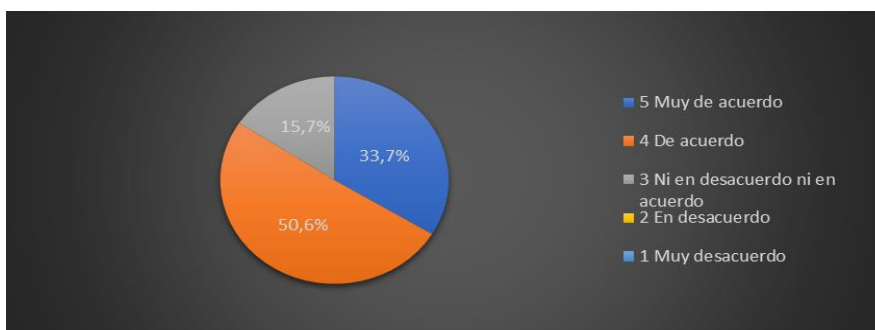
Los asociados en un 48,9 % respondieron que se encuentran de acuerdo en que en la asociación es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores es un indicador de que la asociación reconoce la importancia de invertir en el talento humano.

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

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

### Figura 9

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

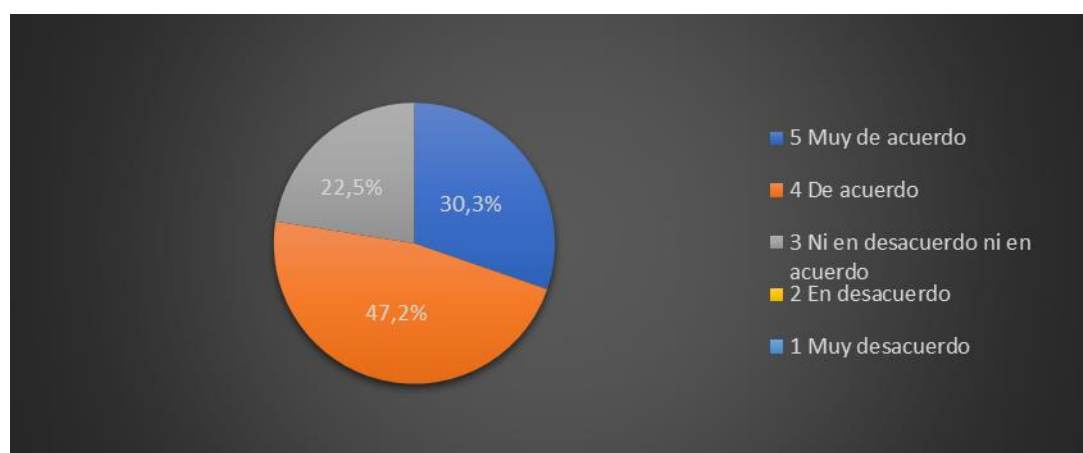


*Fuente:* Elaboración propia

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

### Figura 10

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



*Fuente:* Elaboración propia

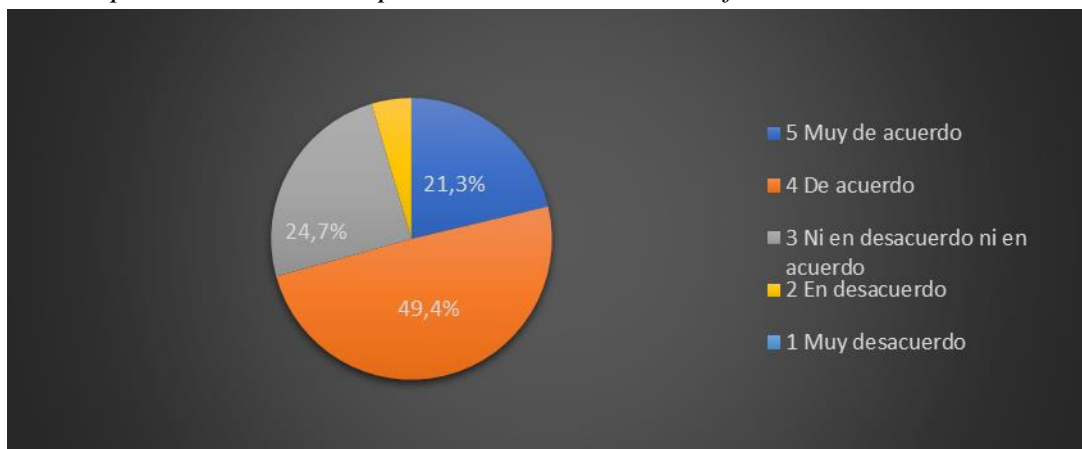
Los asociados en un 47,2 % respondieron que se encuentran de acuerdo en que se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa, este dato es un poco alarmante, ya que indica que la mayoría de los asociados no están satisfechos con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

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

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

**Figura 11**

*La empresa se caracteriza por mantener un ambiente familiar*

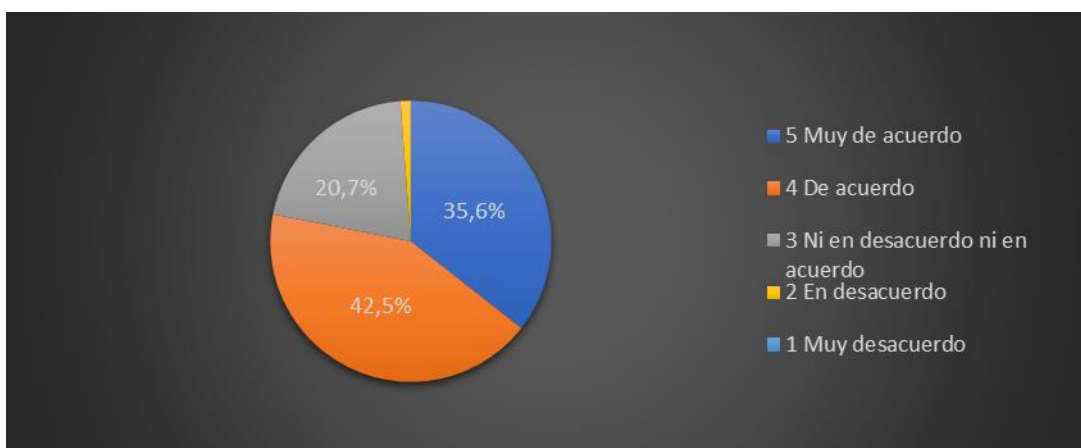


*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 12**

*La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora*

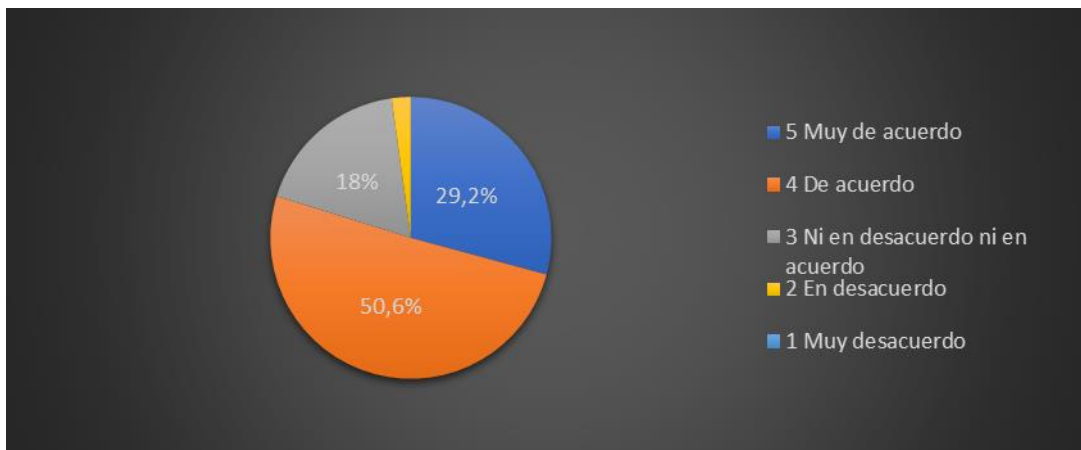


*Fuente:* Elaboración propia

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

### Figura 13

*Considera que el reconocimiento como un verdadero valor*

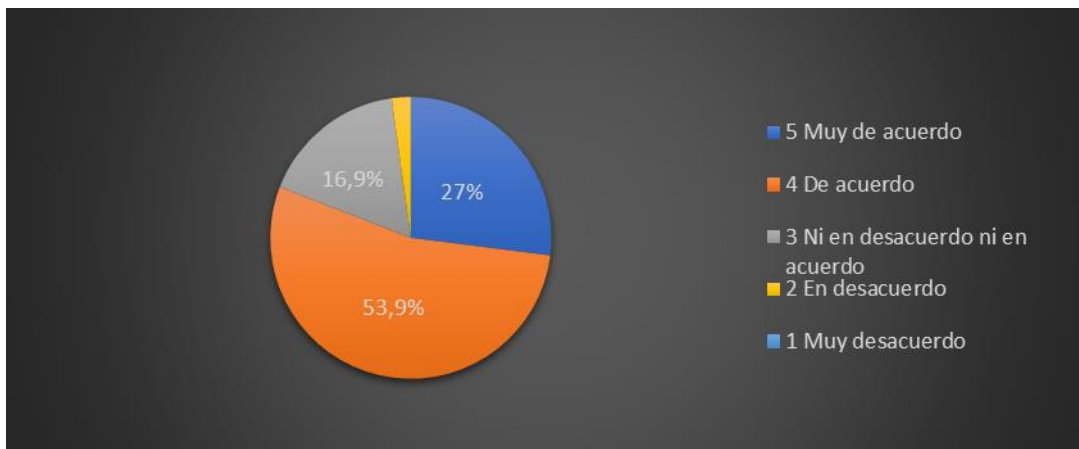


*Fuente:* Elaboración propia

Los asociados en un 50,6 % respondieron que se encuentran de acuerdo en que la asociación considera el reconocimiento como un verdadero valor, es un indicador positivo para esta asociación. Se debe tomar medidas para fomentar el reconocimiento entre sus asociados, esto se puede hacer a través de programas de reconocimiento formal, como premios y reconocimientos, así como a través de reconocimientos informales, como palabras de agradecimiento y gestos de consideración.

**Figura 14**

*Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar*



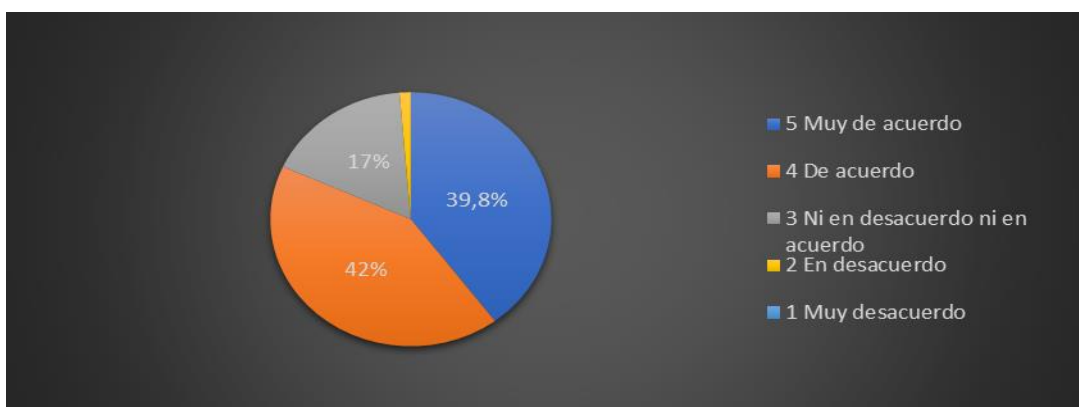
*Fuente:* Elaboración propia

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

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

**Figura 15**

*Considera que las responsabilidades dentro de la organización están claras*



*Fuente:* Elaboración propia

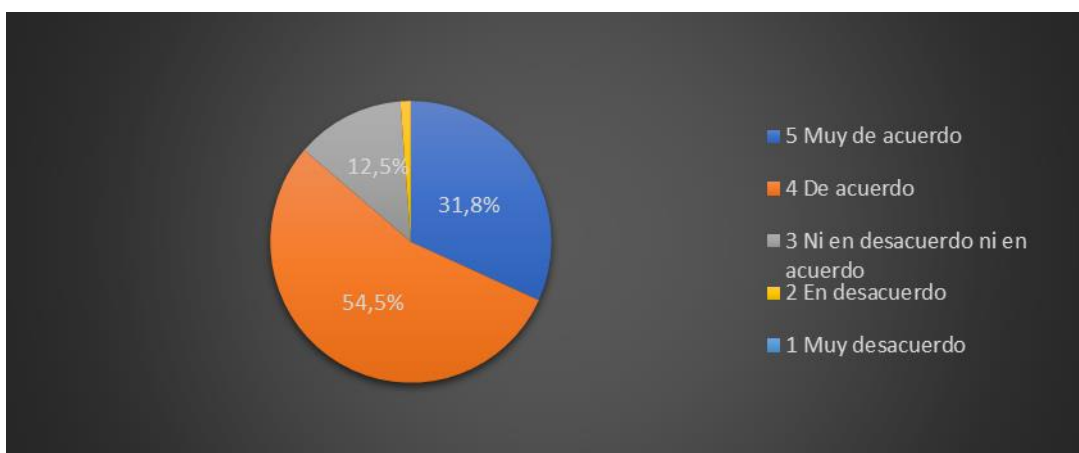


Los asociados en un 42% respondieron que se encuentran de acuerdo con que las responsabilidades dentro de la organización están claras este porcentaje es positivo de que la organización está creando un ambiente de trabajo en el que los empleados saben lo que se espera de ellos.

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

### Figura 16

*Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo*

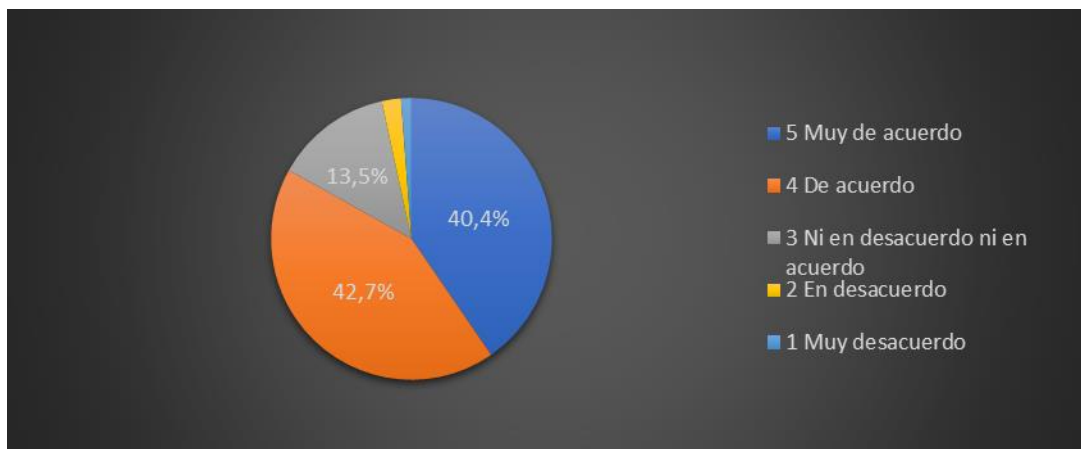


*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 17**

*Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas*

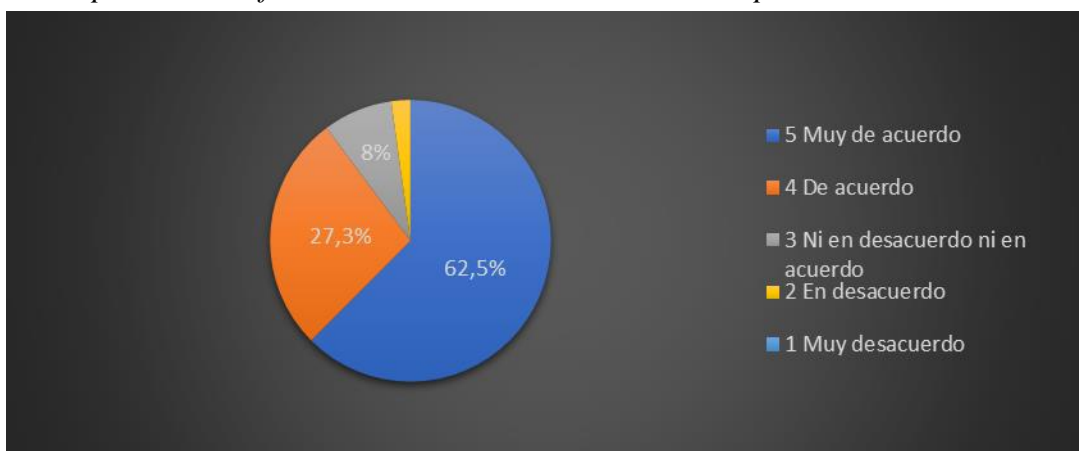


*Fuente:* Elaboración propia

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

**Figura 18**

*La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad*

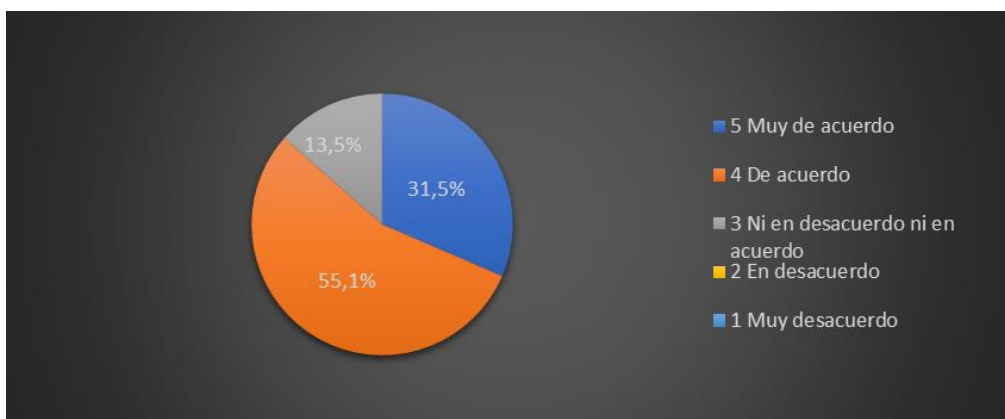


*Fuente:* Elaboración propia

Los asociados en un 62.5% respondieron que se encuentran muy de acuerdo en que la asociación está enfocada en incrementar el nivel de su competitividad; esto significa que está tomando medidas concretas para lograrlo. Esto puede incluir una serie de acciones, como la inversión en investigación y desarrollo, la capacitación de su personal, o la diversificación de sus productos o servicios.

### Figura 19

*La empresa está interesada en posicionarse en el mercado*

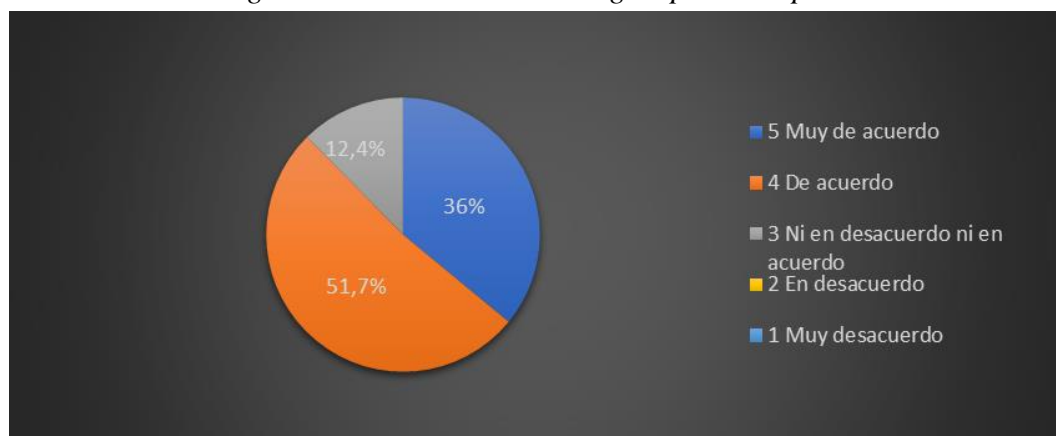


*Fuente:* Elaboración propia

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

### Figura 20

*El líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado*



*Fuente:* Elaboración propia

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

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

**Tabla 2**

*Entrevista junta directiva ASOLACC*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Análisis</b>
¿Cuáles son los valores y creencias de la asociación?	La asociación promueve la transparencia, integridad y responsabilidad como valores fundamentales.	Estos valores sugieren que la asociación se esfuerza por operar de manera ética, abierta y responsable. Además, destacan el compromiso de la asociación con la construcción de relaciones basadas en la confianza y la integridad.
¿En el proceso de inducción se da a conocer a los asociados la misión, visión, principios,	Sí, durante la inducción se proporciona una visión integral de la misión y visión de la asociación.	La inducción efectiva no solo se centra en la transmisión de información estructural, como la misión y visión, sino que abarca elementos éticos, prácticos y normativos, construyendo una base

valores, políticas, procedimientos, reglamentos?		sólida para la integración exitosa de los nuevos asociados en la dinámica de la asociación.
¿Cómo se organiza el trabajo en la asociación?	La asociación sigue una estructura organizativa basada en equipos interdisciplinarios.	La elección de una estructura organizativa basada en equipos interdisciplinarios subraya la importancia de la colaboración, la adaptabilidad y la innovación en la asociación, elementos fundamentales para enfrentar los desafíos contemporáneos
¿Cómo se distribuyen las responsabilidades y el poder para tomar decisiones?	La distribución de responsabilidades se adapta a las necesidades cambiantes del entorno.	Hace referencia a un enfoque dinámico y flexible en la asignación de responsabilidades dentro de la asociación. Lo cual indica una sensibilidad hacia la adaptación a las condiciones externas y la capacidad de ajustar la estructura organizativa en respuesta a los cambios en el entorno.
¿Cómo se relacionan los empleados entre sí?	La asociación promueve un ambiente colaborativo y de apoyo.	Se destaca la importancia que la asociación asigna a la creación de relaciones positivas entre los empleados. Un ambiente colaborativo y de apoyo no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye significativamente al bienestar y la satisfacción laboral.

<p>¿Cómo se resuelven los conflictos en la asociación?</p>	<p>Se utilizan métodos de resolución de conflictos basados en la negociación y el consenso.</p>	<p>Indica que la asociación busca alcanzar acuerdos que sean aceptables para todas las partes implicadas en el conflicto. Lo cual implica un proceso en el que se busca el acuerdo general, lo que puede fortalecer el compromiso.</p>
<p>¿Existe confianza entre los asociados y trabajo en equipo?</p>	<p>La confianza mutua es un pilar fundamental en la asociación.</p>	<p>Se reconoce la confianza mutua como un elemento esencial para el funcionamiento exitoso de la organización., la asociación busca fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un entorno donde la colaboración y el trabajo en equipo prosperen de manera natural.</p>
<p>¿La asociación se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?</p>	<p>La orientación al cliente interno y externo es una prioridad estratégica.</p>	<p>La asociación considera la orientación al cliente interno y externo como una prioridad estratégica, demuestra un compromiso serio con la satisfacción de las necesidades de todas las partes involucradas, lo que puede tener un impacto positivo en la eficacia y la reputación general de esta organización.</p>

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4.1.2 Matriz DOFA de ASOLACC

- **Fortalezas:**
  - ✓ Compromiso de los asociados con la misión
  - ✓ Valoración del talento humano
  - ✓ Buen clima organizacional
  - ✓ Reconocimiento permanente a los logros de los asociados como valor
  - ✓ Apertura a diferentes opiniones
  - ✓ Comunicación transparente
  
- **Debilidades:**
  - ✓ Centralización en la toma de decisiones
  - ✓ Decisiones arbitrarias e imponentes
  - ✓ Falta de participación en la toma de decisiones
  - ✓ Enfoque en el cumplimiento de normas
  - ✓ Falta de claridad en las responsabilidades
  
- **Oportunidades:**
  - ✓ Expansión de nuevos miembros o colaboradores en otras áreas.
  - ✓ Alianzas con otras organizaciones o entidades.
  - ✓ Acceso a recursos externos a bajo costo.
  - ✓ Innovación en programas y servicios para la comunidad.
  - ✓ Acceso a nuevas fuentes de financiamiento.
  
- **Amenazas:**
  - ✓ Cambios en las normativas legales y fiscales.
  - ✓ Crisis económica.
  - ✓ Cambio tecnológico rápido.
  - ✓ Factores socio-político inestables.

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

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



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

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

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

- Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático: Incorporar la preocupación por el cambio climático en la cultura organizacional, fomentando la adopción de prácticas sostenibles y la búsqueda de oportunidades de negocio que contribuyan a mitigar los efectos del cambio climático.
- Diversificación de fuentes de ingresos y reducción de costos: Ante la amenaza de una situación económica desfavorable y altos impuestos, diversificar las fuentes de ingresos y optimizar los costos operativos para mejorar la resiliencia financiera de la organización.

- Clarificación de responsabilidades y enfoque en la innovación: Abordar la falta de claridad en las responsabilidades mediante la revisión y actualización de estructuras organizativas, lo que permitirá liberar recursos para enfocarse en la innovación y mantener la competitividad frente a la competencia de otras asociaciones y empresas.

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

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

**Conclusión:**

La cultura organizacional de ASOLACC, aunque tiene sólidas bases como el compromiso con la misión y la valoración del talento humano, necesita una revisión profunda

para mantener su relevancia y eficacia en un entorno empresarial en constante cambio, también se destacan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. También el compromiso de los asociados con la misión, la valoración del talento humano y la comunicación transparente, proporcionan una base sólida sobre la cual construir estrategias de crecimiento y desarrollo.

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

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

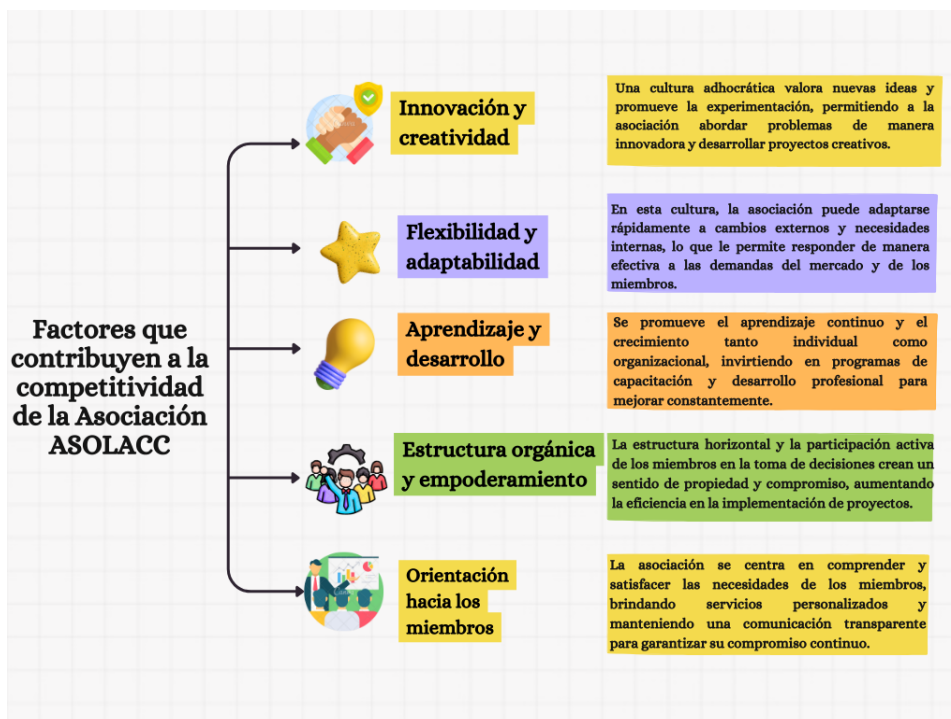
## 4.2 Factores de la cultura organizacional que contribuyen a la competitividad y productividad de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero – Nariño

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

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

**Figura 21**

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



*Fuente:* Elaboración propia

En la actualidad, el entorno empresarial lácteo se caracteriza por su constante evolución y la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. En este contexto, ASOLACC ha optado por adoptar una cultura adhocrática o de desarrollo para así mantener su competitividad. Este enfoque se basa en la promoción de la innovación, la flexibilidad y el empoderamiento de los empleados para tomar decisiones y liderar iniciativas. A continuación, se observa cómo la cultura adhocrática o de desarrollo puede impulsar la competitividad de ASOLACC, permitiéndole responder de manera ágil a las demandas del mercado y destacarse en su industria.

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

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

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

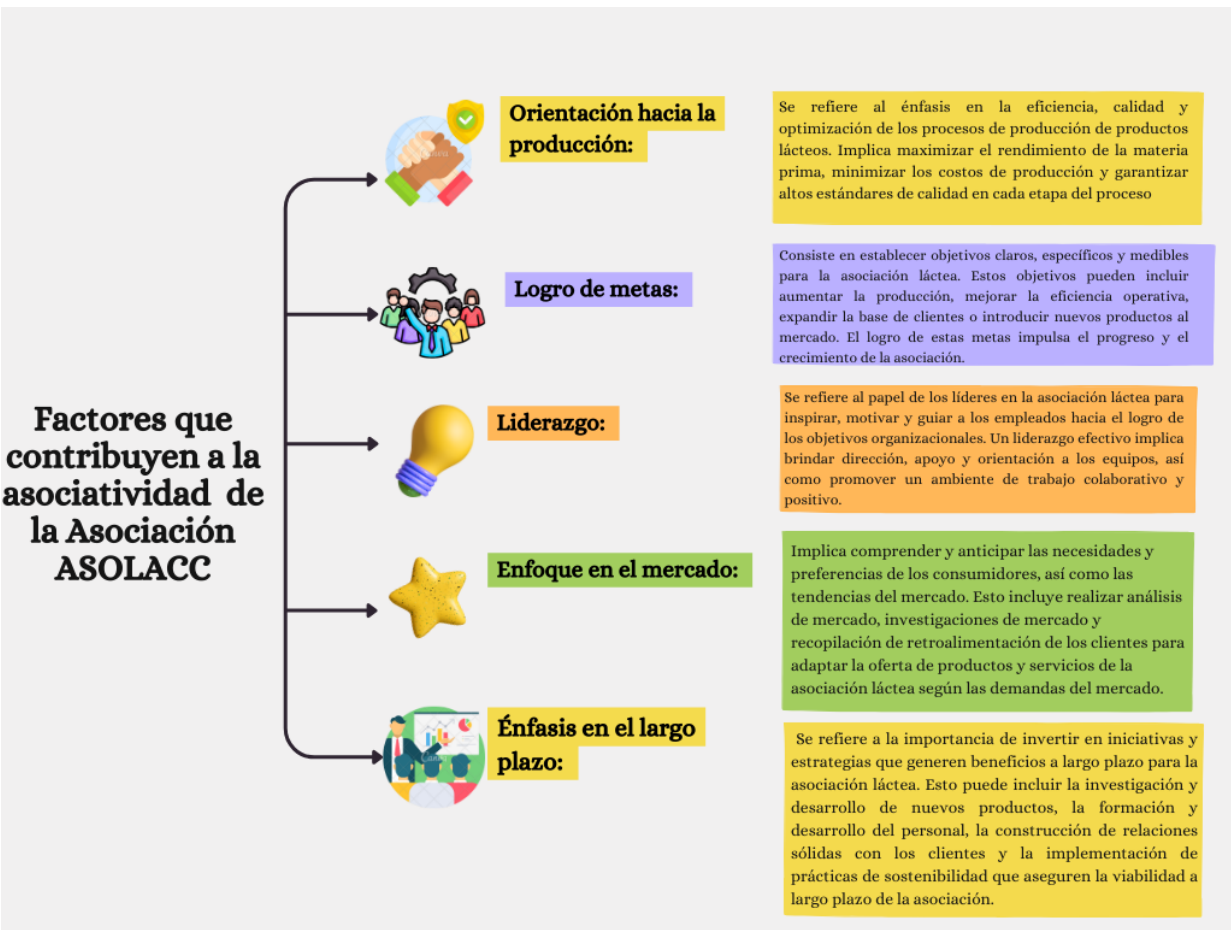
Una estructura organizativa que fomente el empoderamiento de los miembros y una orientación hacia ellos también son fundamentales para impulsar la competitividad de

ASOLACC, al permitir una participación activa en la toma de decisiones y alinear las acciones de la empresa con las necesidades y deseos de sus miembros, se fortalece la relación entre ambas partes. Esto crea una base de miembros comprometida y leal, lo que constituye una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

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

**Figura 22**

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



*Fuente:* Elaboración propia

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

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

La cultura adhocrática o de desarrollo puede tener un impacto significativo en la productividad. Las asociaciones lácteas a menudo enfrentan limitaciones, esta cultura fomenta la orientación hacia la producción, el logro de metas, liderazgo, enfoque en el mercado y énfasis en el largo plazo lo que puede motivar a los empleados a trabajar de manera más eficiente y efectiva.

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

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

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

proporciona un propósito común que motiva a los empleados a dar lo mejor de sí mismos en su trabajo diario.

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

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

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

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

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

- Fomento de la innovación a través del talento humano
- Descentralización gradual de la toma de decisiones, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área, promoviendo así la participación y diversidad de ideas.



- Establecimiento de programas de capacitación y desarrollo para empleados, fomentando una cultura de participación y empoderamiento en la toma de decisiones.
- Exploración de oportunidades de alianzas estratégicas con otras entidades que compartan objetivos similares, buscando sinergias que beneficien a ambas partes.
- Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático
- Clarificación de responsabilidades y enfoque en la innovación.
- Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante.

## 1. Fomento de la innovación a través del talento humano

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

**Tabla 3**

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

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

Fuente: Elaboración propia

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

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

**Tabla 4**

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

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Descentralizar la toma de decisiones delegar responsabilidades a equipos especializados	Implementar un proceso de descentralización gradual de la toma de decisiones en la asociación, delegando responsabilidades a equipos especializados en cada área	Incrementar la participación activa de los empleados en un 30% y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones en un 20% anual	1. Evaluación de la estructura organizativa para identificar áreas de mejora y potenciales equipos especializados. 2. Definición de equipos especializados basados en competencias y habilidades. 3. Capacitación y empoderamiento de los equipos para tomar decisiones informadas y responsables. 4. Seguimiento y evaluación de capacitaciones para asegurar la efectividad y hacer ajustes necesarios.	Gerencia de talento humano	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Todos los colaboradores ASOLACC Técnicos: Plataforma de gestión del conocimiento, Espacio para incubación de proyectos Financieros: \$15,000,000	% de incremento en la participación de los empleados en la toma de decisiones (participación actual/participación año pasado) *100 % de mejora en la eficiencia de la toma de decisiones (eficiencia actual/eficiencia año pasado) *100 Número de equipos especializados formados y capacitados Número de decisiones delegadas y su impacto medido con instituciones educativas

*Fuente:* Elaboración propia

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

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

**Tabla 5**

*Plan de acción para el empoderamiento y la participación activa*

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

*Fuente:* Elaboración propia

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

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

**Tabla 6**

*Plan de acción para alianzas estratégicas para el mercado lácteo*

<b>GGestrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
Explorar oportunidades de alianzas estratégicas	Identificar y establecer alianzas estratégicas con entidades que compartan objetivos similares a ASOLACC, creando asociaciones que beneficien a ambas partes en el mercado lácteo del Contadero	Establecer al menos 5 alianzas estratégicas que generen un incremento del 15% en el acceso a nuevos mercados y la complementariedad de recursos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar entidades con objetivos similares en el sector lácteo del Contadero, priorizando: Distribuidores locales, productores de leche, empresas de alimentos complementarios, instituciones educativas y organizaciones gubernamentales.</li> <li>2. Contactar a las entidades priorizadas y presentarles la propuesta de alianza.</li> <li>3. Negociar acuerdos de colaboración que beneficien a ambas partes.</li> <li>4. Adaptar los acuerdos a las características y necesidades de cada alianza.</li> </ol>	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Humanos: Equipo de desarrollo estratégico de ASOLACC Técnicos: Herramientas de análisis de mercado y comunicación Financieros: \$15,000,000	Número de alianzas estratégicas establecidas % de incremento en el acceso a nuevos mercados (acceso actual/acceso año pasado) *100% Número de nuevas alianzas de ASOLACC

*Fuente:* Elaboración propia<sup>5</sup>.

## 5. Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático

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

**Tabla 7**

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

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

*Fuente:* Elaboración propia

## 6. Clarificación de responsabilidades

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

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

**Tabla 8**

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

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Clarificación de responsabilidades	Implementar una revisión exhaustiva de la estructura organizativa de ASOLACC con el propósito de abordar la falta de claridad en las responsabilidades internas	Incrementar en un 40% la claridad en las responsabilidades internas y mejorar en un 25% la eficiencia operativa anual de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la estructura organizacional actual de ASOLACC.</li> <li>2. Identificar áreas con responsabilidades poco claras o duplicadas</li> <li>3. Diseñar una nueva estructura organizacional que defina claramente las responsabilidades de cada área y puesto</li> <li>4. Brindar capacitación a los empleados sobre sus nuevas responsabilidades y roles.</li> </ol>	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Todos los colaboradores de ASOLACC, especialmente líderes de área Técnicos: Herramientas para evaluación y diseño organizacional Financieros: \$10,000,000	% de mejora en la eficiencia operativa (eficiencia actual/eficiencia año pasado) *100 Número de áreas y puestos rediseñados Número de sesiones de capacitación realizadas

*Fuente:* Elaboración propia

## 7. Reconocimiento como valor diferencial en un entorno desafiante

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

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

**Tabla 9**

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

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

Fuente: Elaboración propia



## Conclusiones

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

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

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

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

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

proporciona a los empleados un sentido de progreso y propósito, mejorando así su bienestar general.

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

## **Recomendaciones**

Se recomienda a ASOLACC que, para mejorar la comunicación interna, establezca canales claros y efectivos que faciliten la transmisión de información entre todos los niveles de la organización como también organizar sesiones regulares donde los empleados puedan discutir temas relevantes para la organización, proponer ideas y buscar soluciones colaborativas.

Se sugiere implementar un sistema formal de reconocimiento y recompensa para motivar y valorar el desempeño sobresaliente de los empleados. Esto no solo incentivará la productividad, sino que también fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización.

Se recomienda abordar la resistencia al cambio mediante la creación de programas de capacitación y sensibilización que eduquen a los empleados sobre la importancia y beneficios de adaptarse a nuevas prácticas y procesos. Esto facilitará una transición más fluida y exitosa hacia iniciativas innovadoras.

Se aconseja promover la transparencia organizacional mediante la implementación de políticas que aseguren el acceso a la información relevante y la comunicación abierta sobre decisiones clave. Esto fortalecerá la confianza y la colaboración dentro de la organización.

Se sugiere promover un ambiente de trabajo positivo mediante la implementación de iniciativas que fomenten la comunicación abierta, el respeto mutuo y el trabajo en equipo. Esto puede incluir la organización de actividades sociales y eventos comunitarios para fortalecer los lazos entre los empleados.

Se recomienda ofrecer oportunidades de crecimiento como un programa de desarrollo profesional que incluya capacitaciones especializadas y oportunidades para obtener certificaciones en áreas clave como producción láctea, gestión de calidad y marketing. Esto no solo mejorará las habilidades de los empleados, sino que también aumentará su motivación y contribuirá a fortalecer la cultura organizacional de ASOLACC.

## Referencias

- Aguilar-Ayala, M., & Martínez-Hernández, M. (2019). Factores determinantes de la competitividad en la industria láctea mexicana. *Revista de Administración Contemporánea*, 23(3), 1-22.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación* (Sexta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Alan Champman. (2004). *Análisis Dofa y análisis Pest*.  
[https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/)
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass
- Catalán-Vázquez, Edgar C. Jarillo-Soto, T. (2010). *Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire*. *Revista internacional de contaminación del aire*, 26(2).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-49992010000200007#:~:text=Gubay%20Lincoln%20\(1998\)%20identifican%20cuatro,postpositivista%2C%20teor%C3%99](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-49992010000200007#:~:text=Gubay%20Lincoln%20(1998)%20identifican%20cuatro,postpositivista%2C%20teor%C3%99)
- Carrillo Punina, Álvaro Patricio, L. (2016). *Medición de la cultura organizacional*, Universidad Nacional de la plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley-Interscience.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2023). *Censo nacional agropecuario 2022*. Bogotá, Colombia: DANE.

- Gómez, C.F. and Rodríguez, J.K. (2001) *Teorías de la cultura organizacional*. Revista Contabilidad y Auditoría, 115. <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). Londres: McGraw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Agroindustrial 2022-2031. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Morelos-Gómez José, Fontalvo-Herrera Tomás José (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial, *Entramado* (1) [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032014000100006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006)
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ibarra Vallejo Rigoberto (2018). *Reseña Histórica*. ASOLACC. <http://asolacc.blogspot.com/p/resena-historica.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional: Libro de texto introductorio*. Pearson.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional: Libro de texto introductorio*. Pearson.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza&Janes Editores P.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

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

Zulma Calderon, L. (2013). *La Cultura organizacional en la estabilidad laboral* [Tesis pregrado, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>

## Anexos

### Anexo A. Encuesta dirigida a los socios de ASOLACC

**Objetivo:** Conocer e identificar el tipo de Cultura Organizacional de la asociación ASOLACC.

**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.

Información de la encuestado

<b>PREGUNTA</b>	<b>Muy de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Muy desacuerdo (1)</b>
1. ¿La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad?					
2. ¿La empresa está interesada en posicionarse en el mercado?					
3. ¿En la empresa la toma de decisiones está centralizada en el nivel directivo?					
4. ¿En la empresa se toman decisiones arbitrarias e imponentes?					
5. ¿En la empresa se enfoca en el cumplimiento estricto de las normas y las responsabilidades que cada cargo tiene?					
6. ¿En la empresa la obtención de resultados es primordial?					
7. ¿En la empresa se optimizan el talento humano?					
8. ¿En la empresa se optimizan los recursos financieros?					

9. ¿En la empresa se optimizan los recursos materiales?					
10. ¿En la empresa es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores?					
11. ¿En la empresa se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores?					
12. ¿Cómo gerente y líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado?					
13. ¿Se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa?					
14. ¿La empresa se caracteriza por mantener un ambiente familiar?					
15. ¿La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora?					
16. ¿Considera que el reconocimiento como un verdadero valor?					
17. ¿Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar?					
18. ¿Considera que las responsabilidades dentro de la organización están claras?					
19. ¿Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo??					
20. ¿Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas?					



**Anexo B. Entrevista dirigida a la junta directiva de la Asociación ASOLACC  
del Municipio de El Contadero**

**Objetivo:** recolectar información sobre la cultura organizacional de los asociados.

- **Preguntas generales sobre cultura organizacional:**

¿Cuáles son los valores y creencias de la asociación?

¿En el proceso de inducción se da a conocer a los asociados la misión, visión, principios, valores, políticas, procedimientos, reglamentos?

- **Preguntas sobre la estructura organizacional:**

¿Cómo se organiza el trabajo en la asociación?

¿Cómo se distribuyen las responsabilidades y el poder para tomar decisiones?

- **Preguntas sobre el comportamiento organizacional:**

¿Cómo se relacionan los empleados entre sí?

¿Cómo se resuelven los conflictos en la asociación?

¿Existe confianza entre los asociados y trabajo en equipo?

¿La asociación se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

## Anexo C. Carta de aprobación para ASOLACC

San Juan de Pasto 18 de agosto 2023

SEÑOR  
**RIGOBERTO IBARRA**

Cordial saludo

Nos dirigimos a usted con el propósito de solicitar formalmente la aprobación para llevar a cabo el trabajo de grado e investigación en colaboración con la Asociación de Lácteos de El Contadero ASOLAAC. Nuestro grupo está conformado por Camilo Larrea y mi persona Daniela López, somos estudiantes del programa de Administración de empresas, de octavo semestre de la Universidad CESMAG.

El motivo de mi comunicación es expresar mi interés en la posibilidad de realizar un proyecto de investigación en el ámbito de Cultura organizacional en colaboración con ASOLACC. Hemos investigado a fondo sobre las actividades y los logros de su asociación, y estamos convencidos de que esta colaboración podría ser mutuamente beneficiosa; tenemos conocimientos valiosos que podría aportar al trabajo y los objetivos de la asociación.

Para nosotros, este trabajo de grado representa una oportunidad excepcional para adquirir experiencia en el campo y poner en práctica los conocimientos teóricos que hemos adquirido a lo largo de los estudios.

Agradecemos de antemano su tiempo y consideración. Quedamos a su disposición para proporcionar cualquier información adicional que pueda necesitar. Esperamos con interés la posibilidad de trabajar en conjunto para lograr nuestros objetivos comunes.

Atentamente,



**Camilo Larrea**  
CC. 1.004.216.131



**Daniela López**  
CC. 1.080.040.055



**ASOLACC**  
ASOCIACIÓN DE LÁCTEOS  
DE EL CONTADERO  
NIT: 900.179.299 - 2

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MIMEDUCACIÓN</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, 15 de noviembre 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: **Estudio de la cultura organizacional de la empresa (Asociación de lácteos Contadero) ASOLACC del municipio de El Contadero**, presentado por el (los) autor(es) **Daniela Fernanda López Lucero y Cesar Camilo Larrea Narváez** del Programa Académico de **Administración de Empresas**, al correo electrónico [biblioteca.trabajosdegrado@unicesmag.edu.co](mailto:biblioteca.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  
Administración de Empresas  
3206724490  
[cmsolarte@unicesmag.edu.co](mailto: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> Daniela Fernanda López Lucero	<b>Documento de identidad:</b> 1.080.040.055
<b>Correo electrónico:</b> danielafer2409@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3176762750
<b>Nombres y apellidos del autor:</b> Cesar Camilo Larrea Narváez	<b>Documento de identidad:</b> 1.004.216.131
<b>Correo electrónico:</b> camilitonarva111@gmail.com	<b>Número de contacto:</b> 3215988525
<b>Nombres y apellidos del asesor:</b> Claudia Magali Solarte Solarte	<b>Documento de identidad:</b> 59.816.989
<b>Correo electrónico:</b> cmsolarte@unicesmag.edu.co	<b>Número de contacto:</b> 3206724490
<b>Título del trabajo de grado:</b> Estudio de la cultura organizacional de la empresa (Asociación de lácteos Contadero) ASOLACC del municipio de El Contadero	
<b>Facultad y Programa Académico:</b> Ciencias Contables y Administrativas – Administración de Empresas	

En mi (nuestra) calidad de autor(es) y/o titular (es) del derecho de autor del Trabajo de Grado o de Aplicación señalado en el encabezado, confiero (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 término 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

 <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

ante la Universidad CESMAG y frente a terceros, manteniéndose indemne de cualquier reclamación que surja en virtud de la misma. En todo caso, la Universidad CESMAG se

 <p>UNIVERSIDAD <b>CESMAG</b> NIT: 800.109.387-7 VIGILADA MINEDUCACIÓN</p>	<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

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 15 días del mes de noviembre del año 2024

	
Nombre del autor: Daniela Fernanda López	Nombre del autor: Cesar Camilo Larrea
 <hr/> Claudia Magali Solarte Solarte.	