

Excelsium Scientia

Revista Internacional de Investigación

ISSN: 2539-0724 - ISSN electrónico: 2619-1679

DOI: <https://doi.org/10.31948/RevExcelsium/2-1>

Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, 2018



Percepciones sobre la cultura organizacional que favorecen o limitan la asociatividad en Agrovida¹

Zandra Yaneth Andrade Narváez²

Erasmus Arturo Pastas Bustos³

Fecha de Recepción: 20 de agosto de 2018

Fecha de aprobación: 18 de septiembre de 2018

Como citar este artículo: Andrade, Z. y Pastas, E. (2018). Percepciones sobre la cultura organizacional que favorecen o limitan la asociatividad en Agrovida. *Excelsium Scientia: Revista Internacional de Investigación*, 2(1), 121-132. DOI: <https://doi.org/10.31948/RevExcelsium/2-1.art9>

Resumen

La cultura organizacional, entendida como los valores y percepciones compartidas que definen la manera correcta de actuar dentro de una organización, es considerada en la actualidad un factor clave en la gestión de organizaciones. Es así como el presente proyecto de investigación aborda las percepciones sobre cultura organizacional que tienen los integrantes de la Asociación AGROVIDA, quienes han tenido experiencias particulares que favorecen o limitan los procesos asociativos empresariales, para proponer un plan de acción orientado a fomentar la asociatividad empresarial en el sector lácteo de la vereda Taques del municipio de Ipiales. Partiendo de una problemática que está latente en las comunidades campesinas del sector lechero se puede determinar la necesidad de estudiar las percepciones de la comunidad frente a la Cultura Organizacional y a su vez los elementos que favorecen o limitan el desarrollo de la Asociatividad y el fortalecimiento del sector lácteo en la vereda Taques del Municipio de Ipiales. Para esta investigación se realizó contacto con el presidente de la asociación a quien se solicitó el acceso a la recolección de información a través del contacto con los integrantes de la asociación, quienes fueron convocados a participar de un taller para recibir capacitación inherente a sus intereses productivos. Cabe aclarar que al taller fueron citados los 69 asociados, logrando el 100 % de la participación.

Palabras clave: Cultura organizacional, Asociatividad, Percepciones, Sector Lácteo.

¹ Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración y Competitividad, desarrollado en la Asociación de productores de leche Agrovida, vereda Teques, municipio de Ipiales, año 2017.

² Administradora de Empresas (Universidad INNCA de Colombia). Correo electrónico personal: zandradraden@gmail.com

³ Administrador de Empresas (Universidad INNCA de Colombia). Correo electrónico personal: erasmoarturopastas@gmail.com

Perceptions about the organizational culture that favor or limit the associativity in Agrovida

Abstract

Organizational culture, understood as shared values and perceptions that define the correct way of acting within an organization, is currently considered a key factor in the management of organizations. Thus, this research project addressed the perceptions on organizational culture of the members of the Agrovida Association, who have had particular experiences that favor or limit the associative business processes, to propose an action plan aimed at promoting business associativity in the dairy sector from the village of Taques in the municipality of Ipiales. By starting from a latent problem in the peasant communities of the dairy sector, it is possible to determine the need to study the perceptions of the community against the organizational culture and, at the same time, the elements that favor or limit the development of the Association and the strengthening of the dairy sector in this village. For this investigation, we made contact with the President of the Association, who was requested access to the collection of information through contact with the members of the same, who were invited to participate in a workshop to receive training inherent to their productive interests. It should be noted that the 69 associates were summoned to the workshop, achieving 100% participation.

Key words: Organizational culture, associativity, perceptions, dairy sector.

Percepções sobre a cultura organizacional que favorecem ou limitam a associatividade na Agrovida

Resumo

A cultura organizacional, entendida como valores compartilhados e percepções que definem a maneira correta de agir dentro de uma organização, é atualmente considerada um fator-chave na gestão das organizações. Este projeto de pesquisa abordou as percepções sobre cultura organizacional dos membros da Associação Agrovida, que tiveram experiências particulares que favorecem ou limitam os processos associativos empresariais, para propor um plano de ação voltado à promoção da associatividade empresarial no setor leiteiro da aldeia de Taques no município de Ipiales. Partindo de um problema visível nas comunidades camponesas do setor leiteiro, é possível determinar a necessidade de estudar as percepções da comunidade em relação à cultura organizacional e, ao mesmo tempo, os elementos que favorecem ou limitam o desenvolvimento da Associação e o fortalecimento do setor leiteiro nessa aldeia. Para esta investigação contatamos o presidente da associação, que facilitou a coleta de informações através do contato com seus membros, convidados a participar de uma oficina para receber treinamento inerente aos seus interesses produtivos. A participação foi de 100%, pois participaram os 69 associados que compõem a associação.

Palavras-chave: cultura organizacional, associatividade, percepções, setor leiteiro.

1. Introducción

Durante el presente siglo y el anterior, se ha presenciado un cambio importante en la concepción de la empresa, el cual beneficia a los pequeños y medianos empresarios en un mercado cada vez más globalizado y con pocas posibilidades de competitividad para ellos. Uno de los elementos claves de la asociatividad está relacionado con la manera cómo las personas perciben la cultura de las organizaciones con base en

sus características, la forma de ejercer el liderazgo, el estilo gerencial, la unión que debe existir, el énfasis estratégico y los criterios de éxito.

En el presente artículo, derivado de una investigación, se aborda las percepciones que sobre cultura organizacional tienen los pequeños productores de leche de la Asociación Agrovida, cuyas experiencias particulares, favorecen o limitan los procesos asociativos empresariales.

Partiendo de una problemática que está latente en las comunidades campesinas productoras de leche, se puede determinar la necesidad de estudiar las percepciones de la comunidad frente a la cultura organizacional y, a su vez, los elementos que favorecen o limitan el desarrollo de la asociatividad y el fortalecimiento del sector lácteo en la vereda Teques del municipio de Ipiales.

La cultura organizacional es abordada desde los desarrollos teóricos de Cameron y Quinn, (2006), para quienes las personas forman parte de una organización cuando se vinculan íntimamente con su cultura; es decir, cuando ellas responden a sus intereses y expectativas. Así mismo Chiavenato (2009) considera que las personas interactúan en una organización de acuerdo con “sus actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros” (p. 164), lo que significa que, de acuerdo con las expectativas, percepciones e intereses de las personas, se puede o no desarrollar la asociatividad como proceso de interacción orientada a la cooperación y productividad.

La estructura del presente artículo incluye el marco metodológico de la investigación, seguido de la presentación de resultados y la posterior discusión de resultados, hasta finalizar con las respectivas conclusiones.

2. Metodología

El estudio fue realizado a partir del paradigma cuantitativo definido desde una concepción global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y propio de las ciencias naturales, debido a que está directamente basada en el paradigma explicativo, el cual utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia, en las formas que es posible hacerlo en el nivel de estructuración lógica en el cual se encuentran las ciencias sociales actuales (Barra, 1998).

El paradigma cuantitativo fue empleado para analizar las percepciones que los productores de leche de Agrovida tienen sobre la cultura organizacional, utilizando para ello un instrumento de medida diseñado por Cameron y Quinn (2006), mediante el cual se mide el nivel de aceptación que las personas tienen, con base en las percepciones personales de lo que podría ser cada uno de los factores que estos autores consideran integran la cultura organizacional, según los tipos Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizado.

El enfoque que mejor respondió a los intereses investigativos fue el empírico analítico, el cual toma la realidad como medible y cuantificable y, en este sentido, se apoya de técnicas de recolección que permitieron tal medición. En consonancia con el paradigma y enfoque, el tipo de investigación fue el descriptivo porque permitió establecer la favorabilidad o no de emprender procesos asociativos en beneficio de la asociación y de cada uno de sus integrantes.

Se trabajó con el cuestionario de cultura organizacional diseñado por Cameron y Quinn (2006), que incluye la medición de los seis factores clave para la cuantificación del tipo de cultura organizacional dominante entre los productores de leche de Agrovida. Para el análisis de la información se recurrió a la estadística, para presentar los datos de manera numérica. Este instrumento está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan solo a seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una; posee dos aplicaciones, una de ellas orientada a diagnosticar la cultura actual de la organización y la otra, consiste en identificar la cultura que los miembros perciben que deberían desarrollar para enfrentar posibles cambios en el futuro.

La unidad de análisis de este proyecto la constituyeron todos los integrantes de Agrovida de la vereda de Teques del municipio de Ipiales, los cuales son 69 productores de leche.

3. Resultados

Características generales de los integrantes de Agrovida

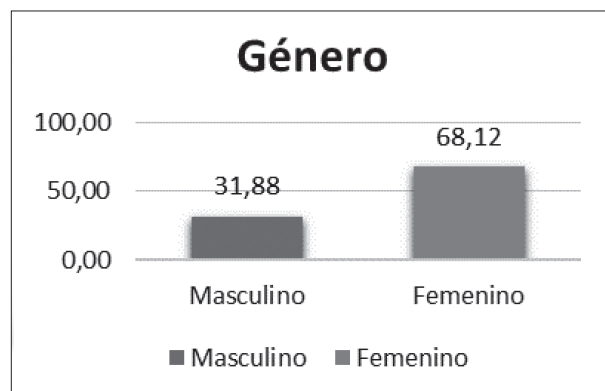


Figura 1. Género.

Los integrantes de la Asociación están representados en un 68,12 % por mujeres, y en un 31,88 % por hombres.

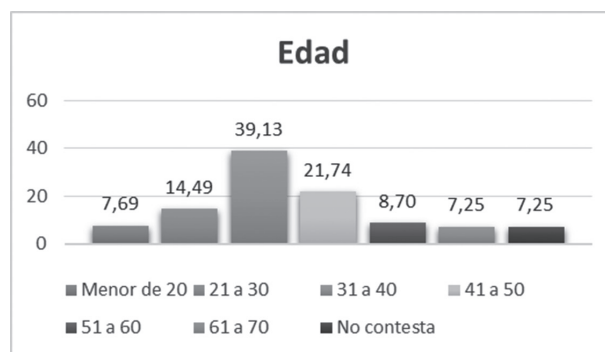


Figura 2. Edad de los integrantes de la Asociación Agrovida.

Se evidencia que la mayoría de productores se encuentra en un rango de edad entre 31 y 40 años, con un 39,13 %; entre 41 y 50 están 21,74 %, y de 21 a 30 años, un 14,49 %. Por su parte, los menores de 20 años representan un 7,69 %; las personas entre 51 y 60 años son 8,70 %, y de 61 a 70 años, así como quienes no contestaron su edad, alcanzan un porcentaje de 7,25 %.

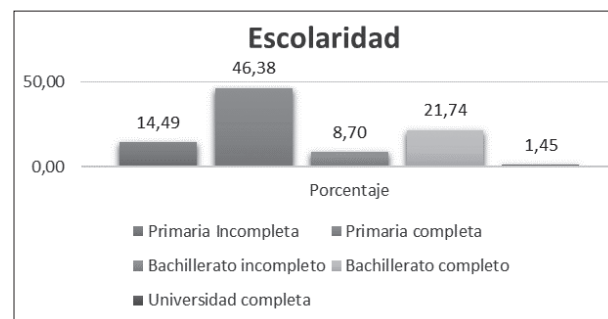


Figura 3. Escolaridad de los integrantes de la Asociación Agrovida.

La Figura 3 revela que la mayoría de personas han cursado la primaria completa, con un 46,38 %, seguido de un 21,74 % de integrantes que han completado su bachillerato, un 14,49 % no terminaron la primaria; el 8,70 % cursó parte del bachillerato, y solo un 1,45 % tuvo la posibilidad de estudiar una carrera universitaria.

Características dominantes y liderazgo

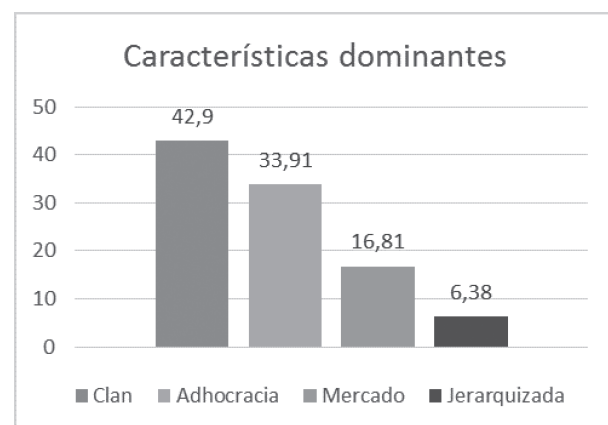


Figura 4. Dimensión Características Dominantes.

Como indica la Figura 4, en cuanto a las percepciones que los encuestados tienen respecto a las características dominantes de Agrovida, prevalecen las de tipo Clan (42,90 %); es decir, que según los participantes, una asociación debe tener una mirada interna y flexibilidad en el manejo del control. En segundo lugar, de importancia, los resultados de características dominantes percibidas como necesarias en una organización por parte de los encuestados, están dirigidos hacia la cultura adhocrática (33,91 %).

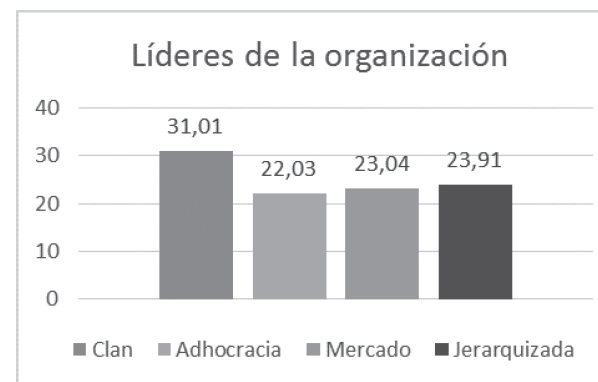


Figura 5. Dimensión Liderazgo.

Los integrantes de Agrovida otorgan mayor importancia al tipo Clan, con un porcentaje de 31,01 %, seguido del liderazgo propio de la cultura jerarquizada; es decir, que al igual que en las características dominantes, en este resultado el clan también ocupa el primer lugar.

Estilo gerencial y unión

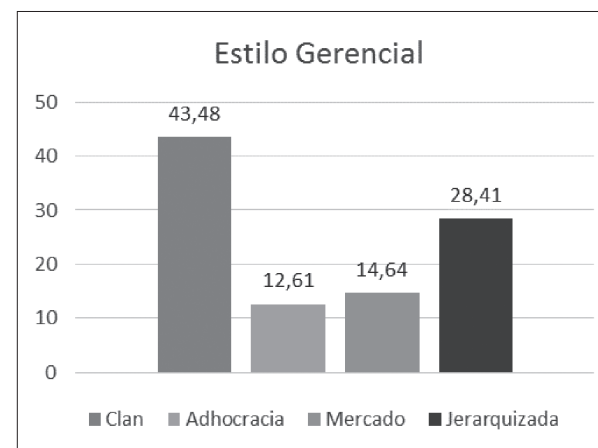


Figura 6. Dimensión Estilo Gerencial.

Los resultados referidos al estilo gerencial indican que las percepciones de los productores de leche de Agrovida evidencian un predominio de la cultura de tipo clan con el 43,48 %, seguido por la cultura de tipo jerarquizada con un 28,41 %.

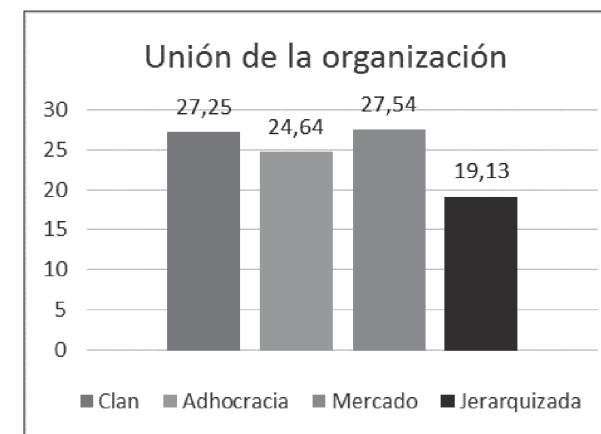


Figura 7. Dimensión: Unión de la Organización.

En cuanto a la unión de la organización, es la primera vez que los resultados del procesamiento de información suministrada por los productores de leche de Agrovida, identifican como cultura principal, la de tipo mercado con un 27,54 %.

Énfasis estratégico y los criterios de la Asociación Agrovida

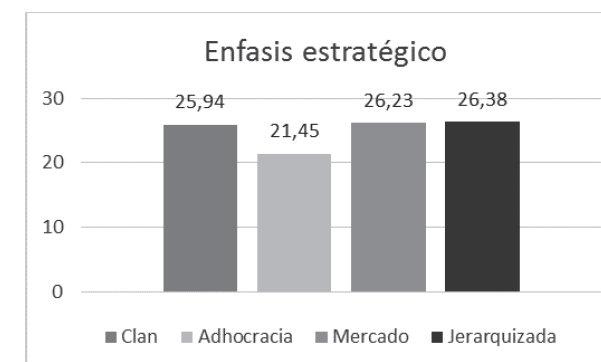


Figura 8. Dimensión: Énfasis Estratégico.

Dentro de la dimensión Énfasis Estratégico, los productores muestran percepciones caracterizadas por ser de tipo mercado, con un 26,23 %, identificando como elementos centrales, la conquista de nuevos mercados y desafíos en la búsqueda de nuevas oportunidades, por lo cual identifican como una oportunidad, el asociarse para mejorar sus condiciones y ampliar su capital.

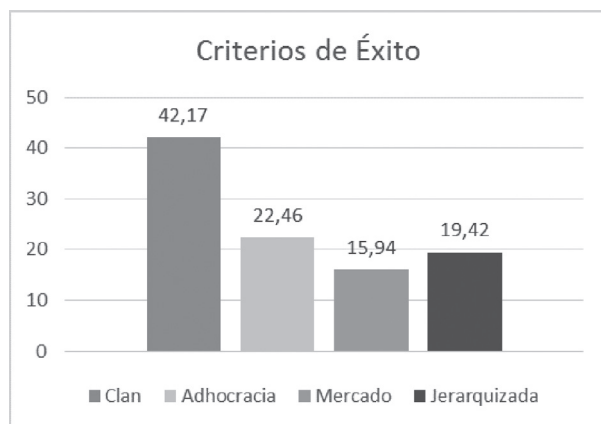


Figura 9. Dimensión: Criterios de Éxito.

Dentro de los elementos del indicador Criterios de Éxito, los productores perciben que la organización debería ser de tipo clan, con un 42,17 %; por consiguiente, definen el éxito sobre la estabilidad de sus integrantes.

La cultura organizacional

Por último, es importante proceder a analizar las percepciones sobre cultura organizacional que de acuerdo con los integrantes de Agrovida favorecen o limitan los procesos de asociatividad empresarial. Para ello a continuación se muestra el consolidado resultante de promediar los valores obtenidos en la matriz de tabulación por cada uno de los tipos de cultura organizacional contenidos en el instrumento de recolección de información.



Figura 10. Percepciones sobre Cultura Organizacional.

En la Figura 10 se observa que la mayoría de respuestas brindan un resultado para un tipo

de Cultura Organizacional tipo Clan (35,46 %), lo cual se evidencia en las formas como los productores de leche comercializan de manera individual su producto, o en compañía de familiares cercanos pertenecientes a la familia extensa; estas relaciones son afianzadas de acuerdo con las relaciones de autoridad o poder que ejerza la cabeza principal dentro de la familia, padre, madre, abuela, abuelo.

4. Discusión

Se retoma las características de los asociados de Agrovida, recordando que en su mayoría corresponden al género femenino. La presencia de las mujeres en la producción lechera puede significar que en la mayoría de los casos son ellas quienes se encargan de la economía familiar y el sostenimiento del hogar, por cuanto hoy en día el mundo laboral ya no es exclusivo campo de desarrollo para el hombre, dado que la mujer forma parte del mismo a través de diferentes actividades.

Para el sector rural, la división del trabajo por géneros hace que la mujer se encargue de actividades como el ordeño, la crianza de animales pequeños y las labores del hogar, mientras para los hombres, las actividades son la agricultura, por considerar que requieren el uso de la fuerza física.

Sumado a la anterior, se identifica que la mayoría de los productores de leche son personas adultas con grandes posibilidades para organizarse y desarrollar procesos que les permitan ampliar sus ingresos y alcanzar mayores beneficios a nivel individual y grupal.

Con relación al predominio de las personas en edad adulta, se puede afirmar que éste es un factor que favorece la posible creación de asociaciones, por cuanto se trata de personas que aportarán su experiencia, su conocimiento, en la dinámica interna de la Asociación, generando buenas prácticas empresariales tanto para beneficio personal, como familiar y organizacional. Se trata de la edad en la que las personas están más preocupadas por su estabilidad económica y por el bienestar de su familia y empresa.

Respecto a la escolaridad, las respuestas evidencian que en un número significativo de los productores no han logrado desarrollar o terminar sus estudios. La baja escolaridad genera poca motivación frente a procesos de emprendimiento u organización como punto de referencia para mejorar sus condiciones económicas. Tan solo uno de los integrantes de la Asociación tuvo la oportunidad de ingresar a la universidad, y varios cursaron al menos el bachillerato, siendo estos factores importantes para pensar en el mejoramiento de las oportunidades de capacitación, a fin de que los integrantes manejen conocimientos básicos referentes al manejo de la Asociación.

Cabe resaltar que la formación es un elemento indispensable en el momento de llevar a cabo una idea asociativa que permita comprender aspectos legales, administrativos, organizacionales, económicos, productivos y financieros. De ahí que las condiciones encontradas entre los encuestados han limitado procesos asociados en Agrovida.

Por lo anterior, será necesario promover procesos de formación y capacitación que desarrollen competencias laborales y administrativas que lleven a la Asociación a convertir el potencial empresarial en factor de desarrollo económico y social, con características de sostenibilidad, orientado a la competitividad en el sector lechero.

Ya en materia de cultura organizacional, el primer aspecto abordado fueron las características dominantes, en donde los resultados indican la preponderancia de la cultura tipo clan. Es decir que, según los participantes, una asociación debe tener una mirada interna y flexibilidad en el manejo del control. En este sentido, según plantean Gómez y Sarsosa (2011), “sus características claves son los valores y objetivos compartidos, la participación, desarrollo de las personas, cohesión, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso” (p. 59).

Una asociación de tipo clan buscaría, igual que en una familia, un control interno manejado con flexibilidad; centraría su preocupación en los asociados, porque la alta afinidad entre ellos va a permitir que sus valores estén dirigi-

dos hacia las personas, su crecimiento y estabilidad económica a partir de la organización. En otras palabras, se trataría de organizaciones en donde el eje principal es la persona, por cuanto se diseña al servicio de sus integrantes. Al estudiar las empresas que son manejadas al estilo de una organización familiar, Vivanco y Zesati (2012) encuentran que “el nivel promedio de satisfacción social de una agencia con una política específica favorable a la familia está negativamente asociada con la rotación de personal, pero positivamente asociada con el rendimiento general” (p. 87).

Desde la perspectiva de quienes consideran a Agrovida con características de tipo clan, el éxito de estar unidos radica, igual que en una familia, en la lealtad y el compromiso de sus integrantes. Por consiguiente, el énfasis para los encuestados debe estar centrado en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de quienes pretendan integrar la organización.

Como se aprecia, las organizaciones de tipo clan operan bajo un sistema de valores que se construye a partir del sistema de creencias de sus integrantes, aspecto que se ve muy marcado entre los participantes de la investigación, porque tienen lazos de familiaridad propios de quienes habitan en pequeños asentamientos del sector rural en Colombia.

En el caso de la asociación Agrovida de la vereda Teques, que presenta características de tipo clan, se encuentra una clara identificación entre sus integrantes y un alto compromiso con su misión y visión. A partir de ello se establece que conceden importancia a la ejecución del trabajo, así como a la valoración de las personas, tanto las internas, es decir los asociados, como los clientes o personas externas. Se deduce además que hay facilidad para que fluya la comunicación; cabe destacar el sentido de pertenencia que se logra entre sus asociados, por cuanto en este tipo de culturas, cada uno se siente dueño de la asociación, se profesa un mutuo respeto, sobre todo por las personas mayores, que en el sector rural son las que asumen el liderazgo en la conducción apoyando a los más jóvenes y, finalmente, las relaciones pueden ser manejadas en condiciones de igual-

dad entre los asociados.

Por último, respecto a los aspectos positivos de la cultura tipo clan, se puede afirmar que el clan está consciente de la singularidad de su historia, documenta frecuentemente sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen de estilo y comportamiento de la organización (Sánchez, Urcia y Oliden, 2014); esto significa que del mismo modo como opera una familia, las empresas con características dominantes de tipo clan se mantienen fieles a su historia y tradición, y por ello recuerdan continuamente su origen, así como su forma de constitución, haciendo de la historia uno de los elementos que conserva y posibilita la cohesión organizacional, por cuanto marca el destino común dentro de la empresa.

Ahora bien, pese a las evidentes ventajas de una asociación que se caracteriza por su orientación de tipo clan, también existen limitantes como su mirada endógena, porque están enfocadas hacia el interior, descuidando la dinámica externa de las organizaciones y los acelerados cambios que el sector mercado supone para mantenerse al ritmo de la competitividad. Además, se considera como desventaja, que las organizaciones con características de tipo clan suelen ser manejadas de manera paternalista, situación que en el caso de la asociación Agrovida se podría presentar por cuanto las personas están unidas por lazos de familiaridad o amistad que afinan en la tradición y la cultura.

Así, una organización con cultura de clan fuerte, que opere en un ambiente ferozmente competitivo y agresivo, puede enfrentar dificultades para mantenerse debido a que existe una disparidad entre la cultura y el entorno. La cultura en las organizaciones debe ser compatible con las demandas del entorno.

Ahora bien, al abordar el tema del liderazgo en la cultura de tipo clan, sus líderes tienen ciertos rasgos de paternalismo porque se perciben como las personas que, dada su experiencia y sabiduría, son capaces de llevar a la asociación hacia las metas grupales.

El líder de una organización tipo clan se encarga de promover el trabajo en equipo, la

participación y la toma de decisiones consensuadas, situación que otorga relevancia a la lealtad y compromiso de las personas, para lograr su propio bienestar; es así como debe imperar una alta participación y grandes niveles de confianza.

Con base en los resultados, se puede determinar que los encuestados perciben como líderes de una posible asociación, a quienes la manejan de manera organizada, formal y estructurada, con normas y procedimientos claros y efectividad en la toma de decisiones, para mantener la estabilidad de la organización en el largo plazo.

Según Cameron y Quinn (1999, citados por González, Liquidano y Solvenitzi, s.f.):

La cultura jerárquica hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control. (p. 358).

Por su parte, según Jackson y Slocum (2004, citados por González et al., s.f.):

La cultura emprendedora se sitúa en un enfoque externo y flexible que crea un ambiente que alienta a asumir riesgos, a generar dinamismo y creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y el estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera. (p. 359).

En estas condiciones, lo que se espera de su líder es que sea un coordinador que organice la asociación con eficiencia y oportunidad, según los procesos establecidos; que inicie a romper barreras para comenzar a proyectarse hacia el exterior. Por consiguiente, en el caso de la asociación Agrovida, se espera que ella sea organizada y formalizada de tal modo que se pueda trabajar.

Con relación al liderazgo, dos perspectivas permiten comprenderlo: la primera hace énfasis en las cualidades personales de quien lo ejerce, y la segunda -que parece ser la que tienen los encuestados-, es aquella en donde el liderazgo es visto como una función dentro de

la organización. En este sentido, el liderazgo es entendido:

...como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Rivera, 2012, párr. 2).

Como se aprecia, mucha de la confianza de las personas que participaron en el estudio para iniciar un proceso asociativo está centrada en un líder que esté comprometido con los deseos y aspiraciones del colectivo, que tenga confianza en sí mismo y sea una persona íntegra, cuyas capacidades sean una buena guía para el desarrollo de la organización, pues le corresponde contagiar de entusiasmo a los demás integrantes para el logro de los objetivos comunes.

En cuanto al estilo gerencial, en la cultura de tipo clan, se fomenta el compromiso y la lealtad en las personas, preocupándose por el bienestar de sus empleados (Gómez, 2011); así mismo, según señalan Gómez y Sarsosa (2011) "el estilo gerencial en la empresa se caracteriza por el trabajo en equipo, consenso y participación" (párr. 40), características asociadas al estilo organizacional de los clanes.

A partir de esta afirmación se logra comprender que para los productores de la Asociación Agrovida, lo importante es lograr que quien asuma la gerencia de la misma, procure un clima agradable y participativo en el que exista apertura y altos grados de confianza; esto exige que se oriente hacia la estabilidad y permanencia de las personas que integran la organización, que redunde en beneficios para ellas, y esto es posible siempre y cuando el estilo gerencial se desarrolle en función de los integrantes.

Entonces, la percepción de los productores de leche de Agrovida indica que el estilo gerencial debe orientarse bajo una mirada interna; es decir, en función de los asociados, pero a la vez consideran importante que haya especialización en las tareas y responsabilidades, siendo conscientes de las limitadas condiciones que existen al respecto, pues, como se recuerda en la caracterización de

los sujetos de estudio, se encontró que los participantes cuentan con bajos niveles de escolaridad, y en estos sectores las ofertas de capacitación para el sector empresarial son escasas.

En orden de importancia, el segundo tipo de cultura que caracteriza el estilo gerencial de Agrovida es el jerarquizado. En el marco de una cultura de tipo jerárquico está la preocupación por la estabilidad en el empleo, la permanencia de las personas en el puesto y los bajos niveles de tolerancia a la incertidumbre, conjunto de atributos que, en general, son los que parecen esperar los productores a partir de sus respuestas, y son rasgos de esta cultura que resultan compatibles con el predominio de la cultura tipo clan en las demás variables que componen el modelo de Cameron y Quinn (2006). En síntesis, si bien hay un interés por avanzar hacia mejores oportunidades de posicionamiento en el mercado, no deja de existir la preocupación por la estabilidad de los grupos familiares que dependen de los socios.

Entre los aspectos negativos que se atribuye a las empresas que tienen el tipo de cultura jerárquica se ha encontrado que, por su énfasis interno y la excesiva formalización de los procesos, se reduce las oportunidades para la innovación; sin embargo, se comprende con facilidad que esto ocurra entre las percepciones de los productores de leche, porque vienen de un entorno cultural con arraigos fuertes a la tradición y un fuerte temor al cambio por la incertidumbre que representa.

En cuanto a la unión de la organización, los productores de leche de Agrovida identifican como cultura principal, la de tipo mercado. Por consiguiente, las relaciones de unión están centradas en la organización del trabajo orientada al entorno, en lugar de los asuntos internos de los asociados. Dentro de este elemento no se deja de lado la posibilidad de ganar éxito o generar procesos de innovación y desarrollo debido al manejo de estrategias que generen procesos de unión entre los asociados de Agrovida. A diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través

del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas (Salazar, 2008).

La unión de la organización de tipo mercado hace que las personas enfoquen su trabajo hacia el logro de los resultados y las labores bien realizadas. Los integrantes de la organización son competitivos y están claramente dedicados a alcanzar los objetivos empresariales, estimulados por líderes exigentes e igualmente competitivos, cuyo énfasis está centrado en las ganancias y el éxito de la organización.

Ahora bien, la percepción sobre la importancia de la cohesión social propia de este tipo de cultura debe estar relacionada con un factor determinante de la asociatividad: se trata de la participación del mercado y el posicionamiento empresarial, para lo cual debe predominar el control del trabajo realizado que haga posible alcanzar estabilidad de la organización como un todo. En síntesis, las empresas con cultura de mercado buscan la rentabilidad financiera.

Dentro de la percepción que tienen los productores de leche sobre el énfasis estratégico está la posibilidad de encontrar más y mejores mercados para sus productos, al tiempo que se consigue la estabilidad económica y la rentabilidad financiera.

El énfasis estratégico es visualizado desde la posibilidad de promover nuevas oportunidades que les permitan construir y potencializar su cadena productiva. Kluyver y Hwang (2000, citados por Pulido, s.f.) definen el pensamiento estratégico como “el proceso usado por los líderes de las organizaciones para crear una visión para su organización y unos claros y concisos cimientos para comprender esa visión” (p. 11). En este orden de ideas, los productores de leche de Agrovida tienen el deseo de expandirse hacia el exterior, con un control estable que garantice el logro de los resultados; es por ello que los valores dominantes de las organizaciones de tipo mercado son la productividad y la competitividad.

A decir de Gómez y Sarsosa (2011), “según la concepción de los trabajadores, lo que mantiene unida a la organización son los procedimientos, las reglas o las políticas formales, puesto

que todos comparten la idea de que mantener una organización que trabaje sin problemas, es importante” (p. 64).

A través de sus percepciones, se evidencia el interés de los productores de leche por romper el miedo y arriesgarse a conquistar el mercado externo a través del impulso hacia nuevas formas de producción, transformación del producto y adquisición de mayores utilidades, aprovechando los aportes individuales de quienes tienen mayor experiencia en la organización.

Dentro de los elementos del indicador Criterios de Éxito, los productores perciben que la organización debería ser de tipo clan; por ende, definen el éxito sobre la estabilidad de sus integrantes, todos los productores, e identifican dentro de sus percepciones la posibilidad de asociarse para lograr seguridad y bienestar de las personas. Los criterios de éxito están asociados a diferentes elementos como la familiaridad, la buena comunicación, la gestión de un líder protector; de acuerdo con ello, los productores de Agrovida identifican la mirada interna de la organización como la clave de éxito, lo cual ofrece ventajas para los asociados, pero al tiempo les frena el ingreso al mercado porque la excesiva mirada interna les hace perder el panorama del exterior y las exigencias de un mundo competitivo y globalizado.

De manera contraria a los resultados encontrados en las características generales de la organización, en los criterios de éxito los productores no muestran percepciones en favor de la proyección al entorno. Por tanto, es importante llevarles a reconocer, como dice Salazar (2008) que “la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados para generar ventajas competitivas” (p. 35).

Paralelo a los intereses de clan, las empresas que trabajan con énfasis en el mercado, deben hacerlo por el adecuado manejo financiero y la búsqueda de rentabilidad, aspecto que debe fortalecerse en Agrovida para que los esfuerzos no sean diluidos ante la presencia de las adversidades económicas que pueda haber.

5. Conclusiones

Las características dominantes que los integrantes de Agrovida perciben como importantes, son de tipo clan. Consideran necesario que la organización tenga valores compartidos, que permita la participación de los asociados, desarrolle su sentido de pertenencia, así como la disposición para el trabajo en equipo, la lealtad y la preocupación por todos los integrantes. Se observa características dominantes que limitarían el desarrollo de una asociación de productores, por cuanto la tendencia es a una mirada interna, con temor al cambio y la proyección que el sector empresarial implica, al igual que una actitud paternalista de algunas personas, situación que impide la proyección hacia el exterior y la expansión de mercados.

En cuanto a las percepciones sobre el liderazgo, también se hace evidente la cultura tipo clan, que responde a la presencia de actitudes paternalistas de parte de los asociados que están acostumbrados a la protección de sus líderes y el apoyo al trabajo que realizan las personas mayores. Además, hay una tendencia al liderazgo jerarquizado; es decir, que consideran tener una asociación muy organizada, con procedimientos formalizados, normas y procedimientos claramente definidos.

El estilo gerencial se percibe desde una cultura tipo clan, no formalizado ni determinado por procedimientos, por cuanto predomina la informalidad. En este sentido, la coordinación y organización muestran preocupación interna, concentrada en la estabilidad y el bienestar de los asociados. Esto significa que los productores no perciben la importancia de la planeación de la organización.

Sobre las percepciones respecto a la unión de la organización, los resultados indican el predominio de la cultura tipo mercado, lo que representa que, en su manera de comprender las proyecciones de la asociación, sus integrantes confieren valor a la proyección y expansión hacia el sector externo.

Con referencia al énfasis estratégico, las percepciones de los productores están orientadas a la adquisición de nuevos recursos y oportunidades, movilizados por una cultura de tipo

mercado y, con ella, se vislumbra con claridad la oportunidad para asociarse como una percepción presente en los productores de leche, por cuanto están buscando ampliar el capital mediante el trabajo conjunto.

Por último, los criterios de éxito que se percibe por parte de los productores y líderes son propios de la cultura clan; vuelven a mostrarse preocupados por el bienestar personal y de las familias, e indican que su interés se centra en la

búsqueda de estabilidad para los hogares.

Referencias

- Barra, E. (1998). Psicología social. Recuperado de http://www.sibudec.cl/ebook/UDEC_Psicologia_Social.pdf
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework. San Francisco, United States: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Gómez, L. (2011). Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso. *Asociatividad Empresarial*, 17(47), 133-144.
- Gómez, D. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17) 57-68.
- González, Y., Liquidano, M. y Solyenitzi, P. (s.f.). La cultura organizacional en seis empresas textiles de Villa Hidalgo, Jalisco. Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_21_cultura_organizacional.pdf
- Pulido, M. (s.f.). Estrategia y Modelos estratégicos: aproximación desde la teoría. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1611/1450>

Rivera, L. (2012). Importancia del liderazgo en las organizaciones. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* (Trabajo de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Sánchez, F., Urcia, V. y Oliden, J. (2014). Relación de cultura organizacional y satisfacción laboral. Recuperado de http://www.academia.edu/33089071/RELACION_DE_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_Integrantes

Vivanco, J. y Zesati, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

Excelsium Scientia

Revista Internacional de Investigación

ISSN: 2539-0724 - ISSN electrónico: 2619-1679

DOI: <https://doi.org/10.31948/RevExcelsium/2-1>

Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, 2018

