



Volumen **7** No. **2**  
traves. emprend.  
Jul-Dic 2023  
e-ISSN: 2539-0376

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

**Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano**

Estudiante de Administración de empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: marcela.chinchajoa@gmail.com

**Jenifer Jazmín Morillo Chaucanes**

Estudiante de Administración de Empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: jasmorillo22@gmail.com

**Claudia Magali Solarte Solarte**

Docente de Administración de Empresas  
Universidad Cesmag  
Correo: cmsolarte@unicesmag.edu.co

## Introducción

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir aspectos esenciales constituidos por valores, creencias, percepciones, las cuales se manifiestan en la organización a través de procedimientos, hábitos y distintivos visibles, como: estructura física de la empresa y, su organización en general. Es por esto que, en la presente investigación se analiza la cultura organizacional, empleando un diagnóstico para identificar el tipo de cultura organizacional de las empresas y determinar finalmente los factores que han incidido en el éxito, liderazgo y competitividad en el sector panificador de Pasto, bajo una línea de investigación de gestión y competitividad, para buscar impulsar la generación de empresas y la solución de los problemas,

Lo anterior generó la interrogante: ¿mediante el análisis de la cultura organizacional de las empresas del sector panificador de la ciudad de Pasto, se podrá identificar el tipo de cultura? Y para resolverla se desarrolló ciertos objetivos, un paradigma positivista, descriptivo, con enfoque cuantitativo, contando con una viabilidad para su obtención, porque posee suficientes recursos, como la asesoría de sus docentes y el apoyo de las empresas que se menciona en la presente investigación.



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

### **Objetivo general**

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

### **Objetivos específicos**

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

### **Desarrollo**

A continuación, se presenta el marco teórico y el marco conceptual de la investigación.

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

Existen varias versiones y aproximaciones al concepto de cultura organizacional; para unos, es un conjunto de percepciones y, para otros, corresponde a valores institucionales; sin embargo, la cultura en los últimos 20 años ha cobrado mayor importancia en cuanto a la gestión humana puesto que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformados por personas, cada una de las cuales posee características particulares y únicas que, en su interrelación en pares y grupos se dinamiza y se vuelve compleja. La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que pueden ser consideradas debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afectan las relaciones interpersonales-, en la organización sucede algo similar: la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes-proveedores y comunidad).

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

### ¿Qué es un diagnóstico y cómo se hace?

El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional, se analiza y evalúa las organizaciones con propósitos de investigación o de intervención. El diagnóstico guía las acciones de cambio y transformación organizacional; permite seleccionar las técnicas de intervención más convenientes a utilizar para resolver el o los problemas detectados e incrementar su efectividad; sirve de guía tanto a consultores organizacionales como a sus clientes. Los directivos de las organizaciones pueden mejorar su gestión acudiendo a un diagnóstico fundado, sin la necesidad de asistir a una consultoría.

Según Krieger (2014) los pasos para realizar un diagnóstico son los siguientes:

- Determinar los aspectos y problemas de la realidad a investigar
- Estudiar y comprender el problema
- Elaborar el marco teórico
- Definir el tipo de investigación
- Seleccionar las variables y formular las hipótesis
- Seleccionar las unidades de análisis de la investigación
- Seleccionar la muestra
- Recolectar datos
- Analizar esos datos
- Presentar los resultados.

Estos pasos ayudan a las organizaciones a dimensionar sus oportunidades, sus desafíos, sus fortalezas y, a superar sus debilidades en busca de mejorar la eficacia y el desempeño organizacional. Evaluar si pueden acometer las transformaciones que requieren, en qué tiempos, mediante qué pasos, con qué estilo de liderazgo y con qué entrenamiento para el cambio en los equipos de trabajo (Krieger, 2014).

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



## **Tipos de cultura organizacional**

### **Orientación hacia el poder**

La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poderes externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización, procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados. La organización orientada hacia el poder es competitiva y celosa de su territorio (tanto si se trata de mercados, como de áreas geográficas, gamas de productos o, del acceso a los recursos). Busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a organizaciones más débiles. (Incluso, una organización débil orientada hacia el poder se siente satisfecha cuando es capaz de dominar a otras que son todavía más débiles que ella.) Siempre intenta negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos convenios que ya no le son de utilidad alguna. Si los individuos no poseen la capacidad o los conocimientos técnicos necesarios para hacer el trabajo, se les forma de nuevo o se les sustituye. Y, si las necesidades personales y las consideraciones sociales amenazan con entorpecer la solución eficaz de un problema, son suprimidas, en aras del objetivo supremo. (Harrison, 1978, p. 4)

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

### **Orientación hacia la persona**

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

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

En la organización orientada hacia la persona se ignora la autoridad y el poder. Cuando el poder se hace necesario, generalmente se orienta hacia las necesidades de los miembros, confiando en que los individuos influyan entre sí mediante el ejemplo. Para crear una organización orientada hacia la persona, debemos promover la comunicación interna (Gutiérrez et al., 2021)

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

### **Orientación hacia las normas**

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

Este tipo de organizaciones tarda más en responder que los tipos de cultura organizacional basados en el poder. Los miembros tienen el compromiso de seguir estas reglas impuestas. La forma de actuación se da mediante la racionalización y simplificación para superar las dificultades que se plantea.

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

Los objetivos de la organización son muy rígidos y las actividades están previamente definidas; no deben salirse de las normas. La planificación del trabajo se hace de manera cuidadosa (Gutiérrez et al., 2021).

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

### **Orientación hacia la resolución de problemas**

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

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

La relación del individuo con la organización es muy estrecha; no debe formar parte, si no se ajusta a los objetivos de ella. Las respuestas son producidas lentamente, pero son competentes con las necesidades de la organización. La estructura es flexible y variable, pero siempre existe un objetivo común (Gutiérrez et al., 2021).

En este tipo de cultura organizacional predomina la solución de problemas cuando es necesario; se realiza mediante tareas fáciles para la toma de



decisiones; los miembros deben tener una relación clara; de lo contrario, no deberían formar parte y, siempre deben tener un objetivo en común.

### Factores de la cultura organizacional

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

- **Estrategia:** consiste en la elección de una posición muy específica que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia. El diseño de la estrategia requiere del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa, para alcanzar propósitos más allá de lo propuesto.
- **Estructura:** se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura.
- **Trabajo en grupo:** orienta esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo; constituye el propósito más importante de los gerentes; responde a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde se interactúa de suerte que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento, en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014).

Las relaciones personales y las comunicaciones en el entorno interno de las organizaciones son significativas, ya que generan una mayor productividad, por cuanto todos los trabajadores tienen comunicación y, sobre todo, existe un buen desempeño de ellos.

### Marco conceptual

**Comportamiento organizacional:** "El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones y su continua interacción e influencia recíproca" (Chiavenato, 2009, p. 6).

**Diagnóstico:** "un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas" (Ponce, 1944, como se cita en Cota, s.f., p. 50).





**Estrategia:** "la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia" (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014, p. 99).

**Estructura:** "se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados" (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014, p. 99).

**Factores culturales:** son las actividades propias de una empresa o proyecto; igualmente, son algo que influye constantemente, bien sea positiva o negativamente.

**Orientación al poder:** la organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados (Gutiérrez et al., 2021).

**Orientación a la persona:** se busca atender las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos (Gutiérrez et al., 2021).

**Orientación hacia la resolución de problemas:** los tipos de cultura organizacional orientados hacia la resolución de problemas están basados en datos y en una correcta planificación. Estas organizaciones no responden de un modo satisfactorio ante la agresividad de aquellas que están basadas en el poder (Gutiérrez et al., 2021).

**Sector panificador:** corresponde a una actividad económica fundamental del sector secundario que se encarga de transformar los productos naturales en productos elaborados y semielaborados.

**Trabajo en equipo:** "El trabajo en equipo es una labor que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo" (Economipedia, 2023, párr. 1).

## Conclusiones

El diagnóstico de la cultura organizacional del sector panificador en Pasto es un paso fundamental para entender mejor las fortalezas y debilidades de las empresas del sector y, diseñar estrategias y acciones para mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

A través de la investigación realizada hasta el momento en el trabajo de grado, se ha logrado identificar algunos rasgos significativos de la cultura organizacional del sector panificador de Pasto. En términos generales, se



puede afirmar que este sector presenta una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y la calidad de los productos y servicios, con una estructura jerárquica y tradicional.

El análisis de la cultura organizacional del sector panificador de Pasto se presenta como un aspecto fundamental para determinar los factores que inciden en el éxito, liderazgo y competitividad de las empresas del sector; para ello es necesario evaluar el impacto de la cultura organizacional en aspectos como: la motivación y satisfacción de los empleados, la innovación y creatividad y, el desarrollo de nuevas estrategias de negocio.

### Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª ed.) (P. Mascaró, Trad.). McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Cota, J. A. (s.f.). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de registro escolar en una institución de educación superior. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/06CA201501.pdf>
- Economipedia. (2023). Trabajo en equipo. <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
- Gutiérrez, J. M., Romero, J., Hernández, L. y Vega, F. Y. (2021). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 761-777. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>
- Harrison, R. (1978). Conozca la forma de ser de su organización. [https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Krieger, M. J. (2014). El proceso de investigación acción en el desarrollo del planeamiento estratégico participativo de organizaciones públicas, su aplicación al PEIP – JUNTOS 2020, de la FCE-UNER. *Ciencias Administrativas*, (4), 03-11.
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.