

ORIGINAL

Study of the organizational culture of the company (Contadero Dairy Association) ASOLACC in the municipality of El Contadero

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

Cesar Camilo Larrea Narváez¹, Daniela Fernanda López Lucero¹, Claudia Magali Solarte Solarte¹  

¹Universidad CESMAG, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables Administración de Empresas. San Juan de Pasto, Colombia.

Citar como: Larrea Narváez CC, López Lucero DF, Solarte Solarte CM. Study of the organizational culture of the company (Contadero Dairy Association) ASOLACC in the municipality of El Contadero. Management (Montevideo). 2024; 2:93. <https://doi.org/10.62486/agma202493>

Enviado: 05-12-2023

Revisado: 10-03-2024

Aceptado: 04-08-2024

Publicado: 05-08-2024

Editor: Ing. Misael Ron 

Autor para la correspondencia: Claudia Magali Solarte Solarte 

ABSTRACT

Introduction: in which a detailed description is made on the presentation of the Organizational Culture project, which aims to understand how this culture influences its performance as an organization and its ability to improve competitiveness and increase productivity. Research problem: in which organizational culture is taken as the research topic, and from there, some subtitles related to the topic are displayed. There is also the general objective with its specific objectives.

Method: the method to be used in this research will be the empirical-analytical method and consists of identifying a problem, presenting a respective hypothesis and thus carrying out an analysis. To study organizational culture, the empirical-analytical method may involve direct observation of the members of the organization in their daily interactions and also the development of interviews and surveys to obtain information on the type of organizational culture that the association has.

Results: the main results obtained were described, among which are a diagnosis of organizational culture, a SWOT matrix where important factors of ASOLACC are identified, possible factors that affect the organizational culture and finally some strategies that can improve the organizational culture together with an action plan.

Conclusions: conclusions were drawn based on both the research and the results obtained, as well as on the information provided by the association, which allowed the successful development of this project.

Recommendations: recommendations were made for the association to implement, such as the need for the organization to offer growth opportunities such as a professional development program that includes specialized training and opportunities to obtain certifications in key areas such as dairy production, quality management and marketing. This will not only improve employees' skills, but will also increase their motivation and contribute to strengthening the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture; Competitiveness; Factors; Strategies; Challenging Environment; Innovation; Leadership; Human Talent.

RESUMEN

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.

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 y también el desarrollo de entrevistas y encuestas para obtener información sobre el tipo de cultura organizacional que tiene la asociación.

Resultados: 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.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Competitividad; Factores; Estrategias; Entorno Desafiante; Innovación; Liderazgo; Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

La investigación de la cultura organizacional de ASOLACC también permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la asociación en relación con su cultura organizacional.^(1,2) 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.⁽³⁾

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.^(4,5) De acuerdo a un estudio 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.^(6,7) 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.⁽⁸⁾

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.⁽⁹⁾ Según un estudio 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.^(10,11)

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.^(12,13)

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.^(14,15)

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.⁽¹⁶⁾

En un estudio 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.^(17,18) Esto se logra al fomentar un entorno de trabajo colaborativo que fomente el pensamiento crítico.⁽¹⁹⁾ 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.^(20,21)

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.^(22,23)

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.⁽²⁴⁾

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.⁽²⁵⁾

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

Objetivo

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

MÉTODO

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 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.

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, 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.

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 un estudio 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.

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, 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

Población y muestra

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.

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

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

$n = 89$

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.

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. 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.

RESULTADOS

Diagnóstico de la cultura organizacional de la asociación ASOLACC del municipio de El Contadero - Nariño.
Tabulación e interpretación de los resultados de las encuestas dirigidas a los asociados y las entrevistas dirigidas a los integrantes de la junta directiva.

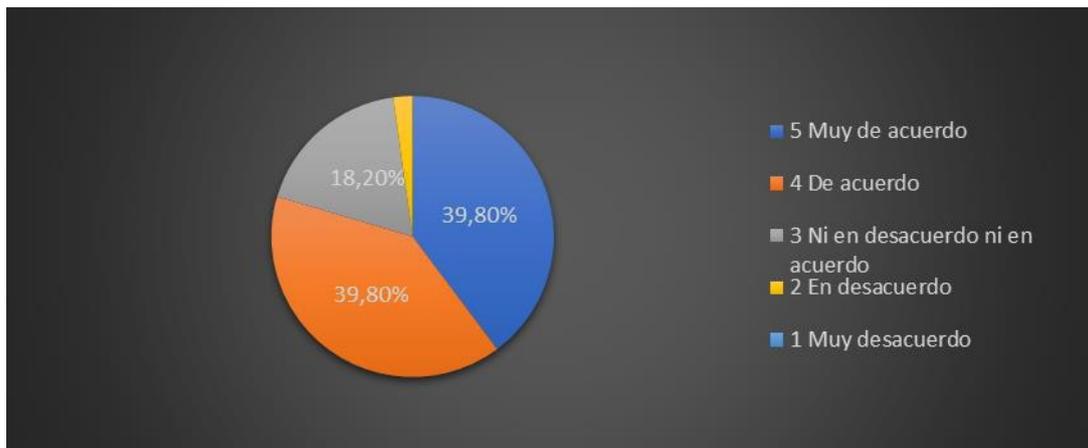


Figura 1. La toma de decisiones se encuentra centralizada en el nivel directivo

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.

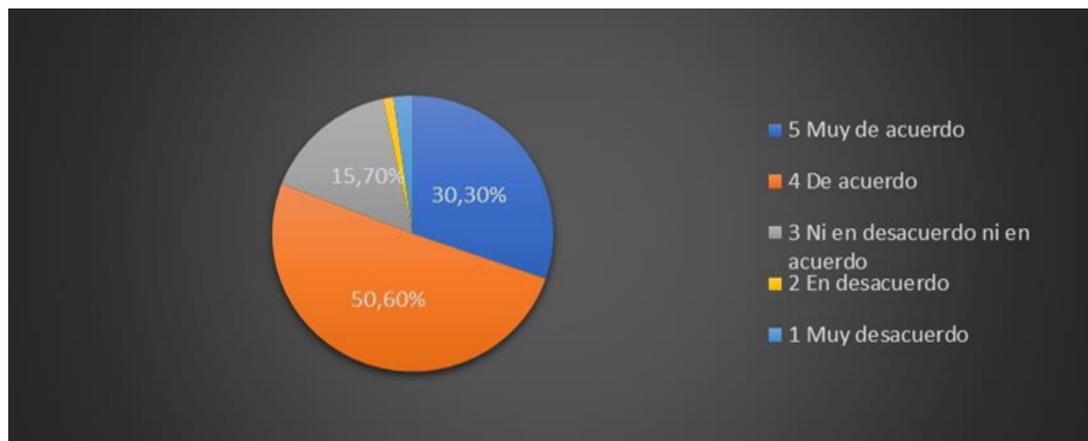


Figura 2. Se toman decisiones arbitrarias e imponentes

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.

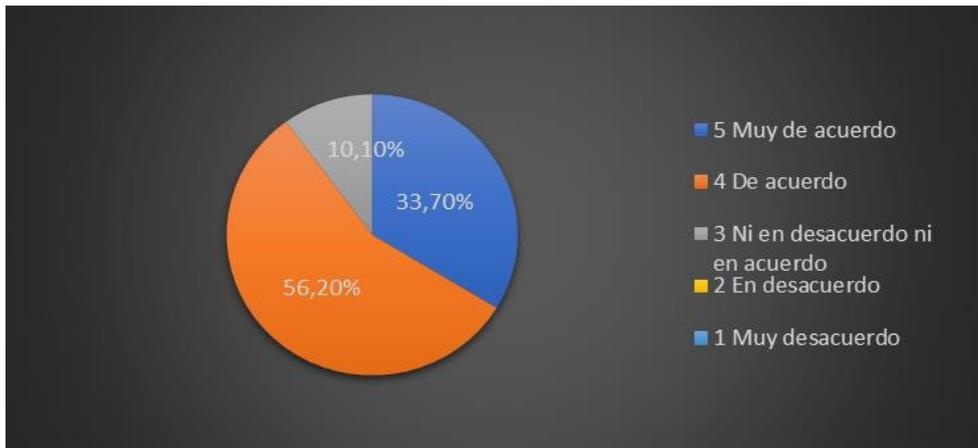


Figura 3. Se pone énfasis en cumplir rigurosamente con las normativas y las responsabilidades asignadas a cada puesto

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.

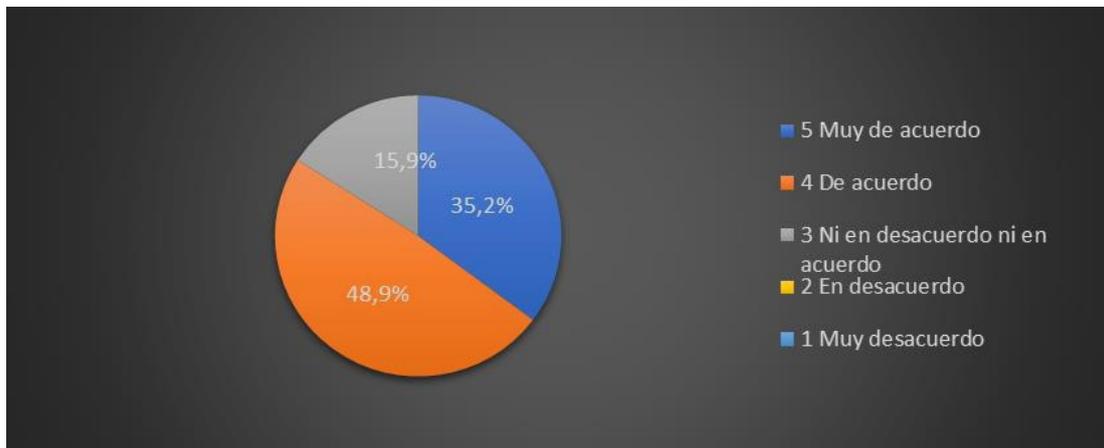


Figura 4. En la empresa la obtención de resultados es primordial

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.

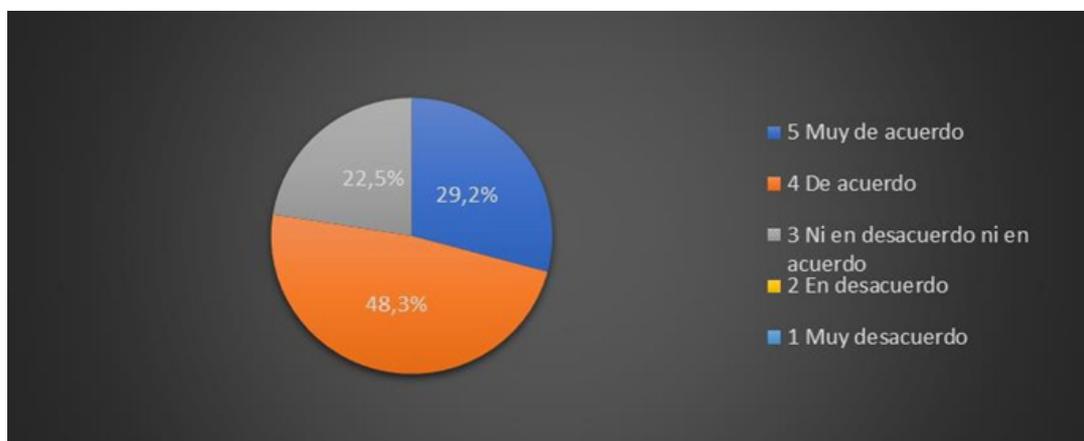


Figura 5. En la empresa se optimizan el talento humano

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.

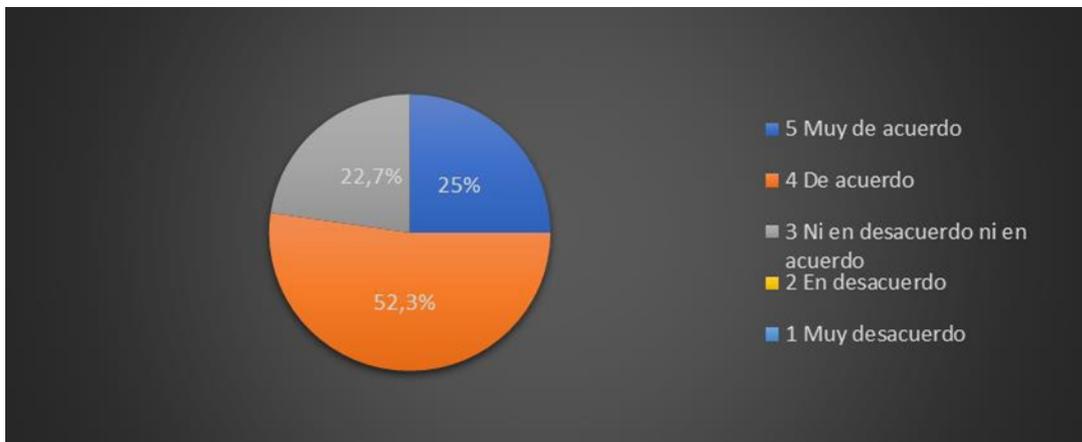


Figura 6. En la empresa se optimizan los recursos financieros

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.

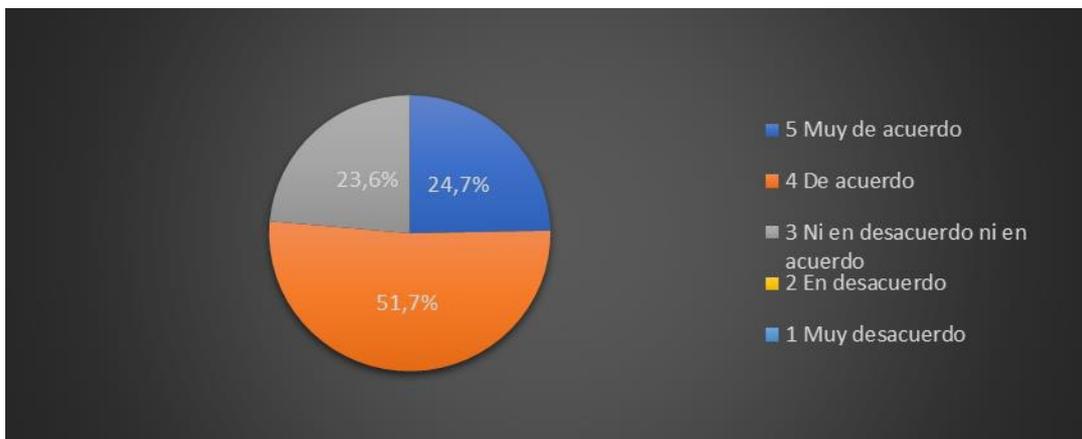


Figura 7. En la empresa se optimizan los recursos materiales

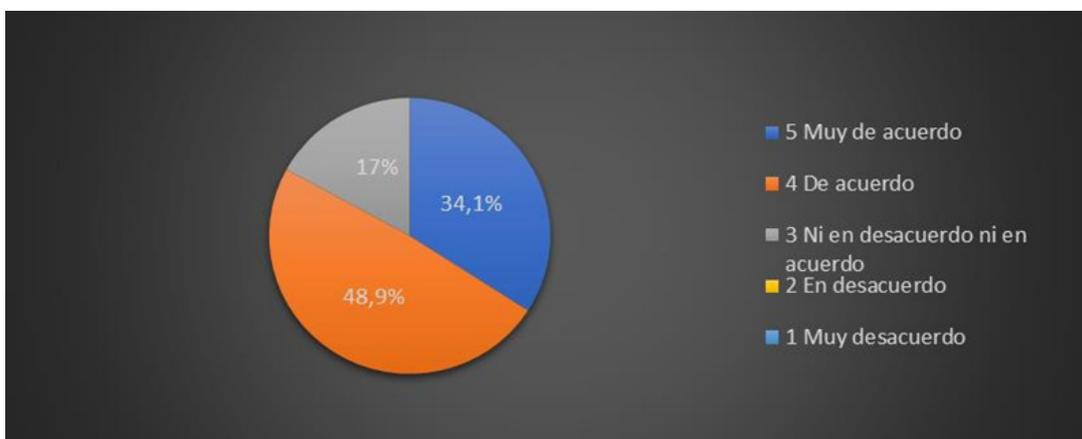


Figura 8. En la empresa es relevante el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores

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.

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.

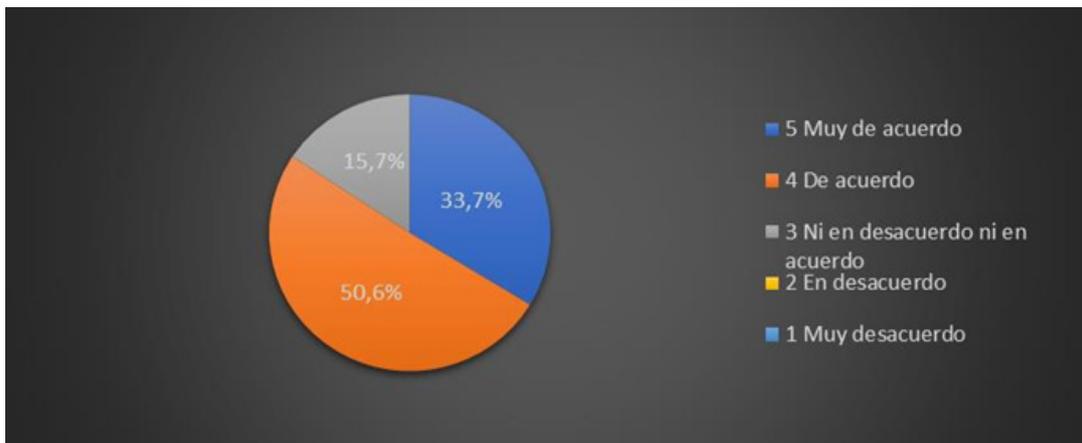


Figura 9. En la empresa se fomenta valores sociales, motivación y creatividad de los colaboradores

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.

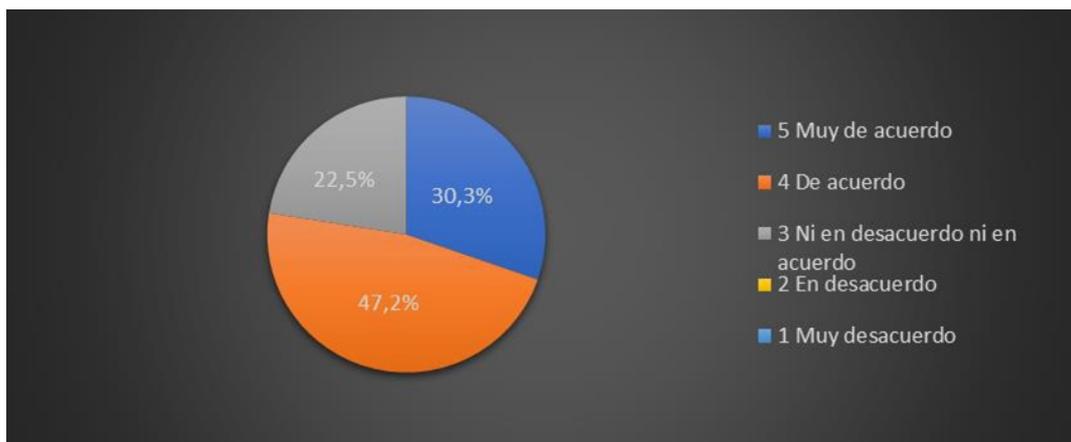


Figura 10. Se realizan reuniones periódicas dentro de la organización para establecer comunicación sobre los problemas de la empresa

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.

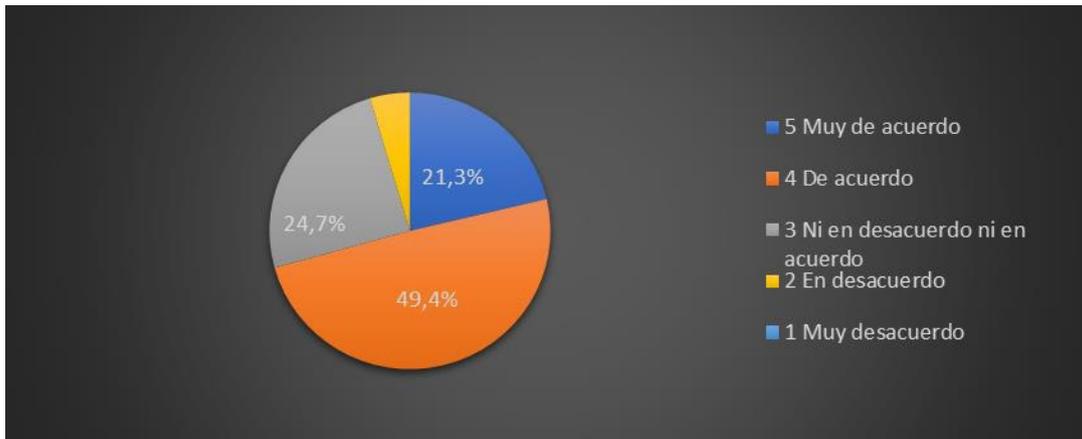


Figura 11. La empresa se caracteriza por mantener un ambiente familiar

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.

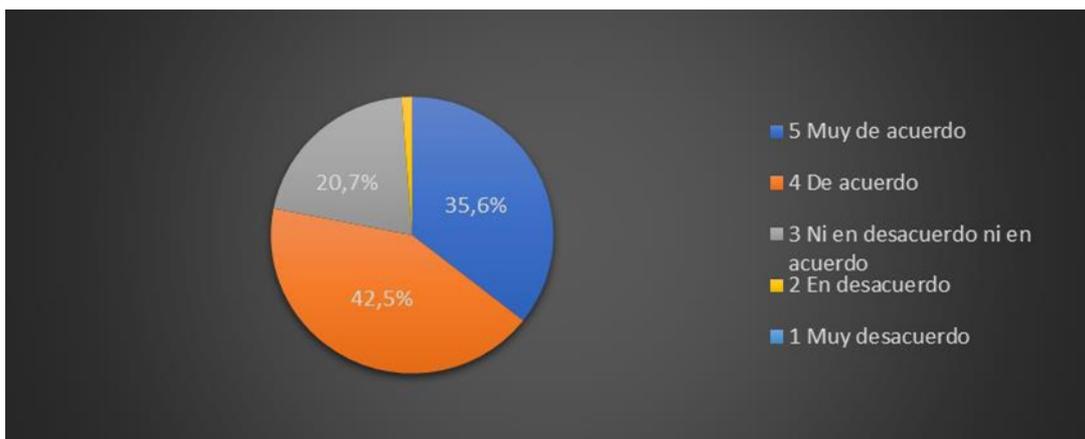


Figura 12. La empresa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora

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.

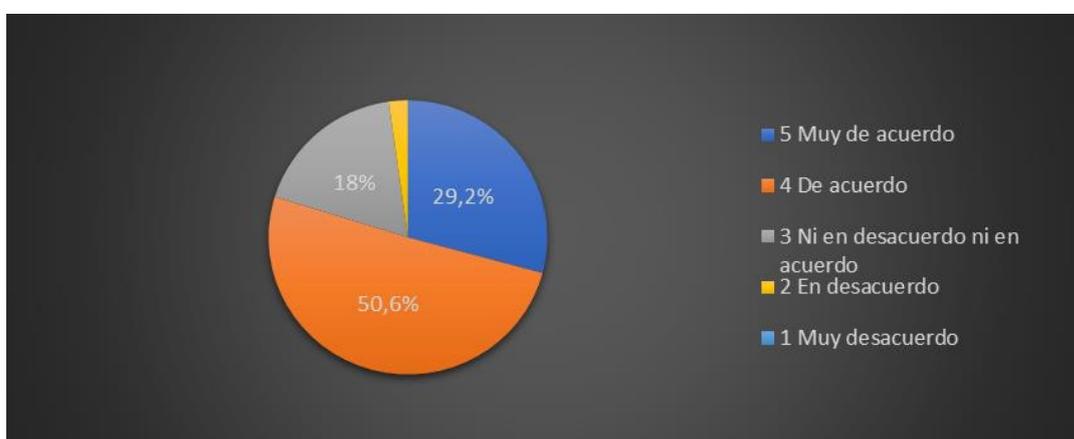


Figura 13. Considera que el reconocimiento como un verdadero valor

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.

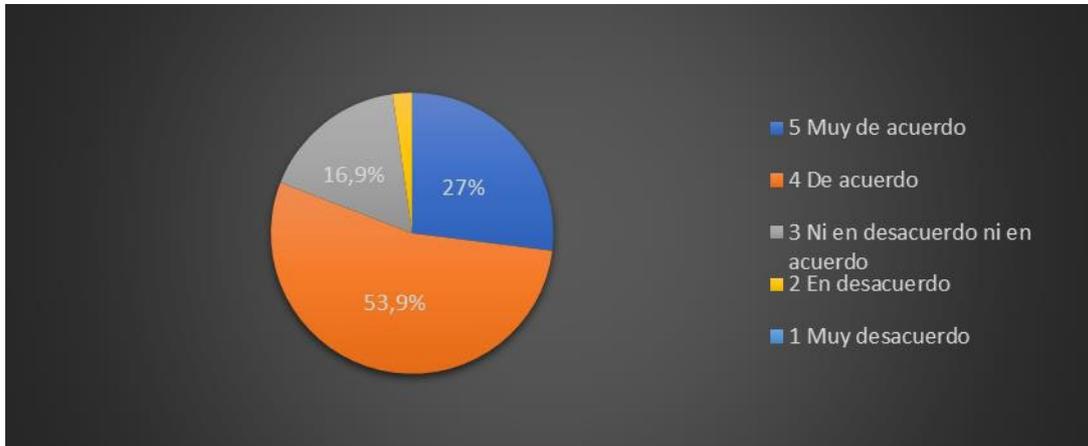


Figura 14. Siente que la organización le permite aportar ideas y opinar

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.

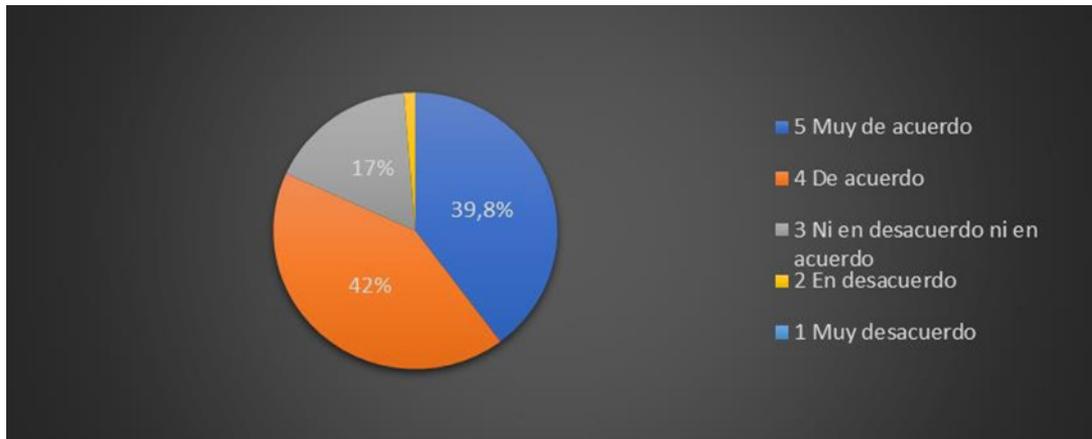


Figura 15. Considera que las responsabilidades dentro de la organización están claras

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.

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.

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.

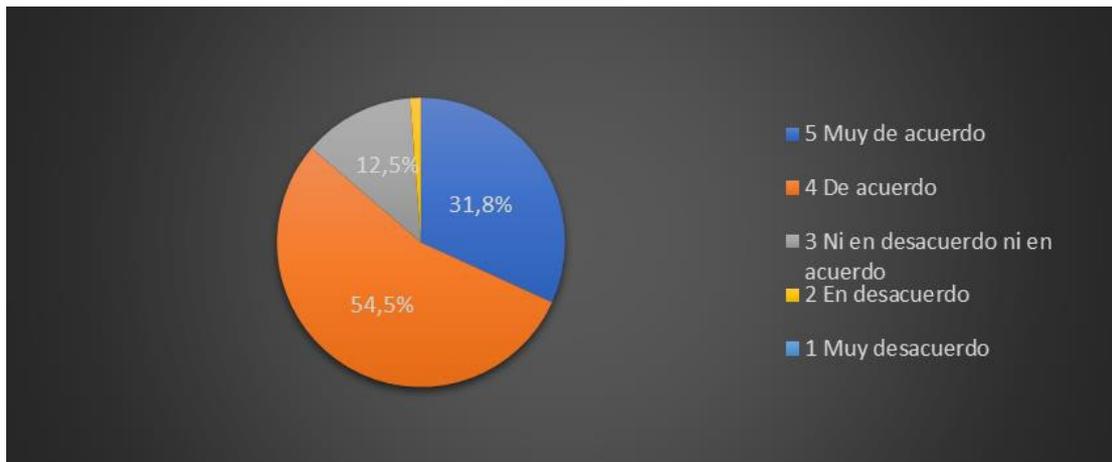


Figura 16. Considera usted que tiene un buen nivel de transparencia con el equipo

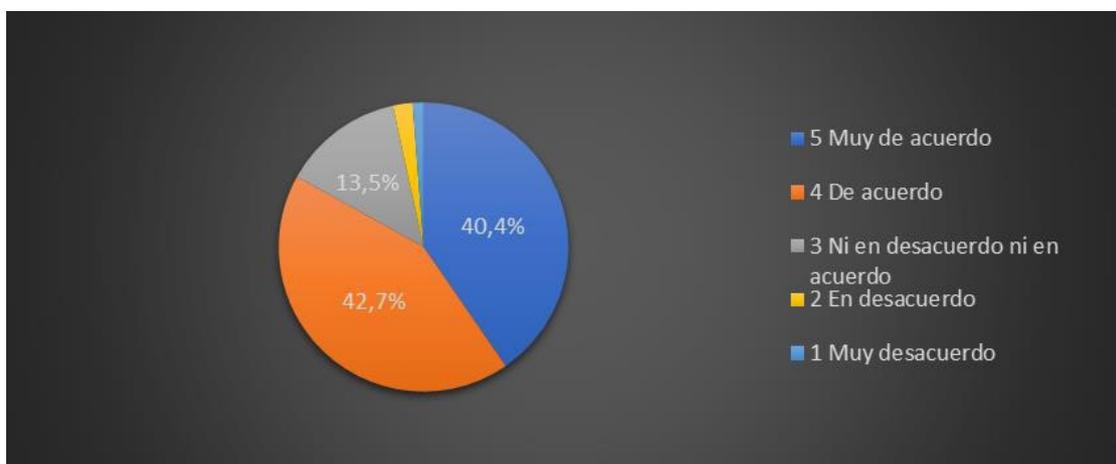


Figura 17. Considera que entre compañeros están prestos y abiertos a recibir opiniones diferentes a las suyas

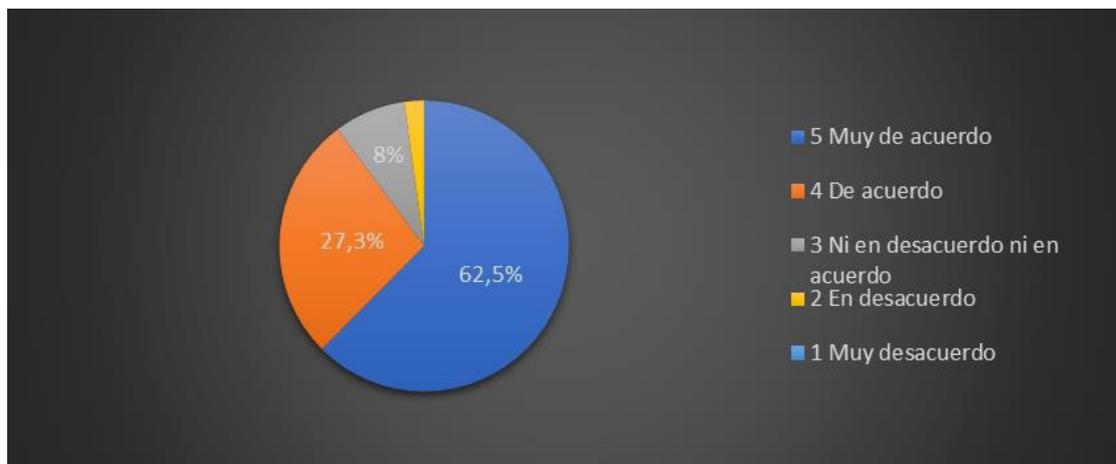


Figura 18. La empresa está enfocada en aumentar el nivel de su competitividad

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.

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.

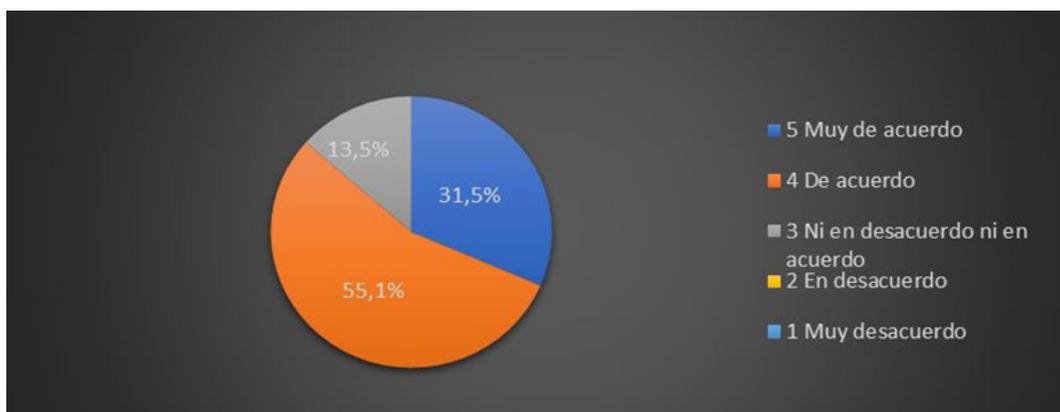


Figura 19. La empresa está interesada en posicionarse en el mercado

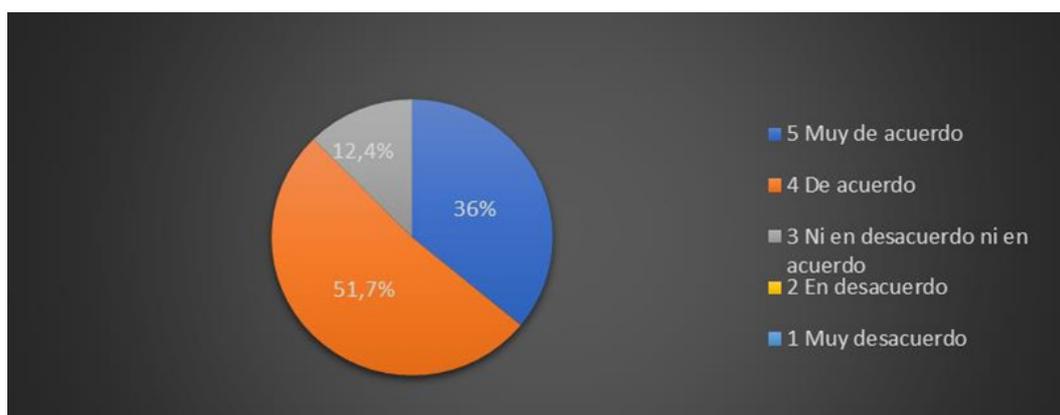


Figura 20. El líder de la organización establece estrategias para competir dentro del mercado

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 1. Entrevista junta directiva ASOLACC

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cuáles son los valores y creencias de la asociación?	La asociación promueve la transparencia, responsabilidad y 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, valores, políticas, procedimientos, reglamentos?	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 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.
¿Cómo se resuelven los conflictos en la asociación?	Se utilizan métodos de resolución de conflictos basados en la negociación y el consenso.	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.
¿Existe confianza entre los asociados y trabajo en equipo?	La confianza mutua es un pilar fundamental en la asociación.	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.
¿La asociación se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?	La orientación al cliente interno y externo es una prioridad estratégica.	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.

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.

CONCLUSIONES

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.



Figura 21. Esquema sobre los factores que inciden en la competitividad de la Asociación ASOLACC

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.

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.

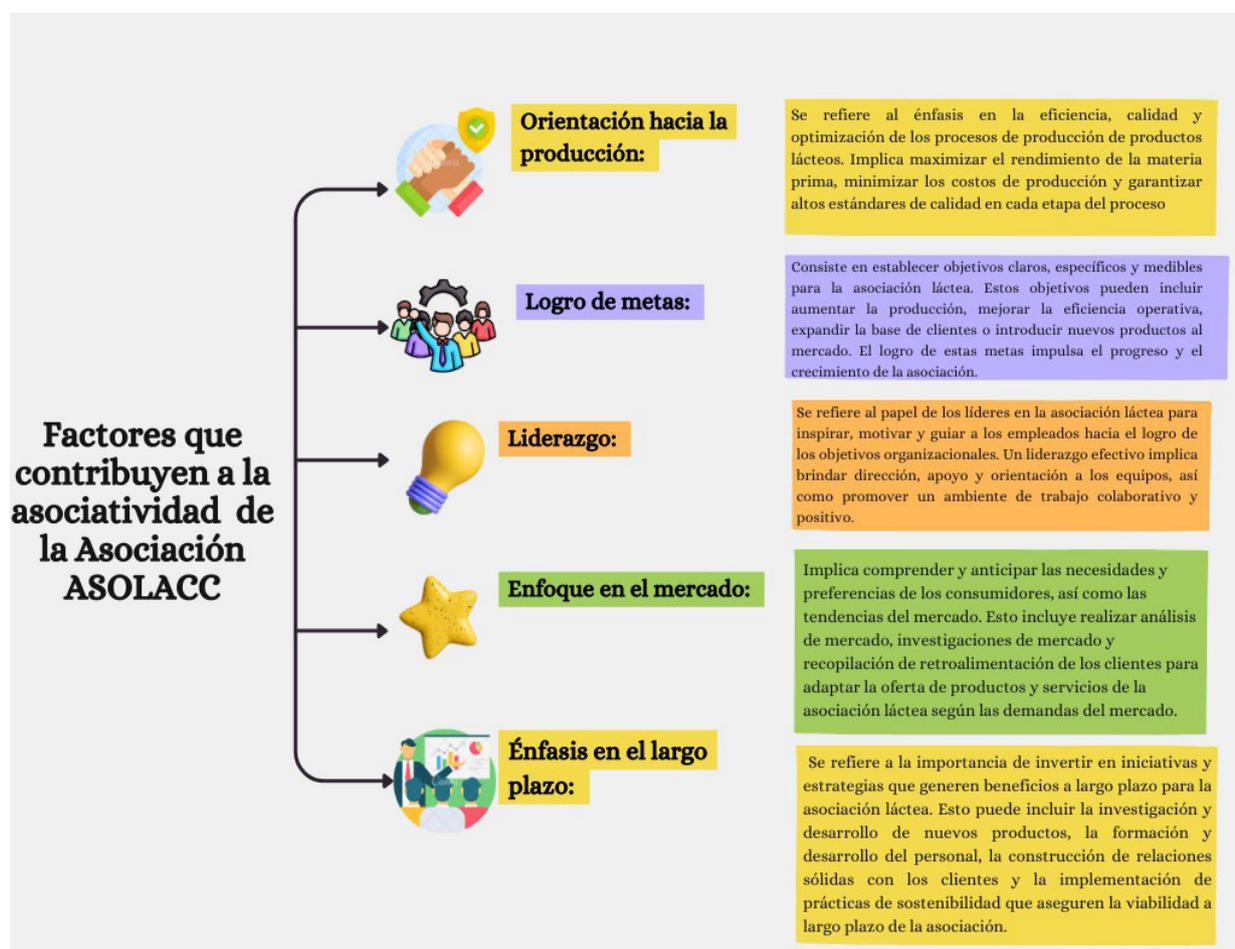


Figura 22. Esquema sobre los factores que inciden en la productividad de la Asociación ASOLACC

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 2. 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	Impulsarla 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	<p>Establecer un sistema de gestión del conocimiento para compartir y aprovechar las ideas y experiencias innovadoras.</p> <p>Crear un espacio físico o virtual dedicado a la incubación y desarrollo de proyectos innovadores.</p> <p>Fomentar la cultura de la experimentación y el aprendizaje a través del reconocimiento y la recompensa de ideas innovadoras.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas o centros de investigación para impulsar la innovación en el sector lácteo.</p>	Gerencia de talento humano	Enero- Diciembre 2025	<p>Humanos: Todos los colaboradores de ASOLACC</p> <p>Técnicos: Plataforma de gestión del conocimiento, Espacio para incubación de proyectos</p> <p>Financieros: \$20 000 000</p>	<p>% de incremento en la generación de ideas innovadoras (ideas actuales/ideas año pasado)*100</p> <p>Número de proyectos innovadores desarrollados</p> <p>Número de colaboraciones con instituciones educativas o Centros de investigación</p>

Tabla 3. Plan de acción para la descentralización gradual en la toma de decisiones

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Descentralizar la toma de decisión e 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	<p>Evaluación de la estructura organizativa para identificar áreas de mejora y potenciales equipos especializados.</p> <p>Definición de equipos especializados basados en competencias y habilidades.</p> <p>Capacitación y empoderamiento de los equipos para tomar decisiones informadas y responsables.</p> <p>Seguimiento y evaluación de capacitaciones para asegurar la efectividad y hacer ajustes necesarios.</p>	Gerencia de talento humano	Enero - Diciembre 2025	<p>Humanos: todos los colaboradores de ASOLACC</p> <p>Técnicos: plataforma de gestión del conocimiento, Espacio para incubación de proyectos</p> <p>Financieros: \$15 000 000</p>	<p>% de incremento en la participación de los empleados en la toma de decisiones (participación actual/participación año pasado)</p> <p>*100 % de mejora en la eficiencia de la toma de decisiones (eficiencia actual/eficiencia año pasado) *100</p> <p>Número de equipos especializados formados y capacitados</p> <p>Número de decisiones delegadas y su impacto medido con instituciones educativas.</p>

Tabla 4. Plan de acción para el empoderamiento y la participación activa

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
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	Evaluación de necesidades de capacitación para identificar áreas clave de desarrollo. Diseño de programas de capacitación enfocados en habilidades de toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo. Implementación de sesiones de capacitación para todos los niveles de la organización. Seguimiento y evaluación de la efectividad de las capacitaciones para realizar ajustes necesarios.	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 capacitación y evaluación realizadas

Tabla 5. Plan de acción para alianzas estratégicas para el mercado lácteo

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
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	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. Contactar a las entidades priorizadas y presentarles la propuesta de alianza. Negociar acuerdos de colaboración que beneficien a ambas partes. Adaptar los acuerdos a las características y necesidades de cada alianza.	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

Tabla 6. Plan de acción para la integración del compromiso ambiental en la cultura

Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Promoción de la conciencia ambiental y adaptación al cambio climático	P r o m o v e r l a 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	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 Capacitar a líderes ambientales dentro de la empresa. Implementar un programa de reciclaje y gestión de residuos lácteos eficientes.	Gerente	E n e r o - 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.

Tabla 7. 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	Evaluar la estructura organizacional actual de ASOLACC. Identificar áreas con responsabilidades poco claras o duplicadas Diseñar una nueva estructura organizacional que defina claramente las responsabilidades de cada área y puesto Brindar capacitación a los empleados sobre sus nuevas responsabilidades y roles.	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/año pasado) *100 Número de áreas y puestos rediseñados Número de sesiones de capacitación realizadas

Tabla 8. 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	Identificar los tipos de comportamientos y logros que se desean reconocer. Seleccionar los métodos de reconocimiento más adecuados (premios, incentivos, etc.). Celebrar los logros individuales y colectivos. Reconocer públicamente los esfuerzos y la dedicación de los empleados.	Gerente	Enero - Diciembre 2025	Todos los colaboradores de ASOLACC, especialmente el equipo de liderazgo Técnico: Herramientas para gestión y comunicación del programa de reconocimiento Financieros: \$15 000 000	Número de reconocimientos entregados. Número de eventos de reconocimiento realizados

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.

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 BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar-Ayala M, Martínez-Hernández M. Factores determinantes de la competitividad en la industria láctea mexicana. *Rev Adm Contemp.* 2019;23(3):1-22.
2. Arias FG. *El proyecto de investigación.* 6ª ed. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme; 2012.
3. Baena-Navarro R, Serrano-Ardila L, Carriazo-Regino Y. Innovative model for the integration of ICTs in

rural environmental education: towards a sustainable pedagogy. Southern Perspective / Perspectiva Austral 2024;2:35-35. <https://doi.org/10.56294/pa202435>.

4. Calderón ZL. La cultura organizacional en la estabilidad laboral \. Guatemala: Universidad Rafael Landívar; 2013. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>

5. Cameron KS, Quinn RE. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2011.

6. Carrillo Punina AP. Medición de la cultura organizacional \. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata; 2016 \ <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

7. Catalán-Vázquez EC, Jarillo-Soto T. Paradigmas de investigación aplicados al estudio de la percepción pública de la contaminación del aire. Rev Int Contam Ambient. 2010;26(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-49992010000200007

8. Champman A. Análisis DOFA y análisis PEST \. 2004. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

9. Cuentas JAA, Bernedo-Moreira DH. Multisensory Design in Education: How Architecture Enhances the Learning Experience. Land and Architecture 2024;3:104-104. <https://doi.org/10.56294/la2024104>.

10. Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons; 1990.

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

12. Gómez CF, Rodríguez JK. Teorías de la cultura organizacional. Rev Contab Auditoría. 2001;(115). Disponible en: <https://strathprints.strath.ac.uk/7361/>

13. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind. Vol. 2. Londres: McGraw Hill; 1991.

14. Ibarra Vallejo R. Reseña histórica \. ASOLACC; 2018. <http://asolacc.blogspot.com/p/resena-historica.html>

15. Jacinto-Alvaro J, Casco RJE, Macha-Huamán R. Social networks as a tool for brand positioning. Edu - Tech Enterprise 2024;2:9-9. <https://doi.org/10.71459/edutech20249>.

16. Litwin GH, Stringer RA. Motivation and organizational climate. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; 1968.

17. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Nacional de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Agroindustrial 2022-2031. Bogotá, Colombia: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; 2022.

18. Morelos-Gómez J, Fontalvo-Herrera TJ. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Entramado. 2014;1. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006

19. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional. México: Pearson; 2017.

20. Robbins SP, Judge TA. Comportamiento organizacional: libro de texto introductorio. México: Pearson; 2021.

21. Rondón GFA, Vega JAO, Londoño A del PM, Rocha JHO. Integral optimization of the Quebrada La Honda water supply system: social and financial impacts in Villavicencio, Meta. Environmental Research and Ecotoxicity 2024;3:11-11. <https://doi.org/10.56294/ere202211>.

22. Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés Editores; 1988.

23. Schein EH. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2010.

24. Universidad de Nariño. Impacto económico de la ganadería bovina en El Contadero, Nariño. Informe. San Juan de Pasto, Colombia: Universidad de Nariño; 2022.

25. Vargas OLT, Agredo IAR. Active packaging technology: cassava starch/orange essential oil for antimicrobial food packaging. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:102-102. <https://doi.org/10.62486/agmu2024102>.

FINANCIACIÓN

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - borrador original: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - revisión y edición: Cesar Camilo Larrea Narváez, Daniela Fernanda López Lucero, Claudia Magali Solarte Solarte.