

REVISIÓN

Organizational behavior and competitiveness in the baking industry: analysis from the perspective of corporate culture

Comportamiento organizacional y competitividad en el sector panificador: análisis desde la cultura empresarial

Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano¹, Claudia Magali Solarte Solarte¹  

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

Citar como: Chinchajoa Zambrano NM, Solarte Solarte CM. Organizational behavior and competitiveness in the baking industry: analysis from the perspective of corporate culture. Management (Montevideo). 2024; 2:99. <https://doi.org/10.62486/agma202499>

Enviado: 11-12-2023

Revisado: 28-05-2024

Aceptado: 29-11-2024

Publicado: 30-11-2024

Editor: Ing. Misael Ron 

Autor para la correspondencia: Claudia Magali Solarte Solarte 

ABSTRACT

Introduction: this research addressed organizational behavior in bakery companies in the city of Pasto, as this factor significantly influenced their internal operations and competitiveness. It began with the recognition of problems such as lack of communication, administrative disorganization, and a weak sense of belonging. The purpose of the study was to review the existing literature and background to understand the factors that determine a strong organizational culture.

Development: international, national, and regional background information was analyzed, demonstrating the direct relationship between organizational culture and job performance. Through the case studies of Panificadora Mexicana, Sertempo Cali, and Insupan in Pasto, it was evident that shared values, leadership, communication, and strategic clarity strengthened staff commitment and improved operations. A contextual framework was also presented that described the current challenges facing the baking sector, such as rising input costs, changing consumer preferences, and the need for professionalization of the trade. Legal and conceptual aspects relevant to the analysis of the organizational environment were also addressed.

Conclusions: the review concluded that Pasto's bakery companies needed to work on building a clearer and more participatory organizational culture. It was established that conducting organizational diagnoses helped to identify weaknesses and design effective strategies. A well-defined culture was presented as a fundamental axis for improving productivity, strengthening the work environment, and ensuring the sector's sustainable growth.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Behavior; Bakeries; Business Diagnosis; Work Environment.

RESUMEN

Introducción: la presente investigación abordó el comportamiento organizacional en empresas panificadoras de la ciudad de Pasto, debido a que este factor influyó de manera significativa en su funcionamiento interno y en su competitividad. Se partió del reconocimiento de problemas como la falta de comunicación, la desorganización administrativa y el escaso sentido de pertenencia. El estudio tuvo como propósito revisar la literatura y antecedentes existentes para comprender los factores que determinan una cultura organizacional sólida.

Desarrollo: se analizaron antecedentes internacionales, nacionales y regionales que demostraron la relación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. A través del caso de Panificadora Mexicana, Sertempo Cali y la empresa Insupan en Pasto, se evidenció que los valores compartidos, el liderazgo, la comunicación y la claridad estratégica fortalecieron el compromiso del personal y mejoraron la operatividad.

Asimismo, se presentó un marco contextual que describió los desafíos actuales del sector panificador, como el aumento de costos de insumos, el cambio en las preferencias de los consumidores y la necesidad de profesionalización del oficio. También se abordaron aspectos legales y conceptuales relevantes para el análisis del entorno organizacional.

Conclusiones: la revisión permitió concluir que las empresas panificadoras de Pasto debieron trabajar en la construcción de una cultura organizacional más clara y participativa. Se estableció que realizar diagnósticos organizacionales contribuyó a detectar debilidades y a diseñar estrategias efectivas. Una cultura bien definida se presentó como un eje fundamental para mejorar la productividad, fortalecer el clima laboral y garantizar el crecimiento sostenible del sector.

Palabras clave: Cultura Organizacional; Comportamiento Organizacional; Panificadoras; Diagnóstico Empresarial; Clima Laboral.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional y la cultura organizacional son elementos fundamentales en el funcionamiento y competitividad de las empresas, ya que influyen directamente en el clima laboral, la productividad, la comunicación interna y la toma de decisiones. En el contexto actual, las organizaciones requieren estructuras sólidas que promuevan entornos saludables y eficientes, especialmente en sectores tradicionales como el panificador.

En la ciudad de Pasto, algunas empresas panificadoras han evidenciado debilidades relacionadas con su cultura organizacional, reflejadas en la falta de comunicación, conflictos interpersonales, desorganización administrativa y escaso sentido de pertenencia entre los colaboradores. Estos factores no solo afectan el rendimiento individual y colectivo, sino que también limitan el crecimiento sostenible de estas organizaciones.

Desde una perspectiva teórica, el análisis de la cultura organizacional permite comprender cómo los valores, creencias, hábitos y normas compartidas dentro de una empresa impactan el comportamiento de sus miembros. Diversos estudios han demostrado que una cultura bien definida y gestionada promueve el compromiso, la innovación y la mejora continua.

Este artículo tiene como objetivo analizar el comportamiento organizacional en las empresas panificadoras de Pasto, a través de la exploración de enfoques teóricos, investigaciones previas y casos relevantes. La intención es ofrecer un panorama amplio sobre los factores que inciden en el desarrollo organizacional de estas empresas y proponer elementos que puedan contribuir a su fortalecimiento. De esta manera, se busca generar insumos útiles tanto para investigaciones futuras como para los empresarios interesados en mejorar la cultura interna de sus organizaciones.

DESARROLLO

Marco Referencial

Antecedente internacional

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

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

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

Los valores dentro de una organización son importantes para el comportamiento de los empleados dentro de la misma, es decir, generar un ambiente idóneo para la consecución de sus tareas. Las relaciones laborales que se entablan entre compañeros de área y jefes superiores son con tratos cordiales y de respeto entre los mismos. Por lo que se determinó que los valores tienen una influencia para el comportamiento del personal de producción de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.”.⁽¹⁾

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

Antecedente Nacional

El trabajo de grado de los autores Galvis et al.⁽²⁾ Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A.S. El objetivo general es analizar la cultura organizacional del Grupo Empresarial Sertempo Cali S. A., identificando los cambios generados por la transformación que se origina con la ampliación de cobertura regional a nacional durante el periodo comprendido entre los años 2010 y 2012.

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

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

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

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

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

Antecedente regional

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

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

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

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

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

Se concluye, además, que una vez realizado el análisis de entorno a partir de la construcción de la matriz EFE, la empresa Insupan San Juan cuenta con oportunidades provenientes del medio externo y que pueden ser aprovechadas por la empresa para sus fines de crecimiento y consolidación en el mercado, entre estas se encontraron: la ubicación geográfica estratégica, la facilidad de encontrar productos complementarios en la zona, el crecimiento del sector, entre otros. Oportunidades que se encuentran en el entorno cercano de la empresa y que aun cuando no son de su control, pueden significar ventajas frente a sus competidores.⁽³⁾

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

Marco contextual

Macro contexto

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

Este sector está en crecimiento y continuará estable, pues cada vez hay más ingreso de nuevas cadenas, lo cual nos lleva a uno de los desafíos del sector panadero más esenciales: trabajar en nuevos grupos objetivos de mercado, entendiendo sus gustos y mejorando la atención al cliente y la calidad de los productos y procesos.⁽⁴⁾

Se puede concluir que la situación del sector panadero de Colombia es favorable a pesar de los retos que

se han presentado como por ejemplo la Pandemia también como van creciendo generan empleo, aumentan los negocios y la oferta de productos se amplía.

La producción y las ventas de la industria panificadora no se han visto afectadas por la pandemia, de hecho, han continuado creciendo. Sin embargo, el alza en los costos de producción es una de las grandes preocupaciones del sector, que, en 2021, según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan), evidenció el cierre de cerca de 4 000 establecimientos pertenecientes a pequeños productores. El incremento en el costo del maíz dadas las afectaciones climáticas en Canadá a finales de 2021, así como el alto valor en fletes marítimos, la guerra entre Rusia y Ucrania y la suspensión de exportaciones desde India, han elevado el precio internacional del insumo importado en Colombia en un 99,7 %. En el sector se hace necesaria la inversión en tecnología y la búsqueda de materias primas alternativas que reduzcan los costos operativos y generen ventajas competitivas en la industria.⁽⁵⁾

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

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

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

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

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

Para superar este desafío es indispensable pensar en capacitaciones constantes que aumenten las competencias panaderas, la mecanización de procesos (amasado, división, formado, etc.) y soluciones avanzadas como la automatización y robotización de procesos”.⁽⁴⁾

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

Micro contexto

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

Según Bastidas⁽⁶⁾ el incremento del precio generó una baja en la demanda, por lo que se teme que la nueva alza provoque un efecto similar.

Para el sector panificador se debe fomentar el consumo local que compite con productos que llegan a través de nueve empresas con asiento en otras regiones e incluso multinacionales.⁽⁶⁾

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

Los comerciantes han tenido que afrontar la crisis de la pandemia, los bloqueos del departamento y los incrementos en los insumos debido a la alta demanda por parte de este producto por otros países, según lo mencionado por el representante legal de la Panadería Leandro, Luis Gonzales, han tenido que despedir a varios empleados para intentar mantener el precio en 200 pesos, pero ya no hay nada más que puedan hacer.⁽⁷⁾

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

Reseña histórica

La historia de la industria panificadora en Colombia comenzó en la conquista, en los albores del siglo XVI, cuando ocurrió la mezcla de comestibles de los indígenas e ingredientes provenientes de España. En ese entonces se reemplazaron unos productos por otros, al paso que se complementaron diversas recetas, logrando de esta forma, el mestizaje culinario. En esa época la nobleza española, queriendo consumir el pan blanco, trajo de sus tierras semillas de trigo y ordenó que se sembraran en las diferentes regiones del territorio colombiano, iniciando de esta forma, la producción de la harina, el pan y las hostias para el rito litúrgico. Por su parte, los indígenas ya consumían el maíz en diferentes formas: arepas, bollos, sopas, tamales y panes.

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

La cadena productiva de las molinerías, reposterías y panaderías comprende varios eslabones, que van desde el procesamiento de los insumos hasta la producción de elementos más elaborados como el pan, las pastas, las tortas, entre otros. Como punto inicial se tiene la siembra y posterior cosecha del trigo, el cual se configura como materia prima principal para elaborar los productos que caracterizan esta industria. Los pasos siguientes de la cadena son la trituration, en donde se fragmenta el grano extraído y la tamización, en donde se separan las partículas según el tamaño y la purificación. De esta forma, en el proceso de trituration se convierte el trigo en harina, el cual es destinado para la transformación de productos de panaderías, pastelería, galletería, y la fabricación de pastas alimenticias.⁽⁸⁾

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

Avanza el tiempo y con él surgen más técnicas, más herramientas que hacen que la panadería sea considerada lucrativa y que hoy muchos profesionales de todas las áreas hayan logrado obtener sus títulos universitarios precisamente con los recursos que sus familias obtuvieron del oficio de la panadería. Así lo recuerda Karen Linares, comunicadora social formada gracias a la actividad de su padre. El gremio panadero crea, inventa y se renueva en ingredientes y tecnología. Más recetas tradicionales como el famoso pan de piso no pierden la preferencia de los consumidores en todo el departamento de Nariño, una fórmula libre de aliños y apetecida durante generaciones, con un toque campesino que evoca los recuerdos de una mesa familiar al calor y con el olor de un delicioso café colado nariñense”.⁽⁹⁾

Marco legal

Teniendo en cuenta la normatividad de las diferentes empresas a nivel nacional y en especial a su actividad económica y por las cuales se rigen estrictamente a distintas normas, leyes, decretos y códigos en las distintas actividades propias de la empresa y las obligaciones legales que los empleadores tienen con su capital humano, se hace necesario traer a la presente investigación las leyes que regulan el sector panificador para poder estar al día en cuanto a toda normatividad exigida en el medio y que se reflejan a continuación:

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

Marco teórico

¿Qué es cultura organizacional?

“Existen varias versiones y aproximaciones al concepto de cultura organizacional, para unos es considerada un conjunto de percepciones, y para otros, esta corresponde a valores institucionales, sin embargo, la cultura en los últimos veinte años, ha cobrado mayor importancia en relación a la gestión humana, puesto que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas,

cada una de ellas poseen características particulares y únicas, que en su interrelación en pares y grupos se dinamiza y se vuelve compleja. La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad)".⁽¹⁰⁾

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

¿Qué es un diagnóstico y como se hace?

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

Según Krieger⁽¹¹⁾ los pasos para realizar un diagnóstico son los siguientes:

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

Ayudan a las organizaciones a dimensionar sus oportunidades, sus desafíos, sus fortalezas y a superar sus debilidades en busca de mejorar la eficacia y el desempeño organizacional. Evaluar si pueden acometer las transformaciones que requieren, en qué tiempos, mediante qué pasos, con qué estilo de liderazgo y con qué entrenamiento para el cambio en los equipos de trabajo.⁽¹¹⁾

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

Tipos de Cultura Organizacional

Orientación hacia el poder

La organización orientada hacia el poder se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer cualquier oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados. La organización orientada hacia el poder es competitiva y celosa de su territorio (tanto si se trata de mercados, áreas geográficas, gamas de productos, o del acceso a los recursos). Busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a organizaciones más débiles. (Incluso una organización débil orientada hacia el poder se siente satisfecha cuando es capaz de dominar a otras que son todavía más débiles que ella.) Siempre intenta negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos convenios que ya no le son de utilidad alguna. Si los individuos no poseen la capacidad o los conocimientos técnicos necesarios para hacer el trabajo, se les forma de nuevo o se les sustituye. Y si las necesidades personales y las consideraciones sociales amenazan con entorpecer la solución eficaz de un problema, se suprimen en aras del objetivo supremo.⁽¹²⁾

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

Orientación hacia la persona

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la persona buscan atender a las necesidades de los

miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos.

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

“En la organización orientada hacia la persona se ignora la autoridad y el poder. Cuando el poder se hace necesario generalmente se orienta hacia las necesidades de los miembros, confiando en que los individuos influyen entre sí mediante el ejemplo. Para crear una organización orientada hacia la persona, debemos promover la comunicación interna”.⁽¹³⁾

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

Orientación hacia las normas

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

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

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

Los objetivos de la organización son muy rígidos y las actividades están definidas anteriormente, no deben salirse de las normas. La planificación del trabajo se hace de manera cuidadosa.⁽¹⁵⁾

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

Orientación hacia la resolución de problemas

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

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

La relación del individuo con la organización es muy estrecha, no debe formar parte si no se ajusta a los objetivos de ella. Las respuestas se producen lentamente, pero son competentes con las necesidades de la organización. La estructura es flexible y variable pero siempre existe un objetivo común.⁽¹⁵⁾

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

Factores de la cultura organizacional

Según Morelos⁽¹⁶⁾ los procesos en las organizaciones están determinados por las relaciones personales y comunicacionales que definen la cultura y, que, a su vez, es propia de los procesos sistémicos abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas. En relación con los factores determinantes de la cultura organizacional que influyen en la cultura de formación, desarrollo en innovación, algunos factores son los siguientes:

Estrategia: la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia. El diseño de la estrategia requiere tanto del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar propósitos más allá de lo propuesto. **Estructura:** se reconoce que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura

Trabajo en grupo: orienta esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el propósito más importante de los gerentes, responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde se interactuar de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las

inversiones realizadas.⁽¹⁶⁾

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

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”.^(17,18,19,20)
- Diagnóstico: “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (Quesada, 2020)
- Estrategia: “la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, que se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia”.⁽¹⁶⁾
- 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”.⁽¹⁶⁾
- Factor cultural: “Los factores culturales son las actividades propias de una empresa o proyecto, igualmente es algo que influye constantemente en estas ya sea positiva o negativamente”.⁽²¹⁾
- 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 poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados”.⁽¹⁴⁾
- Orientación a la persona: “Buscan atender a las necesidades de los miembros. Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos”.^(22,23,24,25)
- Orientación hacia la resolución de problemas: “Los tipos de cultura organizacional orientados hacia la resolución de problemas está basada en datos y en una correcta planificación. Estas organizaciones no responden de manera satisfactoria ante la agresividad de las que están basadas en el poder”.^(26,27,28,29,30)
- Sector panificador: “Actividad económica fundamental del sector secundario que se encarga de transformar los productos naturales en productos elaborados y semielaborados”.^(31,32,33,34,35)
- 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”.^(36,37,38,39,40)

CONCLUSIONES

A partir del análisis teórico y contextual realizado sobre el comportamiento organizacional en las empresas panificadoras de la ciudad de Pasto, se puede concluir que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el desarrollo, sostenibilidad y competitividad de este tipo de empresas. La cultura influye directamente en la manera en que los colaboradores se relacionan, se comunican y se comprometen con los objetivos de la organización, impactando tanto en el clima laboral como en la productividad y eficiencia interna.

Los antecedentes revisados, tanto a nivel internacional como nacional y regional, demuestran que las organizaciones que invierten en fortalecer su cultura organizacional —ya sea a través de valores sólidos, procesos estructurados o liderazgo consciente— logran mejores niveles de desempeño laboral, satisfacción del personal y crecimiento estratégico. En contraste, la ausencia de una cultura clara y compartida suele generar conflictos internos, desorganización y un bajo sentido de pertenencia.

En el caso específico de las panificadoras de Pasto, se identificaron debilidades notorias relacionadas con la falta de comunicación interna, el desconocimiento de los valores empresariales y la inexistencia de planes estratégicos orientados a fortalecer la cultura organizacional. Estas falencias obstaculizan la consolidación de un entorno organizacional positivo, lo cual afecta directamente la calidad del producto, la eficiencia de los procesos y el posicionamiento en el mercado.

Además, el contexto macroeconómico del sector panificador en Colombia plantea desafíos importantes como el aumento de los costos de insumos, la necesidad de innovación frente a nuevos gustos del consumidor y la escasez de mano de obra calificada. Estos factores externos hacen aún más urgente que las empresas fortalezcan su estructura interna a través de una cultura organizacional coherente, participativa y orientada a la mejora continua.

Por tanto, esta revisión permite afirmar que implementar un diagnóstico organizacional en las empresas panificadoras de Pasto no solo es viable, sino necesario, para identificar áreas críticas y establecer estrategias

efectivas de transformación cultural. Fomentar la orientación al trabajo en equipo, la resolución de problemas y el liderazgo participativo puede generar un impacto positivo y sostenible en este sector económico.

Se destaca la importancia de continuar investigando sobre la cultura organizacional en sectores productivos tradicionales como el panificador, ya que fortalecer su estructura interna puede traducirse en beneficios no solo para las empresas, sino también para la economía local y el bienestar de sus comunidades.

REFERENCIAS

1. Díaz R, Pérez M, Hernández J. El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. [Internet]. 2015 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>
2. Galvis J, Rebellón H. Análisis de la cultura organizacional en el grupo empresarial Sertempo Cali S.A. [Internet]. 2015 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10021/CB0542475.pdf>
3. Ordoñez E. Diseño de un plan estratégico 2021-2025 para la empresa “Insupan San Juan”, en la ciudad de Pasto, Nariño - Colombia [Internet]. 2021 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://repositorio.uniautonoma.edu.co/bitstream/handle/123456789/631/T%20A-P%20159%202021.pdf>
4. Duquesa. Desafíos del sector panadero en Colombia: Amasando en tiempos de cambio [Internet]. 2021 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://duquesa.com.co/desafios-sector-panadero-colombia/>
5. Sectorial. Ficha económica industria panificadora junio 2022: producción y ventas siguen creciendo pese a alto costo de insumos [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://sectorial.co/articulos-especiales/ficha-economica-industria-panificadora-junio-2022/>
6. Caracol Radio. Evalúan nuevo incremento en el costo del pan [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: https://caracol.com.co/emisora/2022/08/03/pasto/1659518711_371936.html
7. Diario del Sur. El gremio panadero de Colombia se encuentra en crisis [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.diariodelsur.com.co/aumentara-el-precio-del-pan-400-pesos/>
8. Correa S. Industria panificadora [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.sectorial.co/industria-panificadora-y-de-pastas>
9. Guerrero. En Pasto se vive la panadería como tradición milenaria [Internet]. Radio Nacional de Colombia; 2017 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.radionacional.co/cultura/en-pasto-se-vive-la-panaderia-como-tradicionmilenaria>
10. Llanos P, Gómez F, Torres L. La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana [Internet]. 2016 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
11. Krieger M. Sociología de las organizaciones. Capítulo 11: El diagnóstico y la intervención organizacional [Internet]. 2001 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/466856583/Sociologia-de-las-organizaciones-de-Mario-Krieger>
12. Harrison R. Conozca la forma de ser de su organización [Internet]. 1978 [citado 2025 may 21]. Disponible en: https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdffons_documental_historic11conozcaformaserorg-pdf.pdf
13. Zendesk. 8 tipos de cultura organizacional que debes conocer [Internet]. 2023 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>
14. Chiavenato I. Comportamiento organizacional 2 [Internet]. Citado en: Course Sidekick; 2023 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.coursesidekick.com/business/3290022>
15. Course Sidekick. La cultura organizacional como personalidad [Internet]. 2023 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.coursesidekick.com/arts-humanities/3807947>

16. Morelos A. Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial [Internet]. 2014 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
17. Apaza JJC, Cuentas JAA, Bernedo-Moreira DH. Redefining Urban Spaces with Natural Elements: Biophilic Architecture. *Land and Architecture* 2024;3:105-105. <https://doi.org/10.56294/la2024105>.
18. Arteaga L. Definición de enfoque cuantitativo [Internet]. 2020 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.testsiteforme.com/enfoquecuantitativo/>
19. Auza-Santiváñez JC, Díaz JAC, Cruz OAV, Robles-Nina SM, Escalante CS, Huanca BA. Gamification in personal health management: a focus on mobile apps. *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:31-31. <https://doi.org/10.56294/gr202431>.
20. Quesada A. Antología: Diagnóstico cultura organizacional [Internet]. 2020 [citado 2025 may 21]. Disponible en: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG15/UNIDADES_APRENDIZAJE/UNIDAD01/01.pdf
21. Estefanía M. Factores culturales influyen en demanda y oferta [Internet]. 2011 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jadesita/factores-culturales-8084087>
22. Ballina F. Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración [Internet]. 2000 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/paradigmas2004-2.pdf>
23. Cámara de Comercio de Madrid. El liderazgo empresarial [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://master-mbaonline.com/rrhh/liderazgoempresarial/>
24. Cano CAG, Castillo VS. Scholarly Output on Computer Networks and Communication: A Ten-Year Bibliometric Analysis in Scopus (2013-2022). *Gamification and Augmented Reality* 2024;2:29-29. <https://doi.org/10.56294/gr202429>.
25. Cuentas JAA, Bernedo-Moreira DH. Bioclimatic Design in Modern Architecture: Towards a Greener, More Resilient Future. *Environmental Research and Ecotoxicity* 2024;3:103-103. <https://doi.org/10.56294/ere2024103>.
26. 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>.
27. Etece. Tipos de investigación [Internet]. 2021 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://concepto.de/tipos-de-investigacion/>
28. Genes APC. Theoretical foundations and methodological guidelines for the appropriation of ICT in the pedagogical practice of teachers. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:104-104. <https://doi.org/10.62486/agmu2024104>.
29. Harrison R. Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos [Internet]. 2023 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
30. Maceiras RSM, Galarza KB. Type II Diabetes: The New Risk Factor for Alzheimer's Disease. *South Health and Policy* 2024;3:116-116. <https://doi.org/10.56294/shp2024116>.
31. Martínez L, Salinas J, Bravo C. Presentación industria panadera [Internet]. 2016 [citado 2025 may 21]. Disponible en: https://wiki.ead.pucv.cl/Presentaci%C3%B3n_Industria_Panadera
32. Madariaga FJD. Pedagogical model for the integration of ICTs into teaching practices in official educational institutions in rural Montería. *Multidisciplinar (Montevideo)* 2024;2:105-105. <https://doi.org/10.62486/agmu2024105>.
33. Tacanahui RGA, Cuentas JAA, Moreira DHB. Biophilic Architecture: A Holistic Approach to Healthy and Sustainable Spaces. *Environmental Research and Ecotoxicity* 2024;3:102-102. <https://doi.org/10.56294/ere2024102>.

34. Talentum. Cómo identificar los problemas de una cultura organizacional débil dentro de una empresa [Internet]. 2022 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://talentum.com.bo/blog/como-identificar-los-problemas-de-una-cultura-organizacional-debil-dentro-de-una-empresa/>
35. Valbuena CNA. Gentrification of tourism: a bibliometric study in the Scopus database. *Gentrification* 2024;2:52-52. <https://doi.org/10.62486/gen202452>.
36. Valle GPC do, Arcieri S. Prevalence of multidrug-resistant microorganisms in patients admitted to the intensive care unit. *South Health and Policy* 2024;3:118-118. <https://doi.org/10.56294/shp2024118>.
37. Osorio CA, Londoño CÁ. The expert opinion in the administrative contentious jurisdiction in accordance with law 2080 of 2021. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:22-22. <https://doi.org/10.56294/pa202422>.
38. Peiró JM. Trabajo en equipo [Internet]. 2020 [citado 2025 may 21]. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>
39. Velásquez AA, Gómez JAY, Claudio BAM, Ruiz JAZ. Soft skills and the labor market insertion of students in the last cycles of administration at a university in northern Lima. *Southern Perspective / Perspectiva Austral* 2024;2:21-21. <https://doi.org/10.56294/pa202421>.
40. Zapata RJ. Gentrified Humanities? An analysis of the main trends in the Scopus database. *Gentrification* 2024;2:53-53. <https://doi.org/10.62486/gen202453>.
41. Radrigán M. Método empírico-analítico [Internet]. 2005 [citado 2025 may 21]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico-anal%C3%ADtico#Clasificaci%C3%B3n

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA:

Conceptualización: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Curación de datos: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Análisis formal: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Investigación: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Metodología: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Administración del proyecto: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Recursos: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Software: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Supervisión: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Validación: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Visualización: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - borrador original: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.

Redacción - revisión y edición: Nayith Marcela Chinchajoa Zambrano, Claudia Magali Solarte Solarte.