

## CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYME, SECTOR MANUFACTURERO DE BARNIZ, MUNICIPIO DE PASTO – NARIÑO (COLOMBIA)

ORGANIZATIONAL CULTURE OF PYMES MANUFACTURING VARNISH, MUNICIPALITY OF PASTO – NARIÑO (COLOMBIA)

(Entregado 30/08/2016 – Revisado 21/10/2016)

### **CARLOS RUBÉN TREJOS MONCAYO**

Magister en Mercadeo Agroindustrial, UDENAR. Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, UNAD. Administrador de Empresas, UDENAR. Docente - investigador del grupo: Sindamanoy. Universidad UNAD de la ciudad de Pasto (Colombia)

### **CLAUDIA DOLORES VILLOTA URBANO**

Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, UNAD. Administrador de Empresas, UNAD. Docente- investigador del grupo: Sindamanoy. Universidad UNAD de la ciudad de Pasto (Colombia)

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD Colombia**

carlos.trejos@unad.edu.co

claudia.villota@unad.edu.co

### **Resumen**

*La globalización y los avances tecnológicos han traído consigo cambios políticos, sociales y económicos; los cuales han influenciado progresivamente en el desarrollo de sus actividades comerciales. Estos cambios se ven reflejados en la cultura del ser humano, facilitándole las actividades diarias y ofreciéndole variedad en información, productos de consumo y servicios. Ante tal diversidad, es indispensable que las organizaciones tiendan a ser competitivas y por ende analicen y perfilen su Cultura Organizacional, ya que ésta incide notablemente en el éxito de la empresa y la continua adaptación de la misma en el mercado externo. Con éste artículo se pretende dar a conocer los resultados del estudio de la Cultura Organizacional de las Pyme del sector manufacturero de barniz, ubicadas en el centro del municipio de Pasto, Departamento de Nariño (Colombia); estudio realizado durante el segundo semestre del año 2015. Se realiza un análisis cuantitativo, estableciendo las variables inherentes a su cultura Organizacional. Se emplean encuestas que dan a conocer la interrelación empresa - empleados, se consulta sobre el direccionamiento estratégico y se identifica que el proceso de constitución legal de las Pyme del sector manufacturero del barniz, aún carece de formalidad. Se trata de microempresas, que tienen contratados a menos de cinco personas y en la mayoría de los casos, la limitante de su crecimiento es la informalidad. Por lo anterior, el acceso a nuevos mercados a través del fortalecimiento de su actividad comercial, soportada en una sólida cultura organizacional, podría incrementar su productividad. Como un aporte al conocimiento, los autores plantean un esquema relacional de variables que se puede considerar como una estrategia de mejoramiento para su situación actual, a partir de la cultura organizacional.*

### **Palabras Claves:**

*Competitividad, Mercado, Innovación, Cultura Organizacional*

## Abstract

*Globalization and technological advances have brought political, social and economic changes; which have gradually influenced the development of their business operations. These changes are reflected in the culture of human being, facilitating daily activities and offering variety of information, consumer products and services. In view of this diversity, it is essential that organizations tend to be competitive and consequently analyze and profile their organizational culture, since this affects substantially on the success of the company and the continuous adaptation of the same in the foreign market. With this article seeks to highlight the results of the study of the organizational culture of the PYMES in the manufacturing sector Pasto Varnish, located in the center of the city of Pasto, Nariño (Colombia); study made during the second half of 2015. It makes a quantitative analysis, by setting the variables inherent to its organizational culture. Are used surveys that give to know the company-employee's interrelationship, it consults about the strategic direction and it identifies that the process of legal constitution of PYMES in the manufacturing sector varnish, still lacks formality, these microenterprises who have hired less than five people and in most cases, informality limits their growth. By the above, access to new markets by strengthening their commercial activity, supported on a solid organizational culture, and could increase productivity. As a contribution to knowledge, the authors pose a relational schema of variables that can be considered as an improvement strategy for your current situation, from organizational culture.*

### Keywords:

Competitiveness, Market, Innovation, Organizational Culture

## 1. Introducción

En Colombia, Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) constituyen la principal fuente de generación de empleo, y son parte fundamental del sistema económico, estimulan la economía y tienen una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo (ACOPI, 2016), por ello el gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo trabajan en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades, con el fin de dinamizarlas y fortalecerlas. (Bolaños & Trejos, 2013).

El presente artículo tiene como objetivo analizar el concepto de cultura organizacional desde la situación actual de las empresas del barniz en un sector específico de la ciudad de Pasto, capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia (Granda, O. (2014), hasta la influencia de algunas variables altamente condicionantes para su desarrollo. García (2005) afirma que las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman. Por tanto, la cultura organizacional es y será un factor de éxito para las Pyme. Para alcanzar el tan anhelado cambio organizacional, es preciso, cambiar las conductas de las personas, hasta el punto que se refleje una cultura sólida en su comportamiento cotidiano y que oriente sus decisiones.

Siguiendo a Pérez (2009), la cultura organizacional es el objeto de análisis y en realidad se impone esta categoría científica como un arma estratégica de las organizaciones contemporáneas. Su análisis y conocimiento permite mejorar aspectos centrales, tanto desde el punto de vista humano

como tecno productivo. Ante las incertidumbres y oportunidades vigentes, emerge como catalizador de soluciones y decisiones trascendentales, ya que es un elemento característico y determinante en la organización. En este sentido, la cultura organizacional se convierte en uno de los pilares fundamentales, para llevar a cabo actividades de innovación al interior de las Pyme. Permitiéndoles alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. (Garcia, Arias, & Gómez., 2013). Puesto que las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad (Gálvez & García, 2012).

Desde el punto de vista de Gómez & Prowesk (2011), para realizar una caracterización de la condición interna atribuida a la cultura organizacional, se parte del diagnóstico, es decir, de las características de la comunicación interna de la empresa, dado que la cultura tiene un componente cognitivo que se da mediante un proceso de socialización. Concretamente, se parte del supuesto de que la cultura organizacional se comunica y expresa, generando una estrecha relación entre ésta y la comunicación interna (Anzola, como se citó en Gómez & Prowesk, 2011).

*Para Ruiz y Naranjo (2012), cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas. Esto ha hecho que crezca el interés por su estudio, sin embargo, en el caso de Colombia no se ha indagado sobre la investigación realizada en el tema. Los resultados que presentan los autores, muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura, pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio.*

Este estudio se justifica en la necesidad de aportar información sobre el tema de la cultura organizacional, partiendo de las características más relevantes de un subsector representativo de la economía local, como lo es la artesanía. A partir de estos planteamientos, se formula como pregunta de investigación ¿En qué se debe centrar la cultura organizacional de las Pyme del sector manufacturero del barniz, para obtener mejores resultados en la eficiencia técnica y económica a partir del análisis de la influencia de variables altamente condicionantes para su desarrollo?

Como resultados fundamentales se resaltan algunas características comunes e invariables dentro de la población estudiada, lo cual permite una valoración desde el punto de vista corporativo en la posibilidad de concebir nuevas alternativas de mejoramiento partiendo del enfoque de la cultura en las organizaciones, así como en la relación cultura y estrategia organizacional, como un elemento determinante de crecimiento económico.

## 2. Materiales y métodos

### *Tipo de estudio*

Dadas las pretensiones de la indagación y el fenómeno a analizar, la presente investigación es de enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal no experimental, con el objeto de conocer las características y particularidades de la cultura organizacional en el sector manufacturero del barniz.

El diseño de la investigación fue transversal y se encuestaron a todos administradores de las unidades productivas ubicadas en el centro de la ciudad de Pasto. Partiendo de la observación e información recolectada a través de las encuestas de cada empresa, entrevistas y observación directa, se aplicó el método deductivo – inductivo para generar la discusión. Como variables que permitieron desarrollar el estudio, se analizaron las siguientes: legalidad de las Pyme, capacitaciones de sus colaboradores, direccionamiento estratégico, clima organizacional, aplicabilidad del proceso administrativo y mecanismos de la comunicación al interior de las Pyme.

### ***Participantes***

La población trabajada corresponde a 14 Pymes, ubicadas en el centro del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño (Colombia). Las cuales se identificaron bajo criterios preestablecidos en el proyecto de investigación y que ya se mencionaron en el tipo de estudio. Por tratarse de una reducida población objeto de estudio se realizó un censo, según características socio demográficas que se pueden centrar en la trayectoria en el mercado, transferencia de conocimiento y estructuración de las unidades productivas.

### ***Materiales e instrumentos***

Se estructuró una encuesta tipo Likert como herramienta de recolección de información y sometida a prueba piloto y Alpha Croanbach con resultado de 0.8 en donde se midieron una serie de variables tales como: legalidad de las Pyme, para reconocer su grado de formalidad; capacitación de sus colaboradores, pues se considera que el componente de formación permanente es muy importante para el sostenimiento de este tipo de organizaciones; direccionamiento estratégico, para identificar el grado de afinidad del factor personal con el organizacional; clima organizacional, que ubique al lector en el escenario propio de las relaciones laborales; aplicabilidad del proceso administrativo, identificando el alcance de sus elementos en el logro de los principios misionales; finalmente los mecanismos de la comunicación al interior de las Pyme. Para el proceso de tabulación, se utilizó una tabla de Excel en donde se determinó las frecuencias y porcentajes por cada variable y posteriormente, presentar los resultados orientados a la discusión final.

### ***Procedimiento***

Se visitó a las 14 Pymes del sector manufacturero del barniz, ubicadas en el sector centro de la ciudad de Pasto - Nariño (Colombia) y se informa sobre las finalidades del presente proyecto de investigación, posteriormente se da a conocer la estructura de la encuesta y finalmente se solicita al administrador de la organización, proceder con el diligenciamiento de la misma, para lo cual se llevó a cabo un acompañamiento permanente para mantener la confiabilidad de la información suministrada. Al mismo tiempo, se realizó el proceso de observación directa sobre el objeto de estudio y que permite fortalecer el análisis de los resultados.

## **3. Resultados y discusión**

Los resultados encontrados arrojan una información con la que se plantea una percepción de lo que es la Cultura Organizacional de las Pyme del sector manufacturero de barniz, ubicadas en el centro del municipio de Pasto, Departamento de Nariño (Colombia), obteniendo lo siguiente:

Se observa que un buen porcentaje de las Pyme del sector manufacturero de barniz ubicadas en el centro de Pasto (50%), han realizado debidamente el proceso de Registro ante los organismos de control y regulación, aun así se encuentra un porcentaje del 21% de las encuestadas que no responde a la pregunta ya sea por desconocimiento o por confidencialidad de la misma. En este orden de ideas se identifica que el proceso de constitución legal de las Pyme del sector manufacturero del barniz se puede consolidar a través de la formalidad; donde la forma de constituir este tipo de empresas y sus requisitos, se encuentran en la ley que las regula y en su respectivo reglamento (Arreguín, 2010); Por lo cual es importante trabajar sobre el tema de legalidad de las Pyme, no solo para evitar sanciones, si no para ampliar las oportunidades para crecer como empresarios, puesto que se abren nuevas oportunidades como acceso fácil a créditos bancarios, capacitaciones inclusive gratuitas, entre otras. Asimismo, al considerar la forma legal de las Pyme, el Estado puede establecer programas específicos que reflejen las necesidades particulares de cada segmento de empresas existentes. (Briozzo, Vigier, Castillo, Pesce & Speroni, 2016). Adicional, estudios realizados por La Red Pymes-Cumez (2010) quienes abordan la problemática financiera de las Pyme, donde coinciden en señalar que los principales problemas en este aspecto son: 1) Las principales razones por las que los bancos no les han otorgado financiamiento han sido: desinterés del sistema bancario hacia el sector y falta de garantías; 2) se realizan presupuestos sólo de corto plazo; 3) escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales; 4) falta de conocimiento para analizar los estados financieros; y, 5) falta de acceso a créditos convenientes para la empresa.

De otro lado, la mayoría de las Pyme del sector manufacturero de barniz, conocen el término de cultura organizacional, evidenciando esto en cuanto a formación corporativa, las empresas están capacitando a su personal. Aun así, se observa un remanente de encuestados (14%) que aún no conocen dicha terminología y muy posiblemente no aplican la misma. Es probable que estas pocas empresas no hayan invertido tiempo y recursos en los procesos de capacitación empresarial, muy a pesar de que ésta represente la columna vertebral para el logro de los objetivos organizacionales y la base para el crecimiento continuo y duradero de las Pyme en el mercado local, nacional e internacional. En ese mismo sentido, Romo & Rodríguez (2013) afirman que la cultura organizacional es fundamental para toda organización que pretende que sus trabajadores estén cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y más eficientes. Dada esta complejidad, la cultura organizacional se ha convertido en clave principal para el desarrollo integrado de las Pyme, al igual que su interpretación; donde los mecanismos empleados para sensibilizar e informar a los colaboradores de la organización sobre dicha cultura, son de vital importancia. (Díaz, 2008).

Por consiguiente y, entendiéndose que la misión es el propósito básico, el objetivo más importante que persigue cualquier empresa; se tiene que solo el 78% de las Pyme encuestadas dan a conocer a sus empleados la misión de las mismas. Ante tal situación, es indispensable que la Pyme analice y defina mecanismos de socialización y sensibilización; de modo tal, que en la medida en que todos los colaboradores tengan claramente interiorizado el direccionamiento estratégico de la misma, logrará la empresa una evolución y permanencia en el mercado. Adicional, un 14% de las Pyme encuestadas reflejan la no socialización de su visión empresarial, a pesar de la importancia de

ésta, ya que la implementación de las estrategias de las compañías parte de sus objetivos institucionales, siendo la visión empresarial el eje de estos.

Otro resultado indica que en su gran mayoría las Pyme del sector manufacturero de barniz (72%), conocen los planteamientos estratégicos de la empresa, pero aún existe una pequeña cantidad de las mismas (14%), que se encuentran en el manejo empírico de los procesos lo que puede dificultar el logro de sus metas y objetivos organizacionales. Desde luego sería de gran ayuda que todos en la organización estuvieran convencidos de la necesidad y la importancia de la introducción de nuevas ideas o del desarrollo de una nueva cultura, en la medida en que ello interviene en la implantación de nuevas maneras de hacer las cosas y hacerlas bien desde el principio, como lo sugiere una cultura organizacional renovada. En ese contexto el desarrollo estratégico de las Pyme ha de marcar siempre una diferencia positiva, es decir, que haga a la organización más fuerte, más competitiva y más capaz de enfrentarse a los retos del entorno en el que indudablemente debe subsistir.

Consecuentemente, se observa un alto porcentaje de aceptación de la cultura organizacional con respecto a los procesos y relaciones comerciales de las Pyme encuestadas (42%), lo que permite evidenciar la funcionalidad positiva de la misma en los sujetos de estudio. Es importante recalcar que aún persiste un porcentaje significativo de desconocimiento sobre los impactos de la cultura organizacional en las Pyme (29%). Ante tal situación, es indispensable que las Pyme analicen y definan los valores y objetivos a través de la misión y la visión; de modo tal, que en la medida en que los tengan claramente establecidos, lograrán una evolución y permanencia en el mercado. En concordancia con las apreciaciones anotadas anteriormente, se puede afirmar que el propósito primordial de la cultura organizacional, va de la mano con el tema de una efectiva comunicación que vaya en doble vía entre los niveles superiores e inferiores de la empresa. Es imprescindible el intercambio de ideas y opiniones entre las distintas jerarquías de la organización, para su buena marcha. Por ello, se resalta el aspecto relacionado con el tema de la comunicación al interior de las Pyme, porque el 82% afirma que existe una comunicación abierta y efectiva. Cabe agregar, que es importante que no se presente situaciones como bien dice Díaz (2008), cuando el empleado no conoce de los planes de la empresa, éste puede llegar a vivir a diario, con la dualidad y conflictos entre el ver y el oír.

Resulta oportuno mencionar que si bien el proceso administrativo debe ser entendido como una herramienta fundamental y esencial en todo tipo de empresas; principalmente porque el mundo de hoy es inconsistente, con una serie de variaciones constantes, exigiendo que las empresas estén preparadas para afrontar estos cambios. El proceso administrativo que se aplica en estas Pymes, en su gran mayoría (75%) es el resultado de la experiencia y motivación por mantenerse en el mercado. Por ende, estar constantemente planeando, organizando, dirigiendo y controlando permite que las Pyme tengan un futuro administrativo exitoso, lo que puede conllevar a un porvenir estable en el mercado en el cual se desarrollan. Hecha la observación anterior, el proceso administrativo es una herramienta indispensable para todo tipo de empresas de los diversos sectores del mercado. (Sánchez, Parra & Naranjo, 2014)

Así pues, una cultura organizacional fortalecida, debe manifestarse a través del comportamiento de las personas en la empresa, porque ésta guarda una estrecha relación en la determinación del clima organizacional. El cual es susceptible de mejorarse, cuando todos los

colaboradores de una empresa ponen todo su empeño y esfuerzo, también cuando los factores inherentes al proceso son coherentes, para una efectiva utilización del potencial humano con que cuenta la organización; eso, sólo si el personal percibe que esa actitud le es provechosa en alguna medida. Es por eso que, el 83% de las Pyme objeto de estudio, manifiestan percibir un ambiente laboral ameno.

### **Comentarios**

Todos los grupos de seres humanos, incluidas las Pyme, con el paso del tiempo van desarrollando su forma particular de hacer las cosas, de enfrentar los problemas, de crear, de luchar por la supervivencia, de crecer y desarrollarse. A este “estilo” propio, a esta forma única de ser y actuar se le llama cultura.

Los grupos de personas que se reúnen para alcanzar un objetivo común y que están formalmente constituidos, se ven claramente influenciados por lo que se conoce como Cultura Organizacional. La cultura organizacional es la base de toda relación empresa – empleados, empresa – clientes tal, como lo indica Granell (citado por Álvarez & Valverde, 2001) “la Cultura Organizacional la comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...”esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los “...valores, creencias, actitudes y conductas”, precisamente le corresponde a las empresas determinar esos valores y las conductas adecuadas para el buen desarrollo de la labor encomendada, así como establecer la misión, visión, objetivos y estrategias con el fin de orientar a su grupo social a la consecución de las metas propuestas.

En el marco de las ideas anteriores, el término cultura organizacional se refiere a la manera peculiar y distintiva que tiene la empresa de hacer las cosas y de reaccionar a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidos. Cuando estos valores y creencias son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de las Pyme, se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientan sus decisiones; en esos casos se trata de culturas sólidas, que en los mercados actuales, representan una importante ventaja competitiva.

El contenido de éste documento surge de un minucioso proceso de acopio de información, análisis, consulta y reflexión realizado, donde se evidencia la importancia que las Pyme del sector manufacturero de barniz, ubicadas en el centro del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño (Colombia), le han dado a este concepto en la medida que la mayoría de estas han realizado debidamente el proceso de registro de sus empresas ante los organismos de control y regulación, han capacitado a su personal en temas relacionado a la cultura organizacional, la misión, visión y valores corporativos de las empresas han sido socializados a los empleados, se realizan procesos de mejora continua, lo que permite que las Pyme del sector manufacturero de barniz, puedan robustecer su estructura productiva para así generar competitividad y reclasificación con respecto al tamaño de la organización.

La actividad artesanal en Pasto, sobresale como tradición heredada de los primeros pobladores y que se fue transmitiendo a través de las generaciones, hasta el punto de asumirla como una actividad empresarial que requiere del seguimiento efectivo de las nuevas tendencias

administrativas como lo es el estudio de su cultura organizacional. Estudios adelantados por la Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios de la UNAD, demuestran que el sector artesanal en el departamento de Nariño debe centrar su atención en tres aspectos esenciales: 1) Innovación, desarrollo tecnológico y transferencia tecnológica para la mejora de procesos productivos críticos; 2) Integración del componente de diseño al proceso productivo e investigación, desarrollo e innovación de productos con marca territorial; 3) Mejora de la gestión organizacional y empresarial de las unidades productivas artesanales y microempresariales. Este último elemento es el que se debe fortalecer a través del acompañamiento psicosocial para el desarrollo de liderazgo, participación, trabajo en equipo, toma de decisiones habilidades de comunicación y habilidades de negociación; con el desarrollo de esas competencias se podría pensar en el diseño e implementación de una red de comunicación e información que articule a los artesanos locales con sus propias unidades productivas, proveedores, distribuidores, gremios y organizaciones del sector, que puedan promover y gestionar acuerdos de cooperación para el fortalecimiento de la actividad artesanal.

Además de los aspectos anteriores, el direccionamiento estratégico se considera como un aspecto relevante dentro del proceso de consolidación institucional. Al respecto, Aguilera (2010), en su artículo aborda algunos aspectos teóricos a partir de los cuales se estudia el crecimiento empresarial y el direccionamiento estratégico, con el objetivo principal de establecer una primera aproximación a la relación existente entre estas dos temáticas.

Continuando con la actividad artesanal, hace parte del sector turismo que se reconoce como uno de los más importantes en la economía de la ciudad de Pasto y con el mejoramiento de las condiciones de la cultura organizacional a partir de su reconocimiento; el acceso a nuevos mercados a través del fortalecimiento de la identidad como unidad productiva, puede apuntarle a competir a nivel mundial dado que tienen la capacidad para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional. Es el momento de buscar el protagonismo para esa actividad artesanal, aprovechando las nuevas tendencias organizacionales y la globalización de los mercados, para hacer de la actividad artesanal una muestra representativa de cultura, originalidad y aporte alternativo a la economía, permitiendo que no se pierdan las costumbres milenarias y convirtiéndolas en la fuente de recursos que ayuden a fortalecer las economías locales. Es importante dar continuidad al legado de los artesanos, para que la praxis sea la escuela donde las nuevas generaciones continúen con el desarrollo de estas técnicas artesanales.

La presente investigación pretende contribuir a la consolidación de la cultura organizacional en las Pyme del sector manufacturero de barniz, ubicadas en el centro del Municipio de Pasto, para obtener mejores resultados a partir del trabajo interno, puesto que se requiere unir esfuerzos para lograr mejores resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer las necesidades de los clientes. El procedimiento metodológico que los investigadores presentan para optimizar la articulación de los elementos de la cultura que inciden en la efectividad grupal de los equipos de trabajo en estas organizaciones, es el modelo que se presenta a continuación. La base conceptual y los procesos de apoyo que facilitaron el desarrollo del mismo, resultaron de los análisis teóricos metodológicos de diferentes referentes bibliográficos y de la experiencia práctica en organizaciones observadas.

### Elementos condicionantes de la Cultura organizacional



Figura 1. Modelo Cambio de Cultura organizacional

Todo inicia con el proceso de formación empresarial, sin importar que el gerente o director no cuente con un perfil propio de las ciencias administrativas económicas y de negocios, el enfoque que se imprima en la unidad productiva debe ser empresarial. Teniendo como referente la dinámica establecida desde la observación directa, se pretende demostrar que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño, así como la influencia que la formación empresarial ejerce en los procesos de cambio. Para Serrate, Portuondo, Sánchez y Suárez, (2014) el estudio de la cultura organizacional es un campo fértil para el aporte científico dado que esta unidad de análisis es diversa y compleja; condicionada por la relación de factores internos y externos que condicionan su permanencia.

Una vez se alcance el enfoque empresarial, el siguiente paso es hacer un ejercicio adecuado de la planeación estratégica. La planeación es una necesidad de largo plazo que juega un papel importante al establecer el horizonte estratégico de la organización en el corto plazo, ya que la cultura organizacional puede ser un facilitador cuando los objetivos son claros, aceptados y operacionales, pero puede ser un obstáculo cuando no son apropiados correctamente y no se cuenta con el sentido de pertenencia y compromiso por parte del equipo de trabajo. Estas empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que planear para el largo plazo y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento.

Siguiendo a López, (2013) desde el llamado modelo situacional, afirma que planificar es una acción de todos los actores, lo cual significa que en el ámbito empresarial debe considerarse que no sólo la dirección ejerce la planificación, sino que ésta se ejerce por los grupos de interés, con mayor o menor grado de participación.

Con claridad en el direccionamiento estratégico, se requiere de una comunicación efectiva al interior de la organización, que operacionalice correctamente cada instrucción para el logro de los objetivos propuestos. Es así como García, Arias y Gómez (2013), determinan la relación del proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional, evidenciado a través de las variables como las fuentes de información, conocimiento de la organización, liderazgo, canales de comunicación y cultura de cambio.

Gálvez, Riascos & Contreras (2014), plantean en su investigación la influencia que sobre el rendimiento de las empresas tienen las tecnologías de información y comunicación (TIC); consultando sobre la disponibilidad y utilización de herramientas TIC en ambiente web y sobre su rendimiento tanto a nivel global, como específicamente en su rentabilidad, participación en el mercado, procesos internos, relaciones humanas y relaciones con el entorno. Los resultados indicaron que la comunicación influye positivamente sobre los diferentes factores de rendimiento que se observaron.

Pero recordemos que las organizaciones no pueden crecer solas, requieren de un tejido reticular que le permita aprovechar estratégicamente las oportunidades del entorno y de manera especial fortalecer sus potencialidades. Es así como se presentan las alianzas estratégicas, que para el caso de la población objeto de estudio, pretenden superar la escasez de recursos manteniendo el control interno y promoviendo organizaciones más flexibles. Las alianzas estratégicas del sector también facilitan la manera de ofrecer una mejor calidad, uniendo esfuerzos en la prestación de servicios especializados, en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Todo lo anterior servirá como plataforma para generar una cadena de valor fuerte que haga más representativo al sector dentro de la economía local y regional. Para Suárez, Hernández, Roche, Freire, Alonso & Campos (2016), las cadenas de valor constituyen una nueva filosofía de trabajo, pues con estas se pretende lograr una integración horizontal entre entidades que se asocian con un mismo fin.

Como se puede observar en el modelo, la interrelación de todos los elementos, facilitan o propician un cambio organizacional a través de la cultura que permite adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno, sin entrar en transformaciones organizacionales más traumáticas. Los empresarios del sector objeto de estudio en la presente investigación, avalaron el presente modelo y manifestaron su interés por iniciar acciones de implementación por encontrarlo novedoso y por no tener que incurrir en mayores costos financieros.

Se espera que este sea el punto de partida para futuras investigaciones, que traten con temas importantes como lo es la gestión del cambio y para sustentar los resultados de la implementación de una propuesta hecha a las medidas de un sector que se encuentra en crecimiento.

El artesano del barniz ha surgido como microempresario de manera autodidacta sin formación académica ni empresarial. Desempeña una multiplicidad de papeles simultáneamente: es gerente, jefe de producción, operario, vendedor y cobrador. Los aspectos financieros se reducen a un conjunto reducido de registros que le impiden tomar decisiones a partir de información actualizada y rigurosa.

Las organizaciones de artesanos del barniz de Pasto, pueden mejorar el nivel de organización productiva y gestión empresarial a partir del seguimiento y fortalecimiento de su cultura organizacional, principalmente, con el buen manejo de la información y la gestión de cambio que le permitan operacionalizar el modelo propuesto.

Para un buen porcentaje de los microempresarios objeto de la investigación, consideran importante y necesaria la implementación de mecanismos que faciliten el surgimiento de alianzas estratégicas, para el mejoramiento de la productividad y competitividad del sector, así como buenas prácticas técnicas y empresariales que generen valor agregado a sus productos (Cadena de Valor).

La cultura organizacional como lo precisa Rodríguez (2009), no se debe asumir desde la perspectiva de un teórico académico, sino desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño. Se debe centrar en la búsqueda de la mejora de la eficiencia técnica y económica de las unidades productivas, ya que, por los resultados obtenidos, se puede desarrollar capacidades y habilidades en los microempresarios en gestión de negocios, en aspectos como manejo de técnicas de negociación; mejorar la distribución de tareas y por ende, avanzar en la especialización del trabajo y por un último, en el fortalecimiento de su equipo de trabajo. Esta parte, presenta una estrecha relación con el Clima organizacional como elemento catalizador de los efectos esperados, a partir de la implementación del modelo propuesto.

Finalmente, se debe tener en cuenta que la cultura organizacional implica una estrategia corporativa donde participen todos los niveles de la organización y se inicie con un diagnóstico profundo que reconozca sus condiciones, con el fin de establecer claros indicadores de mejoramiento que tendrán impacto y su recompensa cuando sean los clientes externos quienes perciban y manifiesten su satisfacción al preferir los productos por la calidad del servicio y el valor agregado, que el hacer bien las cosas le imprime.

#### 4. Conclusiones

- Ciertamente, el proceso de apertura de mercados nacionales entendida como “globalización”, de alguna manera “obliga” a que las Pyme se adapten a las nuevas condiciones competitivas del mercado y centren sus esfuerzos en fortalecer su cultura organizacional, para obtener mejores resultados en la eficiencia técnica y económica, puesto que existe una alta relación entre cultura organizacional y los indicadores de éxito de la empresa.
- Al realizar el análisis interno de las Pyme del sector del barniz, se observó que tienen un pobre uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en lo que se refiere

a tener una página web y correo electrónico. La baja conectividad de estas empresas, no les permite mejorar los tiempos de respuesta, existiendo la barrera de comunicación entre países con distintos horarios, a los que pueden exportar sus productos.

- Se puede constatar que las Pyme del sector del barniz del centro de la ciudad de Pasto-Nariño (Colombia) adolecen de la capacidad competitiva adecuada para fortalecer el desarrollo de la región, en gran medida porque carecen de tecnologías de punta, escasa utilización de técnicas como el marketing, de la capacidad de emprendimiento, de la consolidación de cadenas productivas y de su poca presencia en los mercados mundiales. Aunque, estas Pyme tienen una relativa tradición, no han logrado fortalecerse y dinamizar el crecimiento económico de la región.
- Es necesario que el personal de las Pyme, acceda a capacitaciones en aspectos de gestión empresarial como planeación, dirección y formulación de proyectos, para ello es vital que unan esfuerzos entidades como ACOPI, SENA Regional Nariño, Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO, entre otras; que promuevan las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de la región, en favor de las Pyme del sector del barniz.
- Todavía existe un porcentaje de microempresarios del sector del barniz, que todavía no han tomado conciencia sobre la existencia y la importancia de la cultura organizacional, donde ésta juega un papel trascendental y la no afinidad entre los colaboradores de la empresa, puede dificultar la búsqueda de objetivos comunes.
- En el mercado actual se evidencia la continua guerra de competitividad, donde factores como la cultura organizacional, desempeña un papel importante y decisivo al interior de las Pyme, siempre y cuando se establezcan y fomenten valores y principios que promuevan el deseo de superación y de realizar cada proceso de manera correcta, teniendo como base principios éticos y cumpliendo con las políticas internas de la empresa hasta las establecidas por la ley.
- De igual manera, se observaron algunos otros problemas que pueden ser investigados, como: el emprendimiento y empresarismo, la cultura exportadora, asociatividad, pensamiento estratégico, liderazgo empresarial, marketing relacional, innovación y gestión tecnológica, entre otros temas de mucha importancia en el entorno empresarial colombiano en cuanto a Pyme se refiere.
- Existen factores que pueden estimular y dinamizar el desarrollo empresarial, que en un momento dado pueden ser generadores de empresa en los diferentes sectores de la economía real, partiendo de los grandes recursos naturales, actividades económicas incipientes sin mayor tecnología, pero con ocupación de mano de obra, con una capacidad familiar micro empresarial sectorial, como las actividades artesanales.
- Se presenta un modelo que se ajusta a los requerimientos del sector y que por su caracterización, es operacional desde la gestión administrativa para lograr mejores resultados, con la utilización de los mismos recursos, pero con la articulación de alianzas estratégicas que potencialicen los resultados esperados.

## 5. Recomendaciones

- Las organizaciones del sector gozan de una relativa longevidad al mantener su actividad a lo largo del tiempo, esto es importante, pero se puede aportar desde el modelo propuesto, un

mejoramiento a sus niveles de rentabilidad al aprovechar las oportunidades del mercado a través de la consolidación de las alianzas estratégicas y una adecuada gestión de cambio.

- Se requiere dimensionar el concepto de cultura organizacional con el propósito de hacer evidente su enfoque estratégico al interior de las organizaciones, siendo importante hacerlo porque implica la caracterización sistemática de la organización a partir de acciones que logran volverse hegemónicas en el marco del contexto de las artesanías.
- La innovación representa un factor importante para estas organizaciones, pues incide de manera directa sobre su adaptabilidad en un mercado altamente dinámico y que requiere información de calidad para robustecer el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la innovación es fuente de ventajas competitivas. Como lo afirman Arbussà, Bikfalvi, & Valls (2004) Para que las pymes puedan seguir los avances científicos y tecnológicos que se van a dar en los próximos años es imprescindible que tengan sistematizada la innovación y su gestión.
- Como la cultura organizacional es un factor condicionante de la identidad de las empresas objeto de estudio, se recomienda hacer un seguimiento permanente a los flujos de proceso y a los flujos de información, para identificar los puntos débiles y realizar el seguimiento correspondiente, generando mayores niveles de satisfacción en los clientes tanto internos como externos.
- El direccionamiento estratégico de estas organizaciones, se debe articular entre su estructura y su cultura organizacional, de tal manera que existe sincronía entre la estrategia propuesta y su objeto social. Por esto, es importante apropiar los fundamentos teóricos del componente empresarial que les permita establecer un camino menos incierto hacia el fortalecimiento organizacional. Rodríguez (2009), describe y analiza la influencia de los factores externos (entorno) en el desarrollo del direccionamiento estratégico, como acción derivada de la identificación de oportunidades y amenazas para el establecimiento de la estrategia empresarial.
- El modelo propuesto contribuye a potencializar el talento humano de las organizaciones y esto se verá reflejado en el desarrollo de competencias que se aplicarán el sistema laboral, generando un mayor compromiso resultado de mejores condiciones presentes en su estructura organizacional.

## 6. Referencias bibliográficas:

- ACOPI (2016). Las mipymes impulsan la generación de empleo en Colombia. Recuperado de: <http://acopivalle.com.co/la-mipymes-impulsan-la-generacion-de-empleo-en-colombia/>
- Aguilera, C. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Álvarez & Valverde, (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Arbussà, A. Bikfalvi, A. Valls, J. (2004) La I+D en las pymes: Intensidad y estrategia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=43300104>

- Arreguín, S. (2010). La microempresa en el desarrollo. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articuloBasic.oa?id=425942454014>
- Bolaños & Trejos, (2013). *SILOGISMOS DE INVESTIGACIÓN* Estudio de la asociatividad en las pymes del sector hotelero en la ciudad de Pasto. Recuperado de: <http://www.cide.edu.co/ojs/index.php/index/search/authors/view?firstName=Carlos&middleName=Ruben&lastName=Trejos%20Moncayo&affiliation=&country=>
- Briozzo, Vigier, Castillo, Pesce & Speroni (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales* [en línea] 32 (Enero-marzo). Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21244782007>> ISSN 0123-5923
- Díaz., R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. Punto Cero. Universidad Católica Boliviana [en línea], 13 (Enero-junio): Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839608010>> ISSN 1815-0276
- Gálvez & García (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mi pyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-28. Recuperado de: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1158](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158)
- Gálvez, E. Riascos, S & Contreras, F (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Recuperado de: <http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-influencia-las-tecnologias-informacion-comunicacion-S0123592314001557>
- García, C. (2005) *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Univ. Psychol.* [online]. vol.5, n.1, pp. 163-174. ISSN 1657-9267. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García, Arias, & Gómez. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(1), 81-95. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982013000100007&lng=en&tlang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982013000100007&lng=en&tlang=es).
- Gómez & Prowesk, (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensam. psicol.* [online]. vol.9, n.17 pp. 57-68. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1657-8961.
- Granda, O. (2014). Cultura Pasto. Recuperado de: <http://www.culturapasto.gov.co/>
- López, C. (2013). *La planificación estratégica y su incidencia en el posicionamiento micro empresarial de la organización "Tamayo López" en la ciudad de Ambato*. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4380/1/TUAADM004-2013.pdf>
- Perez, A (2009). Organizational Culture: Some Reflections in the Light of New Challenges. *Revista Venezolana de Gerencia* [online]. 2009, vol.14, n.46 [citado 2015-03-27], pp. 183-194. Recuperado de: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9984.

- Red PYMES-Cumex, Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle [en línea] 2010, 9 (Enero-junio): Recuperado de:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34213111001>> ISSN 1405-6690
- Rodríguez, A. (2009) Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900005.pdf>
- Rodriguez, R. (2009) La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Romo, L., Rodríguez, C. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Conciencia Tecnológica [en línea] (enero-junio). Recuperado de:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>> ISSN 1405-5597
- Ruiz & Naranjo. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982012000200007&lng=en&tlang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000200007&lng=en&tlang=es)
- Sánchez, Parra & Naranjo (2014) El proceso administrativo: Factor determinante en las mypimes colombianas del siglo XXI. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.16.pdf>
- Serrate, Portuondo, Sánchez & Suarez. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100002&lng=es&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100002&lng=es&tlang=es)
- Suárez, Hernández, Roche, Freire, Alonso & Campos. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56-63. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03942016000100008&lng=es&tlang=es)