

**FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL AGRARIA Y
SUS IMPACTOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO EN EL MUNICIPIO DE
CAICEDONIA**

AUTORES

FABIÁN ANDRÉS LENIS OCHOA

ERIKA ALEJANDRA YEPEZ CUELLAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA

2013

**FACTORES DETERMINANTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL AGRARIA Y
SUS IMPACTOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO EN EL MUNICIPIO DE
CAICEDONIA**

AUTORES

**FABIÁN ANDRÉS LENIS OCHOA
ERIKA ALEJANDRA YEPEZ CUELLAR**

Trabajo de grado modalidad monografía

Asesor

Jorge Antonio Sinisterra López

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA**

2013

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad _____ **Fecha** _____

Dedicatoria

A mis padres y hermanas...

“puro corazón”

Fabián Andrés Lenis Ochoa

A mi madre y familia,

porque gracias a su formación

he aprendido a valorar y vivir alegre el presente

Erika Alejandra Yepes Cuellar

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES.....	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCO REFERENCIAL	26
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	26
5.1.1 Reseña histórica.....	26
5.1.2 Ubicación geográfica	27
5.1.3 Demografía.....	30
5.1.4 Economía	32
5.2 MARCO TEÓRICO.....	36

5.2.1 Desarrollo económico y empresarial.....	36
5.2.2 Teorías contemporáneas de la organización.....	46
5.2.3 Cultura, desarrollo y organizaciones.....	76
6. METODOLOGÍA.....	80
6.1 Tipo de investigación	80
6.1.1 Enfoque de la investigación	81
6.2 Diseño de la investigación.....	82
6.2.1 Instrumentos.....	83
6.2.2 Fuentes.....	83
6.2.3 Proceso de recolección de datos.....	84
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	85
7.1 Población – Muestra.....	85
7.2 procesamiento de la información.....	87
7.2.1 Gráficas de variables y su descripción	87
7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	101
7.3.1 Análisis por empresa	101
7.3.2 Análisis general de las empresas agrícolas	109

7.3.3 Una mirada al sector agrícola cafetero del municipio de Caicedonia	117
8. CONCLUSIONES	122
9. RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXOS.....	137

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Investigaciones precedentes realizadas en el municipio	16
Tabla 2. Características geográficas municipio de Caicedonia	30
Tabla 3. Distribución de la población por rangos de edad	31
Tabla 4. Distribución de la población por estratos socioeconómicos.....	32
Tabla 5. Uso del suelo en el municipio	33
Tabla 6. Producción en toneladas de cultivos representativos del municipio en relación con el total del departamento	34
Tabla 7. Número de establecimientos según actividad económica	35
Tabla 8. Evolución del pensamiento hacia el enfoque de sistemas.....	48
Tabla 9. Principales teorías y enfoques sociológicos de la organización	57
Tabla 10. Enfoques y autores representativos de la cultura organizacional	71
Tabla 11. Fuentes de poder según Gareth Morgan.....	75
Tabla 12. Base de datos empresas agrícolas de Caicedonia.....	85
Tabla 13. Unidades productivas encuestadas	86

Tabla 14. Musáceas del bosque.....	101
Tabla 15. Granja la corona	103
Tabla 16. Proflorcafé	104
Tabla 17. Cítricas	106
Tabla 18. El jazmín.....	107

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Establecimientos según actividad económica	35
Gráfica 2. tiempo de constitución de las empresas.....	88
Gráfica 3 mercado objetivo de los productos	89
Gráfica 4 Factores que determinan la capacidad de producción	90
Gráfica 5 Máxima capacidad de producción utilizada	91
Gráfica 6. tipo de contratación y formas de pagos.....	92
Gráfica 7. Razones negativas que afectan la empresa agricola en caicedonia ...	93
Gráfica 8. Variable autonomía individual.....	95
Gráfica 9. Variable estructura.....	96
Gráfica 10. Variable apoyo.....	97
Gráfica 11. Variable identidad.....	98
Gráfica 12. Variable desempeño.....	99
Gráfica 13. Variable tolerancia al conflicto y el riesgo.....	100

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. La organización como un compuesto de niveles estratégico, de coordinación y operativo	51
--	----

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Ubicación geográfica de Caicedonia	29
---	----

INTRODUCCIÓN

El departamento del Valle del Cauca ha tenido una privilegiada posición entre todos los departamentos que componen el territorio nacional y que se expresa en crecimiento y desarrollo económico, altos índices de calidad de vida y su influencia en la vida política del país, entre otros. Para el año 2012 el departamento del Valle del Cauca cuenta con un presupuesto de inversión por \$1.962.286 millones¹. Estos recursos se concentran en los sectores de Protección Social, Transporte, Acción Social, Minas y Energía y Vivienda Ciudad y Territorio, entre otros.

Sin embargo, los recursos destinados a inversión podrían ser mayores, pero, el departamento tiene un déficit acumulado por \$112.000 millones. Además las pretensiones de demandas por \$353.000 millones, el pasivo pensional que asciende a \$2.7 billones y los embargos que suman \$80.000 millones, dejan maniatada a la administración departamental².

Adicionalmente existe un distanciamiento con los municipios de la parte nororiental del departamento, específicamente con Caicedonia y Sevilla. Este aislamiento se

¹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (Colombia). Regionalización del presupuesto de inversión 2012 Preliminar e Indicativa. Valle del cauca, 2011. p. 244.

² EL PAIS. "Gobernadora Carabalí alerta sobre situación financiera del Valle del Cauca". {En línea 2012}. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/gobernadora-carabali-alerta-sobre-situacion-financiera-del-valle-del-cauca>

acentuó con el desarrollo de la vía panamericana ya que no hace a dichos municipios paso obligatorio para comunicarse con los demás departamentos, del eje cafetero, Antioquia, Tolima y Cundinamarca generando impactos en el desarrollo social y económico en la región.

Esta investigación se enfoca en el municipio de Caicedonia. De manera más específica el estudio pretende demostrar que, a pesar de las ventajas con que cuenta el municipio, es evidente el rezago económico y social explicado entre muchos factores, por su desarrollo empresarial.

El municipio se localiza estratégicamente en el interior del triángulo de oro, que une los principales centros industriales del país (Cali, Medellín, Bogotá), característica que le permite un mejor aprovechamiento de sus potencialidades agrícolas, pecuarias y turísticas³. Además, en el municipio se encuentra la “Corporación Parque De Las Heliconias De Caicedonia” organización no gubernamental sin ánimo de lucro, la cual, produce y promueve la comercialización de heliconias a nivel Nacional e Internacional y fomenta el turismo ecológico. Desafortunadamente, dichas condiciones no reflejan un desarrollo social y económico satisfactorio en el municipio de Caicedonia.

³ ALCALDIA MUNICIPAL DE CAICEDONIA. Programa agropecuario municipal periodo 2012-2015. 2012. p. 2.

1. ANTECEDENTES

Al recurrir a las fuentes primarias como el Centro Administrativo Municipal en las dependencias de Planeación Municipal, Tesorería, Secretaría de Gobierno, Servicios Administrativos y Desarrollo social, La UMATA, La Universidad del Valle Sede Caicedonia y La Cámara de Comercio; se encontró que dichas entidades no han realizado estudios previos del sector empresarial.

Las investigaciones previas que se encontraron y que han abordado el tema de la presente investigación de manera similar no idéntica, son dos estudios realizados por la Universidad del Valle Sede Regional Caicedonia, uno de ellos fue mediante un convenio entre la Universidad del Valle y la Alcaldía municipal del municipio; y una caracterización que apenas se está desarrollando, pero que no guarda relación directa con el objeto de estudio de la presente investigación y de la cual aún no se conocen los resultados puesto que no se ha concluido.

También, La UMATA proporciona el PAM Plan Agropecuario Municipal 2012 - 2015, Planeación Municipal copia del Plan de Desarrollo Municipal 2012 – 2015, Tesorería municipal el listado de empresas registradas y que pagan impuesto predial en el municipio, con nombre del establecimiento, nombre del propietario y direcciones actuales.

A continuación se enuncian los aspectos básicos de las dos únicas investigaciones precedentes realizadas por la Universidad del Valle:

Tabla 1. Investigaciones precedentes realizadas en el municipio

Características	Investigación 1	Investigación 2
Título	Caracterización, capacitación y conformación de una metodología de consultorio empresarial, dirigido hacia el sector microempresarial del municipio de Caicedonia.	Prácticas organizacionales y desempeño de las Mipymes. El caso de Sevilla y Caicedonia. (Propuesta metodológica de asesoría y consultoría como estrategia de desarrollo empresarial).
Autores	Convenio interinstitucional entre La Universidad del Valle y el Municipio de Caicedonia. Grupo de investigación “Previsión y pensamiento estratégico” de la Universidad del Valle (Categoría A en Colciencias). Facultad de Ciencias de la administración. Universidad del Valle. Enero de 2007. Cali.	Grupos de investigación participantes Organizaciones y desarrollo regional (En conformación) con el aval del grupo “Previsión y pensamiento estratégico” (Categoría A en Colciencias). Universidad del Valle Sede Regional Caicedonia. Agosto de 2010.
Hipótesis	Ninguna	Ninguna
Resultados (generalidades)	Se pudo inferir que el nivel educativo del empresariado de Sevilla y Caicedonia se encuentra correlacionado con la percepción que se tiene de la estructura organizativa y la formalidad al interior de los negocios productivos de la región. Los empresarios son conscientes de sus principales problemáticas, así como de las posibles alternativas de solución a los mismos. El nivel tecnológico presente en	Se pudo inferir que el nivel educativo del empresariado de Sevilla y Caicedonia se encuentra correlacionado con la percepción que se tiene de la estructura organizativa y la formalidad al interior de los negocios productivos de la región. El nivel tecnológico presente en las actividades productivas es precario, prevaleciendo una infraestructura productiva sustentada en prácticas artesanales.

Tabla 1 (Continuación)

Característica	Investigación 1	Investigación 2
	las actividades productivas es precario, prevaleciendo una infraestructura productiva sustentada en prácticas artesanales.	
Aspectos metodológicos	El desarrollo de la investigación se dividió en cuatro partes, en la segunda parte se aborda el aspecto metodológico, para ello se definen dos técnicas fundamentales, la cuantitativa y la cualitativa. En lo cuantitativo se recurre a una encuesta estructurada que permite realizar un análisis tanto descriptivo como inferencial. Con respecto a lo cualitativo se realizan algunas entrevistas dirigidas, talleres y consulta a diferentes actores locales procurando así una consulta participativa, mediante la técnica ábaco de Regnier combinada con la técnica DELPHI, como herramientas prospectivas. Se aclara que en ambas investigaciones se empleó el mismo diseño metodológico, la primera sirvió de insumo a la segunda, en la cual se pudo profundizar más para arrojar un diagnóstico del sector empresarial de los municipios de Sevilla y Caicedonia.	

Fuente. Elaboración equipo de investigación Universidad del Valle. 2013.

Otros aspectos para el planteamiento del problema de investigación son:

- En lo político se debe tener en cuenta el cambio drástico de gobierno del período 2008 – 2011, que rompió la hegemonía establecida desde la fundación del municipio de dirigentes políticos del partido conservador, y que guardaba cierta tradición o herencia, y a la vez relación con el sector productivo agrario.

- En el ámbito económico se debe contemplar el cambio de vocación productiva del monocultivo de café, característico del eje cafetero, Quindío, Risaralda y parte nororiental del Valle del Cauca comprendida por Sevilla y Caicedonia.
- En el aspecto geográfico se debe analizar el impacto en la actividad industrial y económica a partir de la construcción de las vías fundamentales del departamento como lo es la vía Panamericana, que ocasionó a los municipios de Caicedonia y Sevilla cierto aislamiento con el resto del departamento y, menos ingresos al no ser paso obligado para el interior del país.
- En lo social se debe tener en cuenta el impacto en la comunidad y en la formación de profesionales, de las instituciones de educación superior como la Universidad del Valle, el SENA, y las universidades aledañas al municipio; pero también, de programas existencialistas de política social gubernamentales como Familias en Acción y fenómenos de corrupción y la mala gestión de los alcaldes que han pasado por la historia del municipio.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Caicedonia se caracteriza por su producción de flores exóticas, específicamente diversas variedades de Heliconias. También se destaca en la producción de diversos tipos de cultivos como café, cítricos, plátano, maíz tecnificado, entre otros. Otras actividades económicas como la producción maderera, la explotación de materiales para afirmado de carreteras, de material de río y quemadores de ladrillo⁴ no son menos importantes para el municipio. Estas ventajas deberían situar al municipio como una de las regiones del departamento con mayor dinamismo y desarrollo económico y social.

Sin embargo, el presente del municipio refleja un rezago en distintos órdenes, por ejemplo, en cuanto a la producción agrícola, aunque se poseen las características para el desarrollo de diversos cultivos, los cuatro distritos rulares en que se divide el municipio se han dedicado al cultivo de frutales, vegetales y flores sin especialización alguna, es decir, no conservan la vocación para la producción según el distrito rural.

En la actualidad el café cultivado en Caicedonia ha presentado problemas como la presencia de plagas y enfermedades como la roya y la broca, además, el cambio

⁴ ALCALDIA MUNICIPAL DE CAICEDONIA, Op. cit., p. 1 – 11.

climático y el relieve ya no permite que se produzca como antes; lo que ha obligado a la venta de los predios rurales a pequeños y medianos productores, presentándose concentración de la propiedad dedicada a la ganadería extensiva. Los pequeños propietarios de la tierra se dedican al cultivo variado para tener algún tipo de producción e ingresos de sus tierras, esto lo confirma el DANE en su censo del 2005 y no ha cambiado desde entonces, evidenciándose tal situación en el Plan Agrario Municipal 2012.

Otro aspecto de mucha importancia, es que el municipio se ha dedicado a la explotación de recursos naturales y producción agrícola sin especialización y no se han dado procesos de transformación de dichos productos. Adicionalmente, se encuentran áreas de terreno cárcavas o erosionadas, originadas por socavamientos repetidos sobre el terreno, por el flujo incontrolado del agua; debido a la tala de bosques para el establecimiento de praderas, en el distrito de Montegrande la preparación inadecuada del suelo con maquinaria agrícola ocasionó la pérdida de la estabilidad estructural del suelo sometiénolo a procesos erosivos por las intensas lluvias.

Sumado a lo anterior, cabe resaltar que en el municipio existen actualmente setecientas ochenta y una (781) empresas⁵, las cuales en su mayoría se dedican al comercio.

La mayoría de la población, se ubica en los estratos bajo y medio, y sus habitantes se dedican al trabajo en dichas empresas como vendedores, y en el sector rural como trabajadores agrícolas o jornaleros que trabajan por menos de un salario mínimo mensual. Según información obtenida del comité de cafeteros de Caicedonia, al 2012 se empleaban aproximadamente 8.140 trabajadores como jornaleros en fincas y devengando menos de un salario mínimo; representando el 26.9% de la población total del municipio.

Información de la cámara de comercio de Sevilla y Caicedonia señala que para el año 2013 el municipio cuenta con aproximadamente 781 empresas y cada una de ellas emplea aproximadamente entre 1 y 10 empleados según cálculos obtenidos por la Universidad del Valle Sede Caicedonia e informes del DANE, quienes devengan aproximadamente entre \$490.000 y \$500.000 es decir, menos de un salario mínimo.

⁵ Tomado de: Base de datos Cámara de Comercio de Sevilla y Caicedonia. Caicedonia. 2013

Por ello, se plantea las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué aspectos caracterizan la práctica empresarial del sector agrícola en el municipio de Caicedonia?

¿En qué forma ha impactado el sector agrícola en el desarrollo económico y social del municipio de Caicedonia?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que caracterizan la práctica empresarial en el sector agrícola del municipio de Caicedonia, y su impacto en el desarrollo económico y social.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con relación al municipio de Caicedonia:

- Caracterizar el sector agrícola partir del análisis de entorno.
- Describir la práctica empresarial en el sector agrícola desde las teorías contemporáneas de la organización.
- Analizar el impacto del sector agrícola en el desarrollo económico y social.
- Diseñar estrategias para la competitividad del sector agrícola con alto impacto en el desarrollo económico y social.

4. JUSTIFICACIÓN

Es necesario Identificar los factores que caracterizan la práctica empresarial del sector agrícola de Caicedonia y su impacto en el desarrollo económico y social del municipio. Puesto que la práctica empresarial agrícola comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforman el medio ambiente natural, con el fin de hacerlo más apto para el crecimiento de cultivos tales como, frutas, vegetales, flores, entre otros, y así contribuir al desarrollo autosuficiente y mejor calidad de vida de la población.

El municipio cuenta con gran potencial agrícola. Según el Programa Agrario Municipal (PAM) 2012-2015 del municipio, Caicedonia se encuentra dividido en cuatro distritos agrícolas: Aures, La Rivera, Montegrande y Samaria. Cada uno presenta características particulares, además de contar con la Corporación Parque de las Heliconias de Caicedonia. Pese a esta diversidad climática y geológica que presentan los cuatro distritos y el parque de las heliconias en Caicedonia históricamente el sector agrícola se ha dedicado al monocultivo del café.

El presente trabajo podría contribuir en la generación de información útil y valiosa tendiente a mejorar la competitividad del sector. Sirviendo de apoyo a los diferentes proyectos contemplados en el P.A.M 2012 de Caicedonia.

Así mismo, puede servir para futuras investigaciones y consultas bibliográficas relacionadas con el tema, ya que en el municipio se han realizado muy pocas investigaciones de este tipo y existe muy poco interés de la administración pública y dirigentes políticos sobre este aspecto. Puesto que, en el momento de recolectar información se encuentra divergencia entre las fuentes primarias.

El futuro agrario Caicedonita gira en torno al P.A.M 2012-2015, pero esta investigación es importante porque se entenderá la dinámica del sector desde el punto de vista de la academia, apoyando, afirmando o refutando así lo contemplado para el sector agrario de acuerdo a los lineamientos del actual gobierno municipal.

Es así, como esta investigación puede convertirse en un insumo para futuros programas y proyectos del municipio, así como, un insumo académico para la enseñanza y futuras investigaciones.

Por último, este documento será un reflejo de las perspectivas de los agentes municipales, la comunidad de la cual se obtendrá la información y la de los investigadores que realizarán un diagnóstico de la práctica empresarial del sector agrícola de Caicedonia.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Reseña histórica

Lo que es hoy el municipio de Caicedonia fue tierra ancestral de los burilas miembros de los Pijaos. Los primeros colonos en llegar al territorio que se conocería como Caicedonia provenían de los municipios antioqueños de Guatapé, San Rafael, San Roque y algunos de Medellín.

Entre los años de 1903 a 1906, otros colonos llegaron procedentes de Armenia, Manizales y Pereira, y junto con los de Guatapé iniciaron la fundación de la población con el consentimiento de la Sociedad de Burila.

La sociedad de Burila nace en el año de 1884 en Manizales capital del Departamento de Caldas, su grupo de accionistas era el producto de una alianza entre notables terratenientes del Valle del Cauca, el Cauca y representantes del alto poder político en Caldas y la capital del país. Se creó con el objetivo de explotar las riquezas mineras (especialmente, salinas y carboníferas) en un área aproximada a las doscientas mil (200.000) hectáreas, que abarcaba los territorios

de los actuales municipios de Armenia, Calarcá, Génova, Pijao, Sevilla, Zarzal, Bugalagrande y lo que se conoce hoy como Caicedonia.

Fue así que Caicedonia es fundada el 3 de agosto de 1910, en los terrenos de la sociedad de Burila por los Doctores; Daniel Gutiérrez y Arango, Alonso Gutiérrez, José Jota Londoño, Manuel Jaramillo, Joaquim Parra, Jesús María Ramírez, José María Zapata, Rafael A. Hurtado, Calixto Laverde, Cayetano Ayala, Jorge Moreno, Juan Francisco Díaz. En 1923 por ordenanza N° 21 se declaró como municipio, siendo su primer alcalde el Sr. Nazario Maya. Caicedonia es uno de los municipios más jóvenes del departamento del Valle del Cauca y a lo largo de su historia ha sido un municipio de tradición conservadora (desde la fundación el municipio ha tenido dirigentes políticos de ascendencia conservadora exceptuando el periodo comprendido entre el año 2008-2011).

5.1.2 Ubicación geográfica

El municipio de Caicedonia se localiza en lo que se conoce como el triángulo de oro donde se encuentran las principales capitales del país (Cali, Medellín, Bogotá), limita al norte y al oriente con el departamento del Quindío (río La Vieja) y por el sur y el occidente con el municipio de Sevilla (Quebrada Sinaí y Río Pijao). Su temperatura promedio es de 23°C.

Caicedonia está constituido por dos cuencas hidrográficas de gran importancia por su extensión y su caudal. Por el oriente se aprecia la vertiente del Río Barragán productora de las arenas y balastros con los que se han construido la mayor parte de los desarrollos urbanísticos del Quindío y nororiente del Valle del Cauca. Por el occidente, se encuentra la vertiente del Río Pijao, el cual separa a los municipios de Caicedonia y Sevilla y nutre con su caudal el acueducto que satisface las necesidades de agua potable del 100% de la población de Caicedonia.

La variación existente de alturas desde 1050 hasta los 2200 m.s.n.m., incide en la presencia de diversos tipos de climas que van desde el cálido de la zona plana hasta el cálido templado en las partes altas, el clima del Municipio se puede clasificar como templado húmedo, tiene cerca de siete (7) meses lluviosos y lluvias esporádicas en los meses secos, lo que hace que el Municipio cuente con un superávit de agua durante todo el año. Gran parte de su relieve es montañoso y forma parte de la vertiente occidental de la cordillera central de los Andes. Con base en las características de relieve, clima y suelos, la zona rural del municipio de Caicedonia, ofrece una alta diversidad para la producción de diferentes cultivos.

Imagen 1. Ubicación geográfica de Caicedonia



Fuente. <http://www.caicedonia-valle.gov.co/nuestromunicipio.2012>.

Su extensión total es de 169.62 Km² (3,02 Km² área urbana y 166,6 km² área rural) distribuidas en 15 barrios, 26 veredas y 3 centros poblados.

Tabla 2. Características geográficas municipio de Caicedonia

Limites	Norte: Departamento del Quindío, río La Vieja. Oriente: Departamento del Quindío, río Barragán. Occidente: Municipio de Sevilla, río Pijao. Sur: Municipio de Sevilla, Quebrada Sinaí.
Extensión total	169,62 km2 Km2
Extensión área urbana	3,02 Km2 Km2
Extensión área rural	166,6 km2 Km2
Temperatura media	Oscila entre 17° y 28° ° C
Distancia de referencia	170 kilómetros de la ciudad de Santiago de Cali
Barrios (15)	La Camelia, Lleras, Fundadores, Obrero, Gutiérrez y Arango, Valle del Cauca, Kennedy, Ciudadela, Las Américas, El Carmen, María Inmaculada, El Recreo, La Gerencia, Las Carmelitas y Zúñiga.
Veredas (26):	Aures, Campo Azul, Dabeiba, El Paraíso, Quince Letras, La Pava, Puerto Rico, Burila, El Bosque, El Salado, La Leona, San Gerardo, La Rivera, Barragán, La Delfina, Montegrande, La Cristalina, San Isidro, Samaria, Limones, Bolivia, El Brillante, El Crucero, El Frontino, Risaralda y La Suiza.
Centros poblados(3):	Aures, Barragán, Samaria

Fuente. Elaboración equipo de investigación Universidad del Valle. 2013.

5.1.3 Demografía

Según los indicadores del año 2011 suministrados en la página web oficial de Caicedonia⁶, el municipio tiene un total de 30.238 habitantes (24.352 Habitantes en Cabecera y 5.886 Habitantes Zona Rural).

⁶ Véase <http://www.caicedonia-valle.gov.co>

Tabla 3. Distribución de la población por rangos de edad

Rangos de edad	<1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad		1.904	4.944	13.102	5.723	4.066
Porcentaje	0,00	6,30	16,35	43,33	18,93	13,45

Fuente. www.caicedonia-valle.gov.co/nuestromunicipio.2011

Se evidencia que el mayor rango poblacional de Caicedonia se encuentra entre los 15 a 44 años con un total de 13.102 habitantes que corresponde al 43,33% de la población total.

Así mismo, la mayor parte de la población de Caicedonia se encuentra ubicada en los estratos uno (1), dos (2) y tres (3), y en menor medida en los estratos cuatro (4), cinco (5) y seis (6). De los 30.238 habitantes de Caicedonia el 12,09% corresponden al estrato uno (1), el 42,90% al estrato dos (2) y el 37,77% al estrato tres (3), es decir que el 92,76% de la población de Caicedonia según la estratificación del municipio son personas con condiciones socioeconómicas media-bajas⁷.

⁷ Elaboración equipo de investigación Universidad del Valle a partir de información obtenida de la oficina de Planeación municipal de Caicedonia. 2012.

Tabla 4. Distribución de la población por estratos socioeconómicos

Estrato / Área	Urbano	Rural	Total	Porcentaje (%)
Estrato 1	974	2.683	3.657	12,09
Estrato 2	10.866	2.105	12.971	42,90
Estrato 3	10.571	850	11.421	37,77
Estrato 4	1.870	81	1.951	6,45
Estrato 5	71	108	179	0,59
Estrato 6		59	59	0,20
Total	24.352	5.886	30.238	100

Fuente. Secretaría de Planeación Municipal de Caicedonia. 2012.

5.1.4 Economía

Debido a la presencia de gran variedad de climas Caicedonia posee diversos cultivos que son la base de su economía. Los más representativos son el café (30,88%), los pastos (22,45%), el plátano asociado (14,43%), los cítricos (7,74 %), y el maíz tecnificado (6,88%) de las 18.234 has (término para designar hectárea) del suelo de municipio que están destinadas a cultivos agrícolas.

Tabla 5. Uso del suelo en el municipio

Cultivo	Has	%
Aguacate	226	1,24
Banano	253	1,39
Bosque plantado	800	4,39
Bosques	1.253	6,87
Café	5.630	30,88
Caña de azúcar	125	0,69
Caña panelera	28	0,15
Cítricos	1.411	7,74
Fríjol asociado	55	0,30
Guanábana	24	0,13
Guayaba pera	15	0,08
Heliconias	24	0,13
Maíz asociado	93	0,51
Maíz tecnificado	1.255	6,88
Maracuyá	27	0,15
Pastos	4.094	22,45
Piña	108	0,59
Plátano asociado	2.632	14,43
Plátano monocultivo	72	0,39
Soya	57	0,31
Tomate	14	0,08
Yuca	38	0,21
Total	18.234	100

Fuente. Plan Agrario Municipal 2012-2015. 2012.

Caicedonia para el año 2011 tuvo una participación importante al interior del Departamento en la producción de cítricos con el 23,85%, y de Maíz Tecnificado con el 10,08% del total de toneladas producidas en el departamento, en cuanto al café y el plátano pese a ser representativos en el uso del suelo en el municipio su

participación fue 3,67% y 3,65% respectivamente del total de toneladas producidas en el departamento de estos cultivos.

Tabla 6. Producción en toneladas de cultivos representativos del municipio en relación con el total del departamento

Producto	Caicedonia (Ton)	Departamento (Ton)	Porcentaje (%)
Café	2.596	70.804	3,67
Plátano	8.490	232.666	3,65
Cítrico	31.140	130.569	23,85
Maíz tecnificado	11.562	114.704	10,08

Fuente. Elaboración equipo de investigación Universidad del Valle⁸. 2013.

En cuanto a la industria, comercio y servicios, el comercio (60,7%) es el más representativo e importante ya que, allí es donde se genera gran parte de la economía del municipio, concentrado principalmente en la venta de elementos para el campo y supermercados. Al año 2012 se encuentran registradas 781 empresas y negocios en cámara de Comercio de Caicedonia.

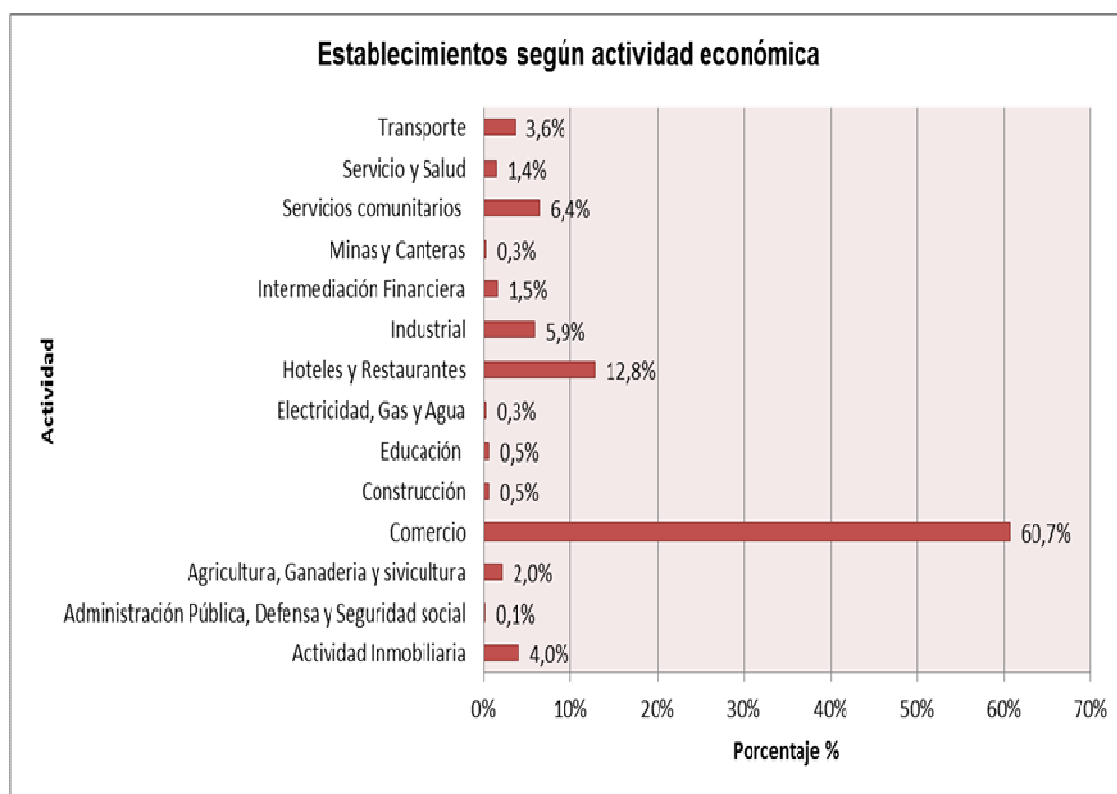
⁸ Basados en Estadísticas de evaluación agrícola del año 2011 obtenidas de www.valledelcauca.gov.co/agricultura/publicaciones.php?id=1966

Tabla 7. Número de establecimientos según actividad económica

Actividad Económica	Empresas	Actividad Económica	Empresas
Actividad Inmobiliaria	31	Hoteles y Restaurantes	100
Administración Pública, Defensa y Seguridad social	1	Industrial	46
Agricultura, Ganadería y silvicultura	16	Intermediación Financiera	12
Comercio	474	Minas y Canteras	2
Construcción	4	Servicios comunitarios	50
Educación	4	Servicio y Salud	11
Electricidad, Gas y Agua	2	Transporte	28

Fuente. Cámara de Comercio de Sevilla y Caicedonia. 2012.

Gráfica 1. Establecimientos según actividad económica



Fuente. Elaboración equipo de Investigación Universidad del Valle. 2013

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Desarrollo económico y empresarial

En general, la palabra empresa hace referencia a la unidad de producción. la función principal de la empresa es organizar la actividad productiva utilizando para ello factores de producción. En el sentido que interesa para esta investigación; las condiciones en las cuales produce, su racionalidad y su relación con el entorno constituyen una totalidad que se transforma en el tiempo. En otras palabras, al referirnos a la empresa hacemos énfasis como categoría histórica.

El impacto de la colonización antioqueña es el principal factor de influencia en el desarrollo económico y empresarial del municipio de Caicedonia, ya que la naturaleza de los primeros pobladores del municipio hizo que se gestara una actividad empresarial basada en sus costumbres y apoyada en los rasgos y carácter distintivos del antioqueño. Posteriormente, se asumen otras tendencias derivadas de los nuevos pobladores, provenientes del interior del departamento del Valle del Cauca y del departamento del Quindío.

Ulises Vásquez Vargas describe el arquetipo de los antioqueños:

Hombres iletrados, acostumbrados a una vida dura y de privaciones en sus campos montañosos, a la convivencia con los espacios selváticos y su fauna salvaje, plagados, además, de insectos maláricos y humedad. En su empeño titánico, los sostenía sobre todo, la esperanza de construir un futuro mejor para sus familias, su casi fanática fe en Dios y en María Santísima y su instinto de supervivencia, afinado en la lucha diaria contra una naturaleza todavía no dominada por el hombre.

Ellos son el típico producto montañero, campesino, inculto. Agricultor por tradición y por ancestro. Llevan un atuendo que los identifica y los singulariza... este nuevo conquistador, este colonizador de fines del siglo XIX, busca horizontes, movido por la pobreza, sacudida ya la abulia, la pereza que fue su sello años atrás, en pos de la aventura o el deseo de huir de los reclutamientos militares para la lucha de la guerra de los mil días⁹...

Al respecto Gualteros, se refiere:

Hombres como el arquetipo que, románticamente, describe Vásquez Vargas fueron los heroicos protagonistas del proceso colonizador que determinó la aparición de

⁹ VÁSQUEZ, Vargas Ulises, citado por GUALTEROS FORERO, Miguel Antonio. Libro de Oro del Centenario de Caicedonia "El mejor vivero del mundo" 100 años de Desarrollo y Existencia. Santiago de Cali: Imprenta Departamental. 2010. p. 68.

poblaciones como... Sevilla (1903), Caicedonia (1910)... y otros tantos asentamientos paisas, diseminados a lo largo y ancho de los actuales departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Chocó, Tolima y los antiguos territorios nacionales.

En todos estos lugares resisten contra los efectos disgregadores y unidimensionalistas de la modernidad y la postmodernidad, las diversas y particularidades señas de identidad que componen el concepto de lo antioqueño o paisa. En esos pueblos y ciudades, una gran mayoría de sus habitantes come, bebe, habla, negocia, fantasea, hace humor, trabaja y ama... a la manera paisa: con un vitalismo entre gozoso y nostálgico, con la generosidad y el espíritu emprendedor que heredaron de sus ancestros montañeros¹⁰

Es evidente que Caicedonia desde su fundación se concibió bajo parámetros paisas, tanto en las características físicas, el carácter y la forma de vida de sus habitantes, como en la actividad empresarial naciente, apoyada en la vocación agrícola, trabajadora y emprendedora de sus gentes. Hacia 1928 según el censo de población, Caicedonia contaba con 16.931 habitantes, 5.239 de ellos ubicados en la zona urbana y 11.692 en la zona rural; lo cual se debía a que la actividad económica dominante era la agraria dadas las condiciones fructíferas del territorio para el desarrollo de la misma, que avanzaban de los iniciales cultivos de pan

¹⁰ *Ibíd.*, p. 69.

coger como el maíz, el frijol, el plátano, la yuca y arracacha de idiosincrasia antioqueña para la supervivencia de los colonos; a una sobreproducción de productos que generaban mayores utilidades para los campesinos como el ganado bovino, la caña y su subproducto la panela, y el café, que se empezaba a aprovechar en Sevilla y Caicedonia para exportar a localidades, regiones vecinas y al exterior. Sumado a lo anterior, con el desarrollo del ferrocarril que comunica y permite la salida de dichos productos hacia las principales capitales del país, se abre el camino de Caicedonia a los mercados internos y externos.

Cabe aclarar, que el café llegó al municipio fruto de la expansión producida en el departamento del Quindío, y tuvo una expansión muy lenta en Caicedonia, debido a tres aspectos fundamentales, primero, que su producción era de mediano plazo y los colonos necesitaban productos de corto plazo que les permitiera pequeños y permanentes ingresos. Segundo, los primeros colonos necesitaban cultivar productos alimenticios para abastecerse debido a las limitaciones económicas que tenían y; tercero, que ese no era un cultivo de idiosincrasia antioqueña y era riesgoso y costoso para ellos cambiar sus cultivos por café, un cultivo nuevo y casi exótico.

Hasta 1970 Caicedonia fue emporio ganadero, avicultor y cañicultor. Se calcula que existieron más de veinte mil cabezas de ganado bovino, de leche y engorde, además el ganado mular y caballar que servía para cruzar los caminos de

herradura; de igual manera, se tenía población de aves de corral, como gallinas criollas, patos y criaderos de cerdos. Además, entre 1930 y 1970 se desarrolló en Caicedonia una notable agroindustria panelera, con cañas provenientes del Valle del Cauca, Quindío y Antioquia; donde se aprovechaban los derivados de la caña como las mieles, los blanqueados, los guarapos y la panela que alimentaban a los habitantes y cuyas tradiciones culinarias aún se mantienen en Quindío y norte del Valle del Cauca.

El auge de la caña panelera y azucarera que se empezaba a gestar en el resto del departamento del Valle del Cauca no se mantuvo en Caicedonia hasta más allá de 1970, dada la crisis del auge y bajo costo del azúcar, el endurecimiento de las políticas laborales en Colombia y los movimientos sindicales que llevaron al cierre de haciendas; esto impactó en Caicedonia y los propietarios de las fincas cambiaron a otros cultivos como el café. El café era rentable porque los costos de personal eran bajos, ya que se empleaba toda la familia, por otra parte, no se utilizaban abonos dada la fertilidad de los suelos.

Cuando se dio “la fiebre del café” en el periodo comprendido entre 1940 – 1970, las utilidades de las anteriores actividades económicas se volvieron despreciables frente a las utilidades del café, sumado a esto aparece la Federación Nacional de Cafeteros, quien instó a los agricultores a sembrar y sembrar café.

Se concluye esta primera parte, indicando que las principales actividades económicas de Caicedonia desde su establecimiento y fundación como municipio se basaron en las actividades agrícolas, especialmente en la actividad ganadera, avicultora y cañicultora; siendo éstas la fuente de ingresos y progreso de la población en el periodo comprendido entre 1910 y 1970. Pese a que el café ingresa al municipio aproximadamente desde 1923, es solo hasta 1930 cuando se consolida la vocación cafetera y las demás actividades se empiezan a reemplazar por el monocultivo del café, desde este período se desprenden muchas décadas del auge y desarrollo del mismo en el municipio.

Entre 1948 y 1975 Colombia se caracteriza, entre otros aspectos, por la violencia partidista y la recesión económica como consecuencia de la caída en el precio del petróleo, la crisis de Estados Unidos y el endeudamiento externo. Caicedonia no fue ajena a estos sucesos. La violencia entre conservadores y liberales terminó por estigmatizar y aislar más el municipio, dejando terrenos abandonados y gran parte de la población asesinada y refugiada en otras ciudades. Muchos pequeños campesinos se vieron obligados a dejar sus tierras, solo los medianos y grandes propietarios de la tierra aguantaron el embate de la violencia y fueron apoderándose de los terrenos por irrisorios precios, esto condujo al surgimiento de los terratenientes en Caicedonia.

Entre 1976 y 1988 Caicedonia quedó en manos de varios alcaldes militares, oficiales de la policía de bajo y mediano rango, dada la persistencia de los odios interpartidistas. Estos alcaldes poco impulsaron el desarrollo municipal dado la brevedad de sus periodos, por ello, la actividad económica principal del municipio en este periodo se mantuvo en torno al café, aprovechando que esta fue la época de las bonanzas cafeteras.

Según Miguel Antonio Gualteros en “El libro de Oro Centenario de Caicedonia”, superada la crisis de la violencia partidista, se empezó a consolidar un grupo de dirigentes políticos especialmente de corte conservadora consiguiendo con el tiempo ser alcaldes del municipio. Se vieron varias décadas de crecimiento y explosión urbana, pese a casi treinta años de estancamiento. Cabe aclarar, que aunque el municipio empezaba de nuevo a consolidarse y recuperarse de esta oscura época de violencia, el auge de los paramilitares que se asentaron en parte de la zona rural y que se menguaron tiempo después por la acción del ejército, perjudicó parte de la población rural de escasos recursos, que cultivaban en sus parcelas café.

Después de 1988 hasta la fecha, es decir, veintiséis años, Caicedonia ha conservado su vocación agrícola, especialmente cafetera; pero a manos de los medianos y grandes propietarios de las tierras, los pequeños propietarios se dedican a variados cultivos para obtener ganancias, ya que cultivar solo café es

difícil por los abonos que requiere y por su tiempo de cosecha de mediano plazo. Algunos productores están volviendo a las viejas variedades y prácticas, estimulados por el sobreprecio que se paga en los mercados internacionales, por cafés especiales, ecológicos y más limpios.

La actividad del sector agrícola en el municipio no ha contado con procesos de transformación de sus productos, ha sido difícil mantener un nivel de producción continua, lograr la asociatividad de los sectores, generar en verdad agroindustria, lo que significa producción, adecuación, transformación y comercialización de productos agrícolas terminados o transformados; se han realizado ciertos intentos pero no se han mantenido. Se requiere para ello inversión en transformación de las actuales prácticas a unas más tecnificadas y que involucren procesos de comercialización que requieren clúster empresarial que minimice los costos de producción y pueda generar valor agregado para los productores.

Según planeación municipal, al terminar el año 2011, en Caicedonia existían 961 viviendas rurales, de las cuales el comité de cafeteros reporta 706 o sea el 73,4% con cultivos de café asociado con plátano, y la UMATA reporta a primer semestre de 2012 605 viviendas, o sea el 63% con actividad agrícola y pecuaria, es decir que aproximadamente el 73% de las viviendas rurales del municipio tienen actividad agropecuaria lo cual, le permite a la familia generar ingresos. El uso del suelo en el municipio se explota para fines de producción agrícola que son la base

de la actividad económica del mismo; siendo el café como se ha mencionado en este componente, el que presenta mayor área cultivada, seguido por el uso de pastos para la actividad ganadera y por cultivos de plátano, maíz y cítricos.

En el año 2008 Caicedonia fue el municipio que más toneladas de plátano (16.781 ton) produjo en todo el departamento del Valle del Cauca, esto evidencia que este cultivo es relevante en la generación de ingresos al municipio, por ello se ha optado por la siembra diversificada de café y plátano, para sopesar la caída en los precios del café¹¹.

Con respecto a la actividad urbana, el 5,9% de la población se dedica a la industria, el 60,7% al comercio, el 30,6% a servicios y el restante a otras actividades. Siendo entonces, el comercio la actividad predominante, concentrado en la venta de productos para el campo, los supermercados, vestido y calzado, y mercancías.

Al año 2007 según la UMATA el café y el plátano fueron los cultivos que generaron mayor ingreso y por ello generaron el mayor número de empleos

¹¹ GONÁLEZ CORREA, Rodolfo y MOLINA SOTO, Julián Darío. Estudio de factibilidad del proyecto productivo (cultivo de café asociado con plátano) en la vereda Aures del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, para familias de alta vulnerabilidad. Trabajo de Grado Administración de Empresas. Caicedonia.: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2009. p. 29.

permanentes en el municipio. Además, según la Federación Nacional de Cafeteros de Caicedonia, el sector agrícola es el que aún mueve la dinámica económica en el municipio, generando la mayor cantidad de empleos permanentes y más externalidades que las demás actividades.

Existen en el municipio setecientas ochenta y una (781) empresas registradas en Cámara y Comercio al 2012, el 60,7% de ellas se dedican al comercio, siendo en su mayoría tiendas de barrio, cafeterías, panaderías y negocios de sobrevivencia. Estas empresas emplean pocos trabajadores y en algunos casos emplean a sus familiares, se trabaja entre ocho y doce horas diarias y se devengan salarios entre el mínimo legal mensual vigente y menos de éste en un 40%¹².

En conclusión, Caicedonia aun es un municipio netamente agrario, en su zona urbana predomina la actividad comercial, la agroindustria es incipiente, pero sigue siendo la actividad agraria la que dinamiza la economía y emplea gran número de personas, aun cuando no hay desarrollo de la agroindustria; la producción rural agraria se concentra en los grandes propietarios de las haciendas y los pequeños productores usan la diversidad de cultivos en sus parcelas; el cultivo del café se está asociando al del plátano, siendo ambos los más representativos a nivel

¹² Véase UNIVERSIDAD DEL VALLE. Prácticas organizacionales y desarrollo de las MYPIMES. El caso de Sevilla y Caicedonia. Propuesta metodológica de asesoría y consultoría como estrategia de desarrollo empresarial. Santiago de Cali.:2010. p. 65 – 103.

municipal, productos de comercialización interna y de exportación, al igual que los cítricos, frutales y flores exóticas. Los principales destinos de comercialización del café, el plátano y los cítricos son a Bogotá y Cali, por medio del Comité de Cafeteros y por comercializadores privados, y no por asociaciones o clúster empresariales.

5.2.2 Teorías contemporáneas de la organización

5.2.2.1 Teoría de Sistemas. Mencionar los principales aportes de la TGS (Teoría General de Sistemas) para una mejor comprensión de las organizaciones es el interés principal de esta parte de la investigación.

En la década de 1950, el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy creó una teoría interdisciplinaria para trascender los problemas específicos de cada ciencia (física, química, biología, ciencias sociales etc.), y así proporcionar modelos y principios generales aplicables a todas las ciencias. Fue ello, la TGS una teoría totalizadora que se basa en la comprensión recíproca de todas las disciplinas y la necesidad de su integración.

Antes de la segunda guerra mundial el enfoque clásico de las ciencias estaba influido por tres (3) principios intelectuales dominantes: el *reduccionismo*, todas las cosas se pueden descomponer y reducir hasta obtener unidades indivisibles, por

ejemplo, la organización racional del trabajo de Frederick Taylor en la administración; el *pensamiento analítico*, descomponer todo en partes sencillas para estudiarlas y comprenderlas y posteriormente poder explicar el todo en función de la suma de las partes, por ejemplo, la división del trabajo y la especialización del obrero; y por último el *mecanicismo*, una causa produce un efecto, producir determinado efecto depende de una sola causa, no es posible alcanzar un mismo efecto a partir de varias causas, por ejemplo, esta relación de una sola causa para un sólo un efecto es propia de los “sistemas cerrados”¹³.

Con la llegada de la TGS aparecen tres (3) principios totalmente opuestos al reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo. Ellos son, el *expansionismo*, todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, el desempeño de un sistema depende de la relación con el todo al cual pertenece o lo envuelve, por ejemplo, las organizaciones son sistemas creados racional y artificialmente, las cuales pertenecen a un sistema mayor como la sociedad que las envuelve; el *pensamiento sintético*, juntar las cosas en vez de separarlas, el funcionamiento de las partes no está en función de su análisis y entendimiento por separado sino en función del papel que juegan en el sistema mayor, es decir, el todo es más que la

¹³ Sistemas que se consideran aislados del medio circundante. Así, la fisicoquímica nos habla de las reacciones, de sus velocidades, y de los equilibrios químicos que acaban por establecerse en un recipiente cerrado donde se mezclan cierto número de sustancias reaccionantes. Ludwig Von Bertalanffy, Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollos, aplicaciones.

suma de la partes por separado; y por último la *teleología*, principio según el cual la causa es una condición necesaria pero no siempre suficiente para que surja el efecto, pues, la relación causa- efecto no es una relación mecanicista, sino una relación probabilista, un efecto puede ser producto de diversas causas, lo importante es el efecto final.

Tabla 8. Evolución del pensamiento hacia el enfoque de sistemas

Principios Clásico	Principios Sistémicos
Reduccionismo	Expansionismo
Pensamiento analítico	Pensamiento sintético
Mecanicismo	Teleología

Fuente. CHIAVENATO, Idalberto. Enfoque sistémico de la administración. En: Introducción a la Teoría general de la Administración. 7 ed. México: McGRAW-HILL, 2007. p. 354.

Ahora bien, para entender el enfoque sistémico en las organizaciones se debe tener claridad en los conceptos de sistemas cerrados y sistemas abiertos. La teoría organizacional tradicional concebía la organización como un sistema cerrado libre de presiones externas, centrándose únicamente en la operación interna de la organización y adoptando sistemas altamente racionales, como lo fue el Taylorismo y la teoría de la burocracia de Max Weber. En contraste la teoría organizacional moderna concibe la organización como un sistema abierto sujeto a las presiones del ambiente.

Las organizaciones son sistemas abiertos. Un sistema organizacional importa del ambiente insumos físicos, humanos y económicos, el sistema los transforma en productos, sean bienes o servicios que son enviados nuevamente al ambiente. Vista la organización desde la TGS es un sistema abierto sociotécnico compuesto por cinco (5) subsistemas, lo cuales son:

- *Subsistema de metas y valores*: las organizaciones obtienen muchos de sus valores del medio sociocultural. Si la organización quiere alcanzar éxito y asegurar su supervivencia debe cumplir con ciertos objetivos que son trazados por la sociedad en la cual habita.
- *Subsistema técnico*: los conocimientos, herramientas y tareas necesarios para transformar los insumos en productos.
- *Subsistema psicosocial*: compuesto por los miembros de la organización y la interacción de los grupos a los cuales pertenecen.
- *Subsistema estructural*: la forma como está dividido y coordinado el trabajo en la organización. El organigrama organizacional es reflejo de ello.

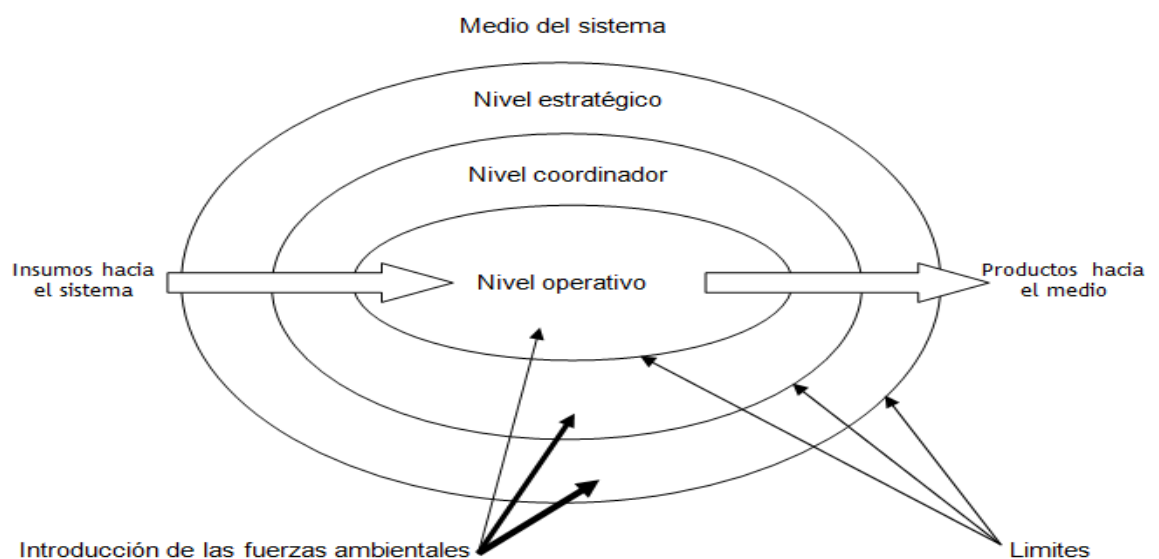
- *Subsistema administrativo*: involucra todos los subsistemas de la organización, así como la relación con el medio ambiente, plantea los objetivos, desarrolla planes estratégicos y de operación y establece las formas de control.

Estos cinco (5) subsistemas son parte integral de la organización, todos son interdependientes los uno de los otros, así como están sujetos a las presiones del ambiente externo. Claro está, el más importante es el subsistema administrativo, dado que, este se encarga en mayor medida de convertir la incertidumbre externa en certidumbre interna.

Para entender mejor como una organización transforma la incertidumbre externa en certidumbre interna el sistema puede ser visto desde tres (3) niveles, como muestra la figura 1, el nivel operativo, el nivel coordinador y el nivel estratégico. El nivel operativo es el núcleo y la parte más cerrada del sistema, es el nivel donde hay mayor certidumbre en la organización, puesto que, es nivel donde los insumos se transforman en productos; el nivel estratégico por el contrario es nivel donde hay mayor incertidumbre, pues trata con el medio ambiente del cual tiene poco o ningún control, su tarea es relacionar eficientemente la organización con su medio ambiente, por ejemplo, identificar nichos de mercado que permitan la supervivencia y crecimiento del sistema; el nivel coordinador es el encargado de traducir los planes estratégicos en planes operativos y procedimientos, en pocas palabras es el puente de enlace entre el nivel estratégico y el nivel operativo.

Siempre que se piense a la organización como un sistema se debe tener claridad en ciertas propiedades que son inherentes a los sistemas. Obviamente cuando hablamos de sistemas se hace referencia a sistemas físicos, biológicos y sociales. Sin embargo, lo que interesa aquí es tener claridad en las propiedades propias aplicadas a un sistema organizacional.

Figura 1. La organización como un compuesto de niveles estratégico, de coordinación y operativo



Fuente. KAST, F.E. y ROSENZWIG, J.E. Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En Administración en las organizaciones un enfoque de sistemas. México: McGRAW-HILL, 1986. p 127.

- *Sistema artificial*: la organización es un ente creado racionalmente para lograr unos objetivos.
- *Sinergia*: el todo es más que la suma de las partes.
- *Jerarquía del sistema*: la organización está compuesta de subsistemas que forman parte de un suprasistema. La gente está organizada en grupos; los grupos están organizados en departamentos; los departamentos en empresas; y las empresas hacen parte del sistema económico de la sociedad.
- *Entropía negativa*: la entropía es la tendencia que tiene todo sistema cerrado a gastarse y deteriorarse. Los sistemas organizacionales se caracterizan por intentar sostenerse a sí mismo importando energía del ambiente para eliminar o eludir la tendencia entrópica.
- *Equilibrio dinámico*: muy relacionado con la entropía negativa el sistema alcanza un equilibrio con el ambiente a través, del flujo continuo de materiales, energía e información.
- *Retroalimentación*: el sistema recibe continuamente información de su ambiente, permitiéndole ajustarse y mejorar según sea el caso.

- *Adaptación y mantenimiento*: el sistema busca mecanismos que permitan mitigar los cambios bruscos del ambiente, al mismo tiempo, que se adapta a los cambios de este.
- *Elaboración interna*: el sistema tiende a alcanzar mayores niveles de organización y diferenciación en sus actividades.
- *Equifinalidad*: los resultados finales pueden alcanzarse con diferentes condiciones iniciales y de manera diferente.

En fin, la organización es un sistema abierto y la Teoría General de Sistemas (TGS) contribuye al entendimiento de la organización como parte de un suprasistema como la sociedad. Así mismo, permite entender la organización en función de subsistemas los cuales son interdependientes y siempre están sujetos a las presiones del ambiente, sin olvidar que estos subsistemas son el total de la organización y no partes separadas que la conforman.

5.2.2.2 Sociología de las organizaciones. La sociología es una creación de Auguste Comte, disciplina que se posesionaria en el siglo XIX, más o menos hacia el año de 1945. El objetivo de la sociología ha sido y sigue siendo el estudio de la vida social humana, de los grupos sociales, en últimas de las organizaciones. Trata los aspectos del comportamiento humano, tales como, el trabajo, el amor y

el matrimonio, la salud y la enfermedad, el crimen y el castigo, entre muchos otros. La sociología demuestra que los fenómenos sociales, no son hechos aislados, son sumamente complejos, puesto que son producto del pasado y presente de la historia de la humanidad.

El ámbito de la sociología es muy amplio, va desde el análisis de lo simple como el individuo hasta la investigación de los procesos y organizaciones sociales. Por ejemplo, antes de la modernización del mundo, la mayor parte de la sociedad habitaba en el campo y desconocía de la industrialización. Con la urbanización las sociedades se industrializan, las ciudades crecieron, las personas empiezan a trabajar en el sector industrial, dando origen a prácticas modernas dominadas por la razón, la racionalidad y la lógica.

El mundo industrializado, obliga al hombre a cambiar sus costumbres para adaptarse a su nuevo entorno de vida, puesto que, entran a formar parte del sector productivo creado racionalmente. Se crea la organización completamente racional, dejando de lado una manera de hacer el trabajo caracterizada por su connotación familiar, en pequeños grupos y de tipo artesanal.

La organización racional se convierte en un foco de atención imposible de pasar por alto. De ello, se dan cuenta inicialmente en Alemania, con los trabajos de Herbert Spencer, Gotz Briets, Rolf Erdmann, y sobre todo, Max Weber con su

teoría de la burocracia y el ideal tipo de organización. Sin embargo, es en los Estados Unidos donde surge el análisis sociológico de la organización, llamado “sociología de las organizaciones”.

Esto acontece a causa de la problemática vivida en Europa, en la cual Alemania es protagonista estelar. La Primera y Segunda Guerra Mundial entre 1914-1917 y 1939-1945 respectivamente, sumada la división de Alemania en República Federal de Alemania Occidental y República Democrática Alemana produce una gran migración de intelectuales hacia Estados Unidos.

Es en los Estados Unidos, donde la sociología encuentra su fundamento para el análisis de la organización. Cómo a partir del estudio de casos particulares, se puede aportar a una teoría general de sistema social dirigido a un fin, y así mismo, que a partir de una teoría general se pueda estudiar casos particulares.

Para lograr lo anterior, se debe entender que las organizaciones tan sólo son parte de la organización social de la sociedad, compuesta por la familia, las clases sociales, la soberanía etc., formaciones que nacen naturalmente, contrario a, una organización como la empresa creada intencional y racionalmente para alcanzar unos objetivos.

Las organizaciones forman parte de cada individuo e influyen en él directa o indirectamente, se volvieron esenciales para el proceso de vida del ser humano. Pues, el hombre de alguna u otra forma depende de una organización o influye en ella.

La práctica sociológica permite entender la dinámica organizacional, facilita la elaboración de políticas y reformas sociales, suministra una visión más completa del porque suceden las cosas en una sociedad. Proporciona también, un medio de identificar las diversidades culturales que se ven alrededor del mundo, ayudando así a erradicar cualquier prejuicio o discriminación entre los grupos sociales.

Con la investigación sociológica se logra que procesos de cambio como la migración del hombre a la ciudad y la creación de la organización completamente racional, nutran y retroalimenten el conocimiento del mismo ser humano, al igual que el entorno social que lo rodea. La sociología permite examinar el equilibrio entre la reproducción y la transformación de la sociedad, dado que, hay una continuidad diaria en las prácticas sociales, contrario a, un objeto mecánico como un motor. Por ejemplo, la acción humana produce cambios que son previstos como la creación de escuelas para formar a los niños, pero las escuelas a su vez producen consecuencias que son poco reconocidas como aumento de la desigualdad, fomentando al estudiante hacia determinado trabajo de acuerdo a su capacidad académica.

La organización se ha convertido en parte del proceso de la vida del ser humano. Los hombres nacen, crecen se organizan y/o reproducen y mueren. Así mismo, la sociología le ha permitido al hombre entender una sociedad que parece lógica, pero, en realidad es una sociedad que evoluciona y cambia.

La tabla 9 resume las principales teorías y enfoques sociológicos de la organización y sus autores más representativos.

Tabla 9. Principales teorías y enfoques sociológicos de la organización

Teorías / Enfoques	Resume	Teóricos
El evolucionismo clásico Siglo XIX	Similitud entre el organismo y sociedad. Ejemplos: Anatomía / Constitución interna de la sociedad Células / Individuos. Órganos / Instituciones - Relaciones sociales. Fisiología / Funcionamiento interno de la sociedad	Comte, Spencer, Morgan, Durkheim
La escuela de las relaciones Humanas (Elton Mayo)	Experimentos realizados en la planta Hawthorne Works de la Western Electric en Chicago, entre 1927 y 1933: variaciones en la iluminación, el salario, los tiempos de descanso, etc. Las relaciones sociales explican el rendimiento. Los trabajadores están motivados por sentimientos y sensaciones. Bajo la estructura formal “artificial” de la organización subyace la estructura informal, “natural”, de las relaciones interpersonales.	Elton Mayo.
Teorías de la modernización y la convergencia	Surgen después de la segunda guerra mundial. Modernización hace referencia al menos en tres sentidos. Sentido general: el cambio social es inminente. Ej.: economía artesanal vs economía industrial. Sentido histórico: la modernidad es una etapa de la historia que se da en occidente desde el siglo XVI (industrialización, urbanización, racionalización, individualismo, prima la ciencia para explicar todos los fenómenos, teorización del cambio social). Sentido teórico: nombre que recibe	Talcott Parsons, Clark Kerr, Samuel Hungtinton, Wall Rostow

	la teoría que centra el estudio en sociedades atrasadas en el sistema global.	
El materialismo histórico	La historia se mueve empujada por fuerzas endógenas (dialéctica). Desde el materialismo, la sociedad progresa en tanto existe una lucha de clases en las relaciones de producción. Las relaciones sociales son conflictivas por definición.	Hegel, Marx, Althusser.
El control en la organización	La sustitución del poder: la pequeña empresa de propiedad familiar es reemplazado por grandes corporaciones dirigidas por gerentes con alto nivel de especialización. Esto se traduce en gran cantidad de poder en los altos niveles de la organización. Por lo tanto se presentan conflictos entre propietarios, gerentes y trabajadores, en tanto el control se separa en cierta medida de la propiedad.	James Burnham, Adolph Berle, Gardiner Means, Alfred Chandler.

Fuente. Elaboración equipo de investigación Universidad del Valle. 2013.

5.2.2.3 Cultura Organizacional. El ser humano es ante todo un proyecto cultural.

Es decir, es una construcción histórica de valores, mitos, costumbres, tótems, creencias. Esto nos diferencia radicalmente de los animales.

La cultura es el esfuerzo de muchos años de reflexión y experiencia bajo un solo objetivo: la relación de unos seres con otros. Relación que se expresa en forma concreta en distintos ámbitos: institucional (familia), instrumental (tecnología), lenguaje (idioma), valores (ritos, mitos, costumbres), producción (empresa – organización).

El término cultura organizacional en el mundo de las organizaciones se estudia aproximadamente desde 1952, cuando teóricos y académicos empiezan a reflexionar sobre los valores y el estilo de dirección en las empresas.

Posteriormente, se estudia con rigurosidad a raíz de la crisis económica que golpeo a occidente a comienzos de los ochentas y se constató a partir de estudios, que las culturas de los países son diferentes y son un factor de influencia en el éxito de las organizaciones.

Las investigaciones también indican que la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura de su organización, aunque esta es influyente, la nacional lo es más aún. Esto se puede evidenciar en países como Japón, donde la cultura nacional está estrechamente unida a la cultura corporativa de empresas como Mazda, Toyota, entre otras. La cultura nacional hace que se presente cierta resistencia de los empleados a la cultura de la empresa.

Es apropiado citar a Carlos Eduardo Méndez como reflexión inicial sobre la concepción de la cultura organizacional:

El hombre de la organización a través de la acción social y por el aprendizaje social, en forma inconsciente construye en primera instancia creencias o propuestas fundamentales, y en segundo término en forma manifiesta y consciente valores,

*ideologías, historias, mitos, ritos símbolos, lenguaje. Estos elementos que el hombre encuentra en la acción social y que forman parte de la conciencia colectiva los asimila y los refuerza con su comportamiento, así aparecen rasgos inmateriales de la cultura de la organización*¹⁴

Según Robbins, la cultura organizacional es un término descriptivo, se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización; posteriormente, funciona como una institucionalización, generando un conocimiento común entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente significativo. Así, en la medida en que los empleados tengan un entendimiento claro de la manera de hacer las cosas en la compañía, se proporciona estabilidad a la organización.

Aunque, existen diversas definiciones de cultura organizacional, se pueden agrupar básicamente bajo dos paradigmas o enfoques de estudio, el paradigma *estructural-funcional* y el *humanista-radical*, según cada paradigma los autores se basan y argumentan sus estudios o teorías de la cultura; pero, estas definiciones

¹⁴ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las organizaciones. Un modelo para la Gestión de Cambio. Citado por, MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Trabajo de grado Administración de Negocios Internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración, 2010. p.5.

tienen un común denominador, que la cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.

Bajo el paradigma estructural-funcional, o enfoque de la “cultura corporativa”, la cultura se concibe como una variable que cumple ciertas funciones especialmente las de integración y motivación. Este enfoque supone que existe consenso y armonía al interior de la organización, la cultura va a resolver las diferencias entre dirigentes y dirigidos, entre aspectos formales y simbólicos; cuando se presentan conflictos se negocia una solución, se pone en marcha un cambio lento de la cultura que apunta a una mejor adaptación de la cultura a los objetivos de la organización. La cultura es un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito.

Bajo el paradigma humanista-radical, Aktouf (1990), explica que la cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica, donde la infraestructura sostiene e impregna la superestructura, ósea las ideas, las ideologías, los conocimientos, las creencias. Es decir, que la cultura no puede ser impuesta por los dirigentes sino que ésta emerge de la infraestructura, es decir, de la vida concreta de los propios miembros, en el marco del funcionamiento cotidiano de la empresa. Una cultura organizacional no puede ser implementada rápidamente sin importar las condiciones que entre ellos se dan, ella debe estar de acuerdo con los valores y con las maneras de vivir características de la sociedad

en la cual la empresa actúa, y debe reflejarse en su funcionamiento y en sus prácticas.

Carlos Eduardo Méndez define entonces la cultura organizacional como:

“La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros”.¹⁵

De esta manera, la importancia de la cultura organizacional radica en cinco aspectos fundamentales, primero, el hecho de establecer la identidad propia de cada organización, lo que le permite identificarse y así diferenciarse de otras, segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social, quinto, sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

¹⁵ MORALES, AGUIRRE. Op. cit., p. 6.

Cada empresa debe saber cuál es la cultura que existe y se vive dentro de su organización, lo que le permitirá la aplicación de las tecnologías de la gestión en las empresas, de forma que los cambios que implique la aplicación o instauración de estas nuevas tecnologías de gestión afecten positivamente las personas, el clima, la satisfacción y el desarrollo laboral.

Ahora, las causas y las conductas que se originan de la acción social en las organizaciones, son las variables que permiten caracterizar la cultura organizacional de la misma. Existen cuatro (4) de estas variables:

- *El concepto del líder sobre el hombre:* el concepto que tiene el líder frente al hombre, influye significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, reflejándose en el sistema cultural, la estructura y el clima que perciban los individuos. Implica indagar aspectos tales como la relación entre: hombre y productividad, hombre y salario, hombre con eficiencia, productividad y capacitación, iniciativa y creatividad, hombre y su sociabilidad, las condiciones laborales, hombre y organización.

- *La estructura de la organización:* es el sistema de relaciones recíprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, determina el tamaño de cada unidad de

trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización.

- *El sistema cultural*: el sistema cultural se refiere a las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada persona dentro de la organización y que es percibido por un grupo de personas haciendo parte de la conciencia colectiva por medio del mito, ideologías, valores, ritos, creencias, hábitos e historias que se viven dentro de la organización.

Mito: el mito forma parte de la cultura, dando un respaldo a las creencias e historias que dentro de la organización existen, es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento, establece vínculos afectivos entre un pasado y una realidad, es de carácter general y se transmite de una generación a otra.

Ideología: puede definirse como un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos interdependientes, creado por la organización y compartido por los individuos. Los líderes (fundadores y/o personas de la alta gerencia) tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para la organización, es el

reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el que hacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida.

Valores: son la guía del comportamiento de las personas dentro de la organización y describen la cultura e imagen que la organización quiere transmitir. Los valores se pueden ver reflejados en las aptitudes y actitudes que los miembros de la organización toman cuando esta se enfrenta a cambios organizacionales, como tomar la iniciativa y asumir los retos, adaptarse al cambio, trabajar en equipo, generar confianza, compromiso y lealtad frente a la organización. También los valores por medio de comportamientos permiten juzgar situaciones que realmente tienen importancia y que afectan directamente la conciencia colectiva de la organización.

Historias: Narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos.

- *El clima organizacional*: medio ambiente que se percibe dentro de la organización y en el lugar de trabajo e influye en el comportamiento de las personas. Estos comportamientos hacen que la organización se diferencie de

otras, manteniendo relaciones formales e informales creando percepciones sobre el ambiente del trabajo.

Conociendo ya el concepto de cultura y la manera de caracterizar la cultura de una organización, se pasa al análisis de la cultura y las subculturas; según Robbins

“Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas”.¹⁶

“Es probable que estas subculturas se definan por designaciones de departamento y por separación geográfica. Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente de numerosas subculturas, se disminuiría en forma significativa el valor de la cultura organizacional como variables independiente, ya que no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado e inapropiado”.¹⁷

¹⁶ROBBINS, Stephen P. La Cultura Organizacional. En: Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 596

¹⁷ ROBBINS, Stephen P. La Cultura Organizacional. En: Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 597

Allí, aparece otra ventaja de una fuerte cultura organizacional, y es el hecho de que, en la medida que haya consistencia en el comportamiento de los miembros de la empresa, la cultura puede actuar como sustituto de la formalización, o sea que menos interesada estará la gerencia en desarrollar normas formales y regulaciones para guiar el comportamiento de los empleados.

Aunque muchas de las funciones que cumple la cultura, de las antes mencionadas son valiosas tanto para la organización como para el empleado, no se puede desconocer que la cultura organizacional es también una barrera contra el cambio, una barrera hacia la diversidad y una barrera contra las fusiones y adquisiciones.

Por último, existen diversos modelos para el análisis de la cultura organizacional en las empresas, el profesor Álvaro Zapata Domínguez (2004), propone un modelo basado en las dimensiones que la determinan o establecen, este modelo se conoce como el modelo de las trece (13) dimensiones: la historia, la sociedad, el habla, la lengua y el lenguaje, el sistema de producción de bienes materiales, el sistema de producción de bienes inmateriales, el sistema de producción de bienes sociales, las relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección, las subculturas, la identidad.

Para el análisis de la cultura organizacional de las empresas agrícolas del municipio de Caicedonia tomaremos como base el modelo de Stephen Robbins

(1987). Robbins establece una relación importante entre cultura y los miembros de una organización reflejada en su desempeño.

Robbins define cultura organizacional como un *sistema de significado compartido entre sus miembros haciendo a una organización casi única*.

En este sistema de significado compartido se reconocen siete (7) características que toda organización valora. Estas son:

- 1 **Innovación y toma de riesgos:** grado en el cual los empleados son innovadores y toman riesgos.
- 2 **Atención al detalle:** grado en que los empleados muestren atención al detalle.
- 3 **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- 4 **Orientación hacia las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de estas en el personal de la organización.

- 5 **Orientación al equipo:** grado en que las actividades de trabajo están organizadas en equipos y no en torno a individuos.
- 6 **Energía:** grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- 7 **Estabilidad:** grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo rechazando el cambio.

Las organizaciones poseen una cultura dominante y subculturas. En una cultura dominante se expresan los valores centrales que son compartidos por toda la organización y la mayoría de sus miembros: *la cultura organizacional es una cultura dominante.*

Las subculturas hacen referencia a las situaciones, problemas y experiencias comunes para algunos miembros de la organización. Aquí inciden aspectos como la condición de género, la estructura, la condición de clase, entre otros. Cuando se comparten ampliamente los valores centrales de la organización hablamos de *cultura fuerte.*

Finalmente se ha planteado la relación entre cultura nacional (regional) y la cultura organización. Al respecto, la cultura nacional puede tener un mayor impacto en los

miembros de la organización. Incluso suele haber resistencia cuando se imponen la cultura organizacional sobre la cultura nacional

Al combinar las siete características que toda organización valora se obtienen las siguiente variables que aplicadas a la organización revelan su cultura organizacional

1. Autonomía individual: grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que los empleados tienen en la organización para ejercer algún tipo de iniciativa.
2. Estructura: grado de normas y reglas, como también el tipo de supervisión que los gerentes utilizan para vigilar el comportamiento de los empleados.
3. Apoyo: grado de ayuda y amabilidad de los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad: grado en que los miembros se identifican con la organización en conjunto y no con su grupo o área de trabajo.
5. Desempeño - premio: grado en que la distribución de premios (aumentos salariales, premios, bonos, etc.) dentro de una organización tienen como base el desempeño.

6. Tolerancia del conflicto: grado de conflicto en las relaciones entre los miembros de la organización

7. Tolerancia al riesgo: grado en que se alientan a las personas a ser agresivos, innovadores y a tomar riesgos.

Tabla 10. Enfoques y autores representativos de la cultura organizacional

Paradigma	Teóricos	Año	Concepción de la cultura organizacional
Estructural Funcionalista	Radcliffe –Brown Jaques	1952	La cultura como un mecanismo adaptativo regulador, la organización es un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo procesos de intercambio con él.
	Selznik Goffman Barnard	1957 1968	Estudiaron los valores y el estilo de dirección. La cultura se aprende y comparte, sirve de manera objetiva y simbólica para reunir personas en una colectividad particular y distintiva.
	Pascale Athos Ouchi	1981 1982	Management intercultural, la cultura como un dato pertinente para el análisis de las organizaciones.
	Allaire Firsirotu Lemaitre	1984	La cultura reúne un sistema de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Es un tema escondido que da dirección y movilización en el ámbito de los recursos.
	Schein	1985	Mira la cultura desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales.
Humanista – radical	Linton	1945	La cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular
	Tylor	1971	Es ese todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.

	Godelier Vallée	1973 1985	Toda sociedad humana está sometida en la construcción de ella misma como sociedad, a una dialéctica fundamental en tres niveles o sistemas: de bienes materiales, de bienes sociales, y de bienes inmateriales.
	Thevenet	1986	La organización es un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones.
	Sainsaulieu Aktouf	1990	Las subculturas pueden ser observadas vía las bases sociales de las estructuras culturales de sus miembros. También pueden surgir de la organización de la empresa. La cultura es un inevitable movimiento dialéctico entre actividad económica, vida social y simbólica. La cultura no puede ser impuesta por los dirigentes, ésta emerge de la vida concreta de los miembros en la cotidianidad de la empresa.

Fuente. Elaboración Equipo de Investigación. Universidad del Valle. 2013.

5.2.2.4 El Poder en las Organizaciones. Un componente importante cuando se aborda el estudio de la cultura organizacional es el poder. La práctica del poder refleja cómo se hace las cosas: autoridad, liderazgo, toma de decisiones, relaciones de grupo, estructura, etc.

Las organizaciones se pueden ver (comprender) como estructuras de poder. De alguna manera, siempre existe una tensión entre directivos, cargos medios y trabajadores; de arriba hacia abajo y de abajo a hacia arriba: el poder este en relación directa con las relaciones jerárquicas. Sin embargo, el objetivo de maximizar la unidad productiva hace que se creen mecanismos para aliviar esa tensión resultado de los intereses de los distintos grupos que integran la

organización. Uno de esos mecanismos es el poder entendido como elemento de cohesión y dominación.

En la gestión, el concepto de poder está asociado a la autoridad y la legitimidad. La autoridad representa poder institucional y legítimo. Ahora bien, la autoridad da poder pero no siempre el poder es legítimo. En la organización el poder detentado por las personas debe ser legitimado, si es así, la tensión inherente en la organización se agrava. En otras palabras, el poder logrado en la organización es una forma de dominación legítima.

Para Weber, la dominación se apoya en tres tipos de legitimidad: *tradicional*, *carismática* y *racional – legal*. La legitimidad tradicional, se basa en las creencias o tradiciones que han caracterizan a toda organización a lo largo de la historia. La legitimidad carismática surge del carácter y personalidad de alguna persona influenciando esta, en el comportamiento de las demás. La legitimidad racional – legal se basa en leyes y reglas. Estas normas, reglas, leyes y códigos delimitan el poder en la organización.

Con base en lo anterior, el poder en la organización se materializa en dos formas. La primera, hace referencia al poder de tipo racional y legal expresado en la estructura organizacional. Este presenta el nivel de jerarquización, un instrumento de dominación legal y racional de unos empleados sobre otros.

La segunda forma de materialización del poder corresponde a la dimensión personal que proviene de la función que cumplen las personas en la organización. En este grupo tenemos el poder *burocrático* (se detenta por el lugar o posición en la organización); el poder delegado (la autoridad superior encomienda); y el poder por autoridad (conjuga facultades, competencias y habilidades reconocidas por los demás).

Desde esta perspectiva, el poder en las organizaciones corresponde en forma exclusiva a los directivos o cargo de mayor jerarquía, está relacionado en forma directa con la estructura y los recursos con que se dispone; de tipo coercitivo bajo un solo objetivo: la dominación para el logro de los objetivos de la organización.

No obstante, los distintos grupos e intereses al interior de la organización configuran formas o tipos de poder que no siempre detentan los niveles más altos de la estructura. Al respecto Gareth Morgan identificó catorce fuentes de poder. Estas son:

Tabla 11. Fuentes de poder según Gareth Morgan

Fuentes de Poder	Descripción
El poder formal	Se acepta el derecho de otro a gobernar y tener poder. El carisma, la tradición o el estado de derecho está asociados con este tipo de autoridad formal asociada además con la posición es la estructura organizacional
Control de los recursos	El control está en función de los criterios utilizados para asignar recursos en la organización. El control sobre recursos financieros son las más comunes
Uso de la estructura, reglas y reglamentos	La posibilidad de utilizar reglas para su propio beneficio es una importante fuente de poder de la organización
Control de los procesos de decisión	Definir como, cuando y quien toma una decisión y quien la ejecuta es quizá el más importantes de los poderes y mecanismos de control. De este poder depende en gran parte el éxito o no en las organizaciones.
Control del conocimiento y la información	Quien ostenta y conserva información, tanto interna o externa, adquiere un alto nivel de control.
Control de límites y jurisdicciones	Personas y grupos suelen enfrentarse por el control de los recursos o medios influyendo en el desempeño de otros grupos.
Capacidad para enfrentar la incertidumbre	La capacidad de prever o anticipar cambios para tomar mejores y oportunas decisiones. Tiene relación con el poder del conocimiento y la información.
Control de la tecnología	Algunas organizaciones se vuelven dependientes de algún tipo de tecnología, generando relaciones de dependencia y aumento el poder de quien posee la tecnología.
Alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal	Las relaciones informales con patrocinadores, clientes y propietarios facilitan el acceso a información que puede ser utilizada de influir en la toma de decisiones.
Control de las contra – organizaciones	La tensión generada con los sindicatos o grupos de representación conduce a enfrentamiento que amenaza la estabilidad de la organización y por ende el poder. La capacidad de negociación es importante en este nivel.
El poder que ya se tiene	El poder también se “hereda”, se nace con él, y se usa para obtener más poder.

Genero y dirección de la relaciones de genero	En algunas organizaciones no importa la condición de género o sexual en tanto no afecta los objetivos de la organización y el desempeño de los demás. Sin embargo, por razones culturales o según las actividades suelen existir discriminación cuyos impactos se pueden reflejar a nivel interno y externo de la organización.
Factores estructurales para la acción del poder	Condiciones como la educación, cargo, presupuesto, clase, personal a cargo, áreas o departamento facilitan o limitan la acción del poder.
Simbolismo y dirección de pensamiento	Compartir el sistema simbólico de los distintos grupos o personas de la organización puede legitimar el poder y convencer con mayor facilidad a que los demás alcancen los objetivos. Los líderes carismáticos suelen tener una mayor capacidad para influir en las personas.

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

5.2.3 Cultura, desarrollo y organizaciones

Lo expuesto hasta el momento permite establecer una clara dependencia entre cultura, desarrollo y organizaciones. Sin embargo, es necesario ampliar conceptualmente esta relación, veamos como:

La idea central es la siguiente: las organizaciones, desde la perspectiva administrativa, son fundamentalmente estructuras racionales y artificiales, de carácter abierto que pertenecen a una estructura mayor: la sociedad. Esta las integra con un objetivo específico: satisfacer las demandas sociales representadas

en la generación de bienes y servicios de tipo económico, político y sociocultural en aras de alcanzar un mayor grado de desarrollo.

Visto así, la cultura juega un rol fundamental en este proceso, en el sentido de ser las organizaciones una forma de representación y reproducción de esas demandas sociales que están asociadas directamente con lo cultural. Es decir, las organizaciones reproducen lo cultural y a su vez lo cultura se reproduce en las organizaciones. La pregunta que surge es la siguiente: ¿qué dimensión condiciona?

Para resolver el interrogante es necesario definir el concepto de desarrollo.

En general, el desarrollo como objeto de estudio, responde a dos paradigmas principales: las teorías de corte utilitarista – cartesiano que asocian *desarrollo con crecimiento económico* cuyos orígenes se remontan a los años cincuenta y principios de los sesenta. Esta línea de pensamiento otorgaba a la cultura una relación de dependencia con el desarrollo. En otras palabras, el desarrollo económico determinaba la cultura.

Las teorías *estructurales* de fines de los años sesenta y principios de los setenta asocian desarrollo bajo una mirada integral combinando no sólo aspectos de tipo económico, físicos, materiales; sino también políticos y socioculturales. Mas por

los esfuerzos prácticos que por la novedad teórica, esta visión del desarrollo en forma integral caracteriza gran parte de los programas y proyectos de desarrollo.

Concebir el desarrollo en una mirada integral permite comprender la relación directa entre cultura y desarrollo SEN (2000, 2002), MAX NEEF (1982, 1993). La idea central es la siguiente: el desarrollo de una sociedad está en función de lo cultural, y no de forma contraria. Para comprender mejor esta relación veamos dos ejemplos:

Weber Max en su texto *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*; sugiere que la causa real del rápido desarrollo del mundo occidental (Europa) fue el cambio de actitud hacia el trabajo y la capacidad empresarial que se produjeron después de la Reforma en Europa Occidental, otorgando al trabajo y la frugalidad mayores virtudes y, por el contrario señalando la ociosidad como pecado capital

El aspecto dinámico de toda sociedad es el tecnológico, es decir el proceso científico. El conocimiento aplicado facilita la existencia en el sentido de que permite crear mayores y mejores condiciones para el progreso alejándolo de un nivel de subsistencia. Las sociedades abiertas y con gran capacidad de adaptación suelen alcanzar un mayor grado de desarrollo.

Es decir, la cultura se convierte en un determinante para alcanzar mayores niveles de desarrollo. Sí la cultura es un factor clave en el éxito o no de las organizaciones en tanto son sistemas abiertos afectados por el entorno, y además las organizaciones producen y re - producen lo cultural; significa entonces que las organizaciones son estructuras que reflejan el desarrollo y lo afectan.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por su complejidad esta investigación contempla aspectos de carácter ***exploratorio, descriptivo y explicativo (correlacional)***. La aplicación de este enfoque metodológico se explica por dos elementos fundamentales: ***el estado del conocimiento y el enfoque***.

Con relación al estado del conocimiento la fase previa de investigación muestra que no existe una base de estudios e investigaciones amplia e importante sobre el tema en sus características específicas (tema, área de influencia, fuentes, etc.)

El enfoque de la investigación dependerá principalmente del estado del conocimiento. Al no existir una gran cantidad de investigaciones el estudio presenta elementos de tipo ***exploratorio*** en una fase inicial. Esta fase se caracteriza por dos aspectos principales: el uso de conceptos teóricos y empíricos propios de la observación y la recolección de información y datos obtenidos a través de fuentes primarias y secundarias.

La investigación contempla también aspectos **descriptivos** en tanto el procesamiento de información obliga al análisis de las variables de tipo económico, político, social, legal, tecnológico, etc.; con el objetivo principal de especificar las particularidades del problema en estudio.

Finalizada la fase exploratoria y descriptiva, el estudio contempla una tercera y última fase caracterizada por elementos de tipo **correlacional**. El objetivo en esta etapa de la investigación es medir el grado de relación entre los distintos conceptos y las variables: **análisis causa – efecto**

6.1.1 Enfoque de la investigación

Con base en lo anterior, el enfoque de la investigación es heterogéneo en tanto involucra elementos cualitativos y cuantitativos. En términos cualitativos la investigación es densa en teorías, conceptos y enfoques que permiten abordar el objeto de estudio desde la ciencia administrativa, la economía, la sociología, entre otras. Desde el punto cuantitativo se aplicará distintas herramientas estadísticas a los datos obtenidos para su posterior análisis.

6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En términos muy concretos el diseño de la investigación hace referencia al “plan o estrategia” que se debe seguir para responder a las preguntas de la investigación.

Esta investigación es de tipo no experimental, de tipo **transeccional o transversal**¹⁸ en el cual se elige una muestra a partir de una población, se aplica el instrumento de medición y junto con la observación de los fenómenos se procede al análisis de las categorías o variables, y resultados.

Los diseños transeccionales pueden dividirse en dos: **descriptivos y correlacionales /causales**. Por su objeto, este trabajo presenta las dos características. Desde el punto de vista descriptivo el estudio presenta el estado de una o más variables para una muestra específica; para luego recurrir al análisis causal entre las variables.

¹⁸ Véase UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO DEL ESTADO DE PUEBLA. Protocolo de un proyecto de Investigación. Elementos y estructura básica.

6.2.1 Instrumentos

Se aplicará un instrumento cuantitativo - cualitativo tipo encuesta a los actores sociales, gubernamentales, políticos y empresariales del municipio de Caicedonia, seleccionados mediante el cálculo del espacio muestral, el cual se procesará con herramientas estadísticas para el posterior análisis de dicha información. También, se aplicará la entrevista y la observación a diversos actores locales.

El cuestionario consta de dos partes. La primera parte reúne datos de la empresa en dos componentes: información general y económico – administrativo. La segunda parte reúne datos para caracterizar la cultura organizacional de las empresas agrícolas del municipio de Caicedonia en dos componentes. El componente A tiene como base principal las seis dimensiones de Robbins (1987). Componente B reúne información de apoyo para el componente A con preguntas de percepción relacionando objetivos, valores y políticas de la empresa; y el desarrollo de la región.

6.2.2 Fuentes

Las fuentes son primarias y secundarias. Las fuentes primarias serán las instituciones, empresas, empresarios, propietarios, personas vinculadas al sector agrícola y trabajadores del sector agrícola.

Las fuentes secundarias son los documentos aportados por las instituciones, las bases de datos, textos, portales web y expertos en el tema.

6.2.3 Proceso de recolección de datos

En el proceso de recolección de la información se seguirán los siguientes pasos en general:

- Consulta a fuentes primarias sobre antecedentes: entes gubernamentales, instituciones de educación superior, actores locales, archivos institucionales.
- Consulta a fuentes secundarias: bases de datos, portales web y demás documentos que apoyen la construcción del marco teórico y la metodología de la investigación.
- Recolección de información mediante la aplicación del instrumento, entrevistas y observación.
- Procesamiento, análisis y elaboración de informe final a partir de la información recolectada.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 POBLACIÓN – MUESTRA

A partir de información suministrada por la Cámara de Comercio de Sevilla y Caicedonia se logro establecer una población de ocho (8) unidades productivas cuyo objeto social está directamente relacionado con las actividades agrícolas. Dado el tamaño de la población se tomo la decisión de aplicar el instrumento de recolección a todas las unidades productivas.

Tabla 12. Base de datos empresas agrícolas de Caicedonia

N	Matricula	Establecimiento	Dir_comercial	Ciudad	Actividad
1	12715	Cultivo y comercialización de productos agrícolas	Cra 13 4-49	Caicedonia	Cultivo de hortalizas, raíces y tubérculos
2	12051	Musáceas de bosque	Vereda Limones, Finca El Bosque	Caicedonia	Cultivo de frutas tropicales y Subtropicales
3	13722	Frutos y verduras San Jorge	Cra 9 8-72	Caicedonia	Cultivo de frutas tropicales y Subtropicales
4	10845	Cítricas	Cra 16 8-29	Caicedonia	Cultivo de frutas tropicales y Subtropicales
5	11452	Granja La Corona	Vereda La Rivera	Caicedonia	Cultivo de plátano y banano

N	Matricula	Establecimiento	Dir_comercial	Ciudad	Actividad
6	7231	Proflorcafe R.A	Cl 11 16-50	Caicedonia	Cultivo de café
7	12063	El Jazmin de Burila	Vereda Burila	Caicedonia	Cultivo de flor de corte
8	1792	Sociedad promotora agroindustrial cafetera S.A.S. -	Cl 16 Cr 17 Granja Venecia	Caicedonia	Actividades de apoyo a la agricultura

Fuente. Cámara de Comercio de Sevilla y Caicedonia. 2013.

Del anterior espacio muestral se le aplicó el instrumento a cinco (5) unidades productivas agrícolas, puesto que, las tres (3) unidades productivas restantes no fue posible contactarlas, al momento de la recolección de la información.

Tabla 13. Unidades productivas encuestadas

Nº	Nit	Nombre de la empresa	Actividad	Dirección	Teléfono	Representante legal y/o administrador
1	94252392 - 5	Musáceas del Bosque	Cítricos y alquiler de Terrenos	Vereda Limones	310 532 0133	Julián Puertas Ramírez
2	6213404 - 9	Cítricas	Comercialización de Frutas	Vereda Zúñiga	311 617 5415	Luis Ferney Aristizabal Castro
3	94463128 - 2	Granja la Corona	Frutales, ganado lechero y turismo	Vereda la Rivera	312 255 70 15	Héctor Hoover Sánchez
4	94254590 - 6	Proflorcafe	Café asociado con plátano	Vereda el Frontino	313 748 27 96	Rubén Antonio Arroyave Quiceno
5	2521868 - 9	El jazmín del Burila	Café, Banano y Flores	Vereda Burila	2164507	Reynelio Peláez Idárraga

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

7.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

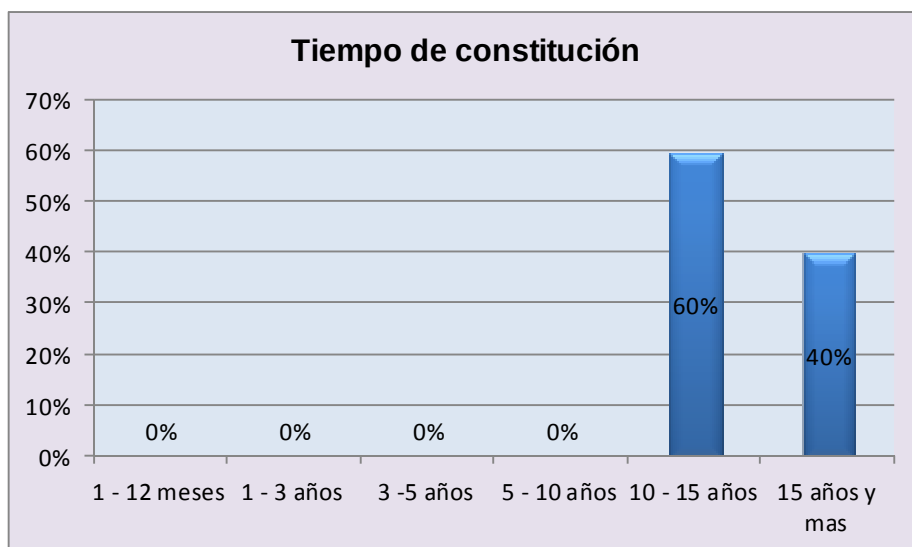
7.2.1 Gráficas de variables y su descripción

El instrumento de recolección de información constó de dos componentes (ver anexo 1), el primer componente hace referencia a los aspectos de información general de la empresa, y el segundo componente hace referencia a las variables que podrían determinar, según el modelo aplicado para la investigación, la cultura organizacional de las empresas.

A continuación se presentan las gráficas de las variables más relevantes de los componentes uno (1) información general de las empresas y dos (2) caracterización de la cultura organizacional de las empresas, que permiten una mejor comprensión de los datos obtenidos y su posterior análisis.

7.2.1.1 Gráficas componente uno (1) Información general de las empresas

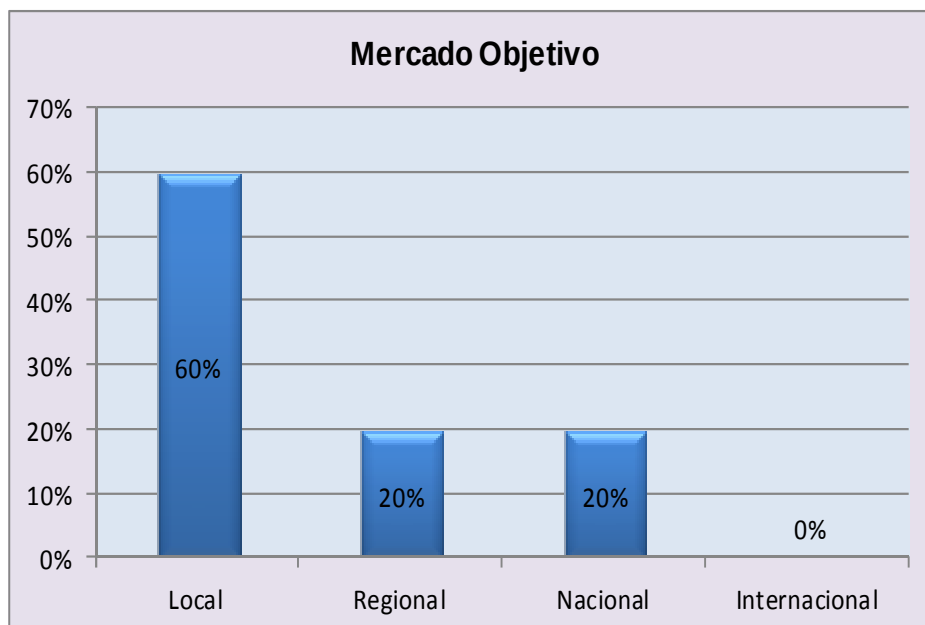
Gráfica 2. Tiempo de constitución de las empresas



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013. ´

En la gráfica 2 se presenta la variable tiempo de constitución. El 60% de las empresas encuestadas llevan constituidas entre 10 y 15 años y el 40% restante hace más de 15 años. Como se observa, estas empresas llevan mucho tiempo en el mercado, con una característica muy importante: de tipo familiar.

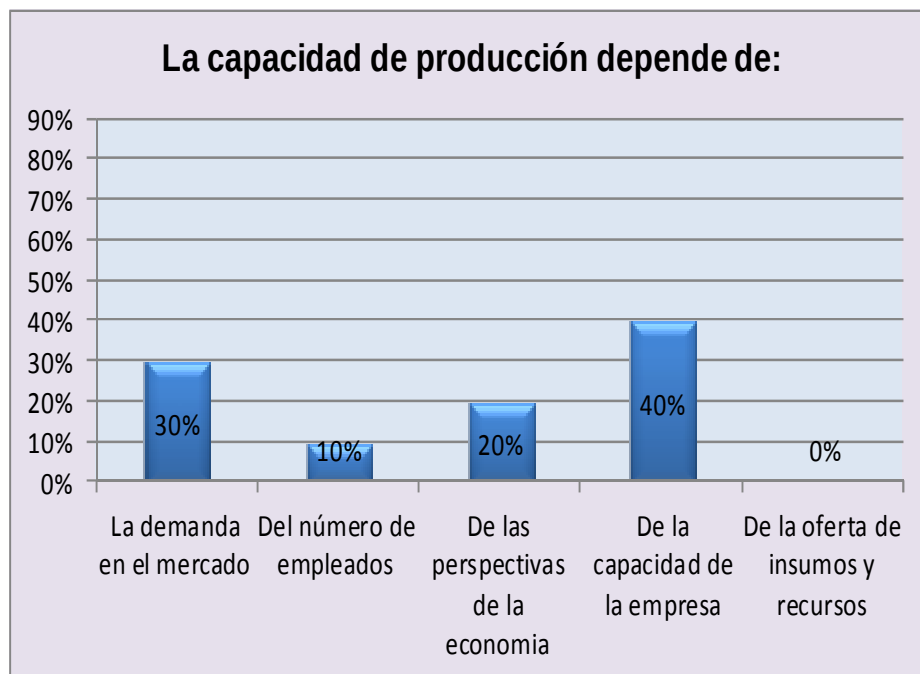
Gráfica 3 Mercado objetivo de los productos



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

La gráfica 3 muestra la variable mercado objetivo. El 60% de las empresas dirigen sus productos al mercado local, el 20% al mercado regional e igual porcentaje de empresas al mercado nacional. En el mercado regional y nacional se venden por medio de intermediarios, y en el mercado local algunas empresas los venden directamente pero, la mayoría prefiere vender a las comercializadoras. La venta con intermediación supone menores ganancias que las que devengaría el empresario al venderlas directamente.

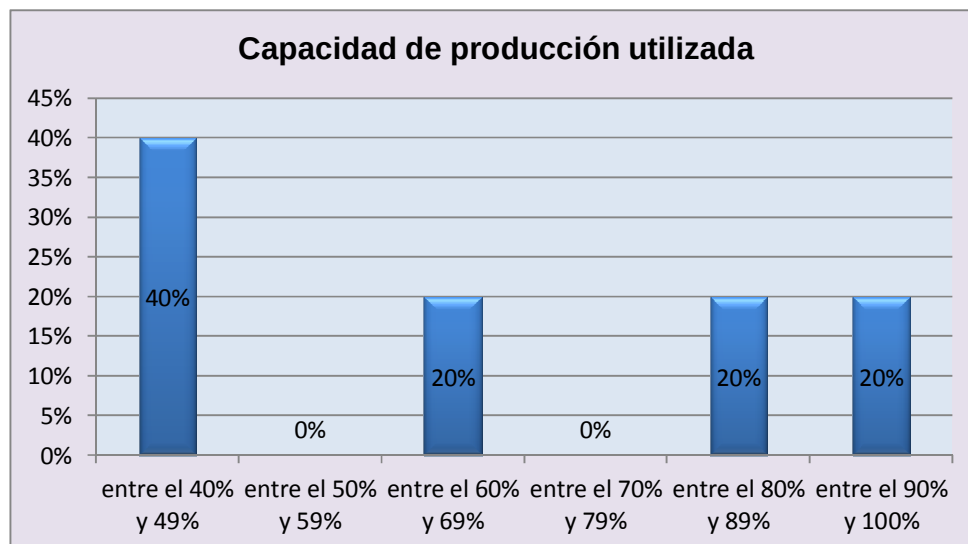
Gráfica 4 Factores que determinan la capacidad de producción



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

En la gráfica 4 se representa la variable factores que determinan la capacidad de producción de las empresas. El 40% de los encuestados consideran que la capacidad de producción de sus empresas depende de la capacidad de la empresa, el 30% considera que depende de la demanda del mercado, el 20% considera que depende de las perspectivas de la economía y el 10% restante opina que depende del número de empleados.

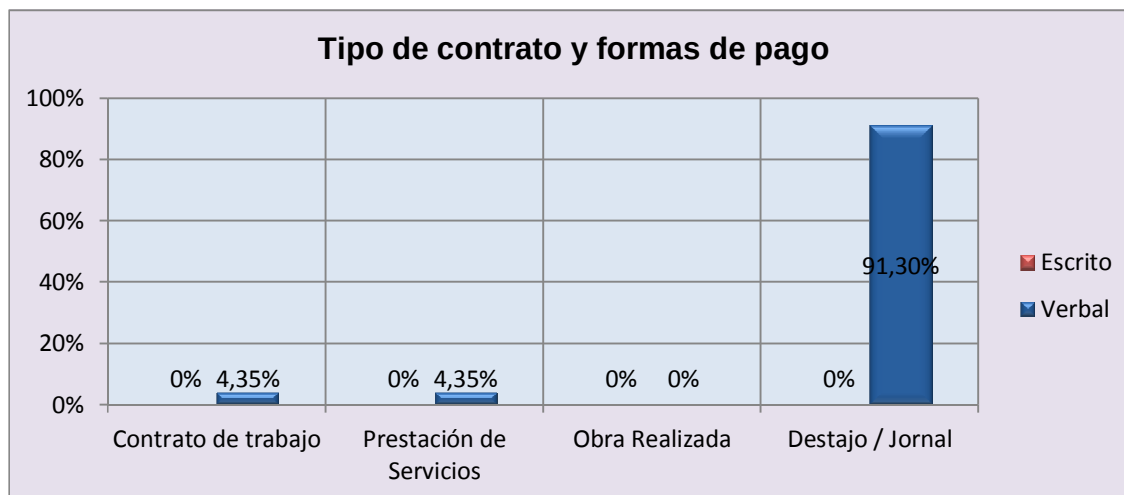
Gráfica 5 Máxima capacidad de producción utilizada



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

La gráfica 5 corresponde a la capacidad de producción utilizada por las empresas agrícolas, se observa que el 40% utiliza una capacidad de producción de entre el 40% y 49%. Seguido de aquellas que utilizan entre el 60% y 69%, 80% y 89%, 90% y 100%, cada una con un 20%. Se evidencia que el 40% de las empresas agrícolas de la muestra utilizan menos de un 50% de su capacidad de producción.

Gráfica 6. Tipo de contratación y formas de pagos



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

La gráfica 6 corresponde a los tipos de contratos y formas de pago utilizados por los empresarios agrícolas de la muestra. El 91,30% de los trabajadores agrícolas son contratados verbalmente y pagados al destajo o jornal, estas personas son habitantes Caicedonitas que se ubican entre los estratos uno (1) y dos (2), y se dedican al trabajo agrícola como jornaleros. Así mismo, están vinculados a las empresas agrícolas por medio del contrato de prestación de servicios y el contrato de trabajo el 4,35% respectivamente de los trabajadores agrícolas, estos contratos también son verbales y aplican para los “administradores” o mayordomo de las empresas agrícolas. Se evidencia que no existe contratación por medio de contrato escrito y se acepta trabajar bajo condiciones laborales en las cuales el

pago se realiza semanalmente de acuerdo a lo pactado verbalmente por el empleador y empleado.

Gráfica 7. Razones negativas que afectan la empresa agricola en Caicedonia



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

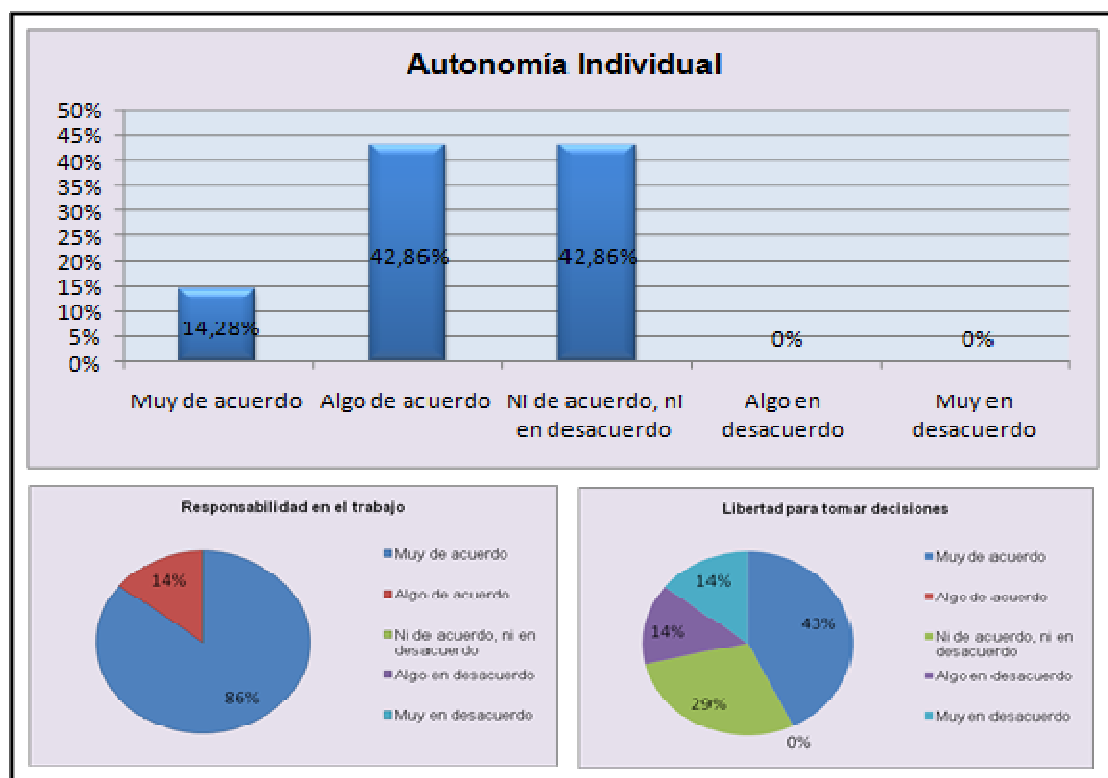
La gráfica 7 corresponde a las razones que afectan negativamente la empresa agrícola. Las principales razones que afectan al empresario agrícola son la falta de recursos propios para invertir, y la falta de programas por parte del sector público para el sector agrícola, como lo muestra la gráfica ambas problemáticas con un 100% de la muestra. Sumado a ello, el 80% de los encuestados considera que existen bajos niveles de educación y capacitación de las personas que se dedican a la labor agrícola. El 60% de los empresarios agrícolas ve con preocupación el deterioro de la demanda interna y externa (caída en ventas), las menores expectativas de rentabilidad de sus productos y la dificultad para acceder al crédito a través del sistema financiero.

En un menor porcentaje, el 40% de los empresarios agrícolas son conscientes, primero, que el precio de sus productos bajan y sus costes de producción aumentan; segundo, del retraso organizativo y tecnológico en las empresas, pues, no existen manuales de funciones y/o procedimientos y no se cuenta con la maquinaria y equipo idóneo para desempeñar una mejor la labor agrícola.

Por último, un 20% de los empresarios agrícolas son conscientes de otras problemáticas como la corrupción, la escasez de mano de obra, la informalidad del sector agrícola y la excesiva tramitología de permisos, licencias y certificados agrícolas.

7.2.1.2 Gráficas componente dos (2) caracterización de la cultura organizacional – Análisis Sectorial

Gráfica 8. Variable autonomía individual

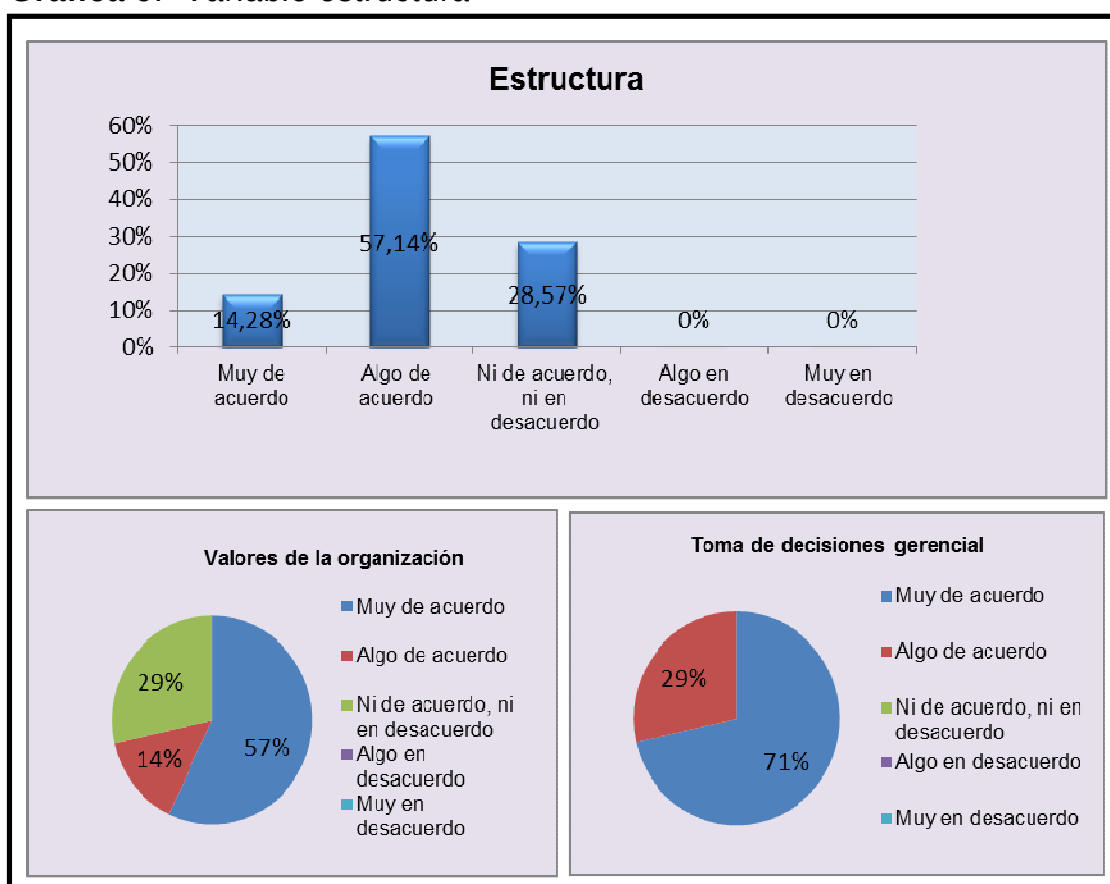


Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según la gráfica 8, el 42,86% de las personas encuestadas considera (cree, siente, piensa) que existe cierto grado de autonomía individual, el 42,86% no logra reconocer este aspecto en la organización y el 14,28% cree que existe un alto grado de autonomía individual, como se observa en la distribución porcentual existe tendencia a considerar que en las empresas es representativa la autonomía

individual. Esta tendencia hacia el reconocimiento de la autonomía individual, obedece a que el 86% de los encuestados consideran que tienen una gran responsabilidad en su trabajo, y el 43% de ellos reconocen que tienen cierto grado de libertad para tomar decisiones personales.

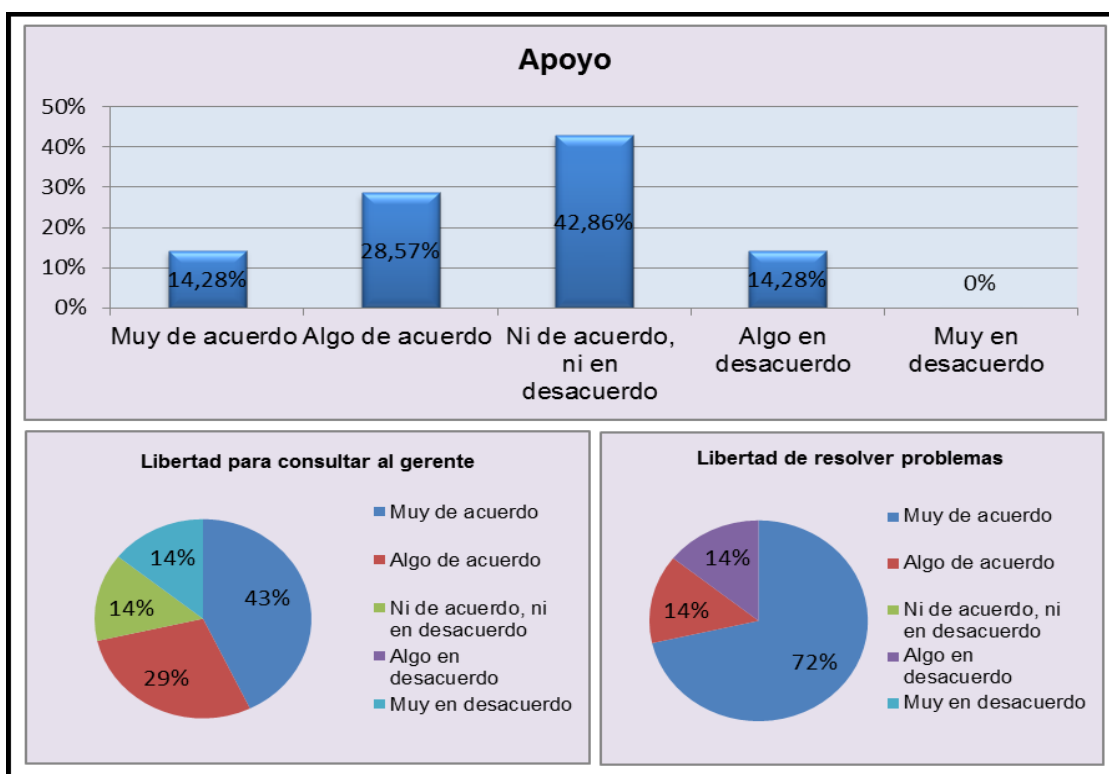
Gráfica 9. Variable estructura



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según la gráfica 9, el 57,14% de los encuestados reconoce (creen, sienten, piensan) la existen de una estructura rígida en la organización, el 28,57% no logra reconocer este aspecto y el 14,28% restante considera que la empresa tienen una alta rigidez en su estructura organizacional. Estos resultados se explican principalmente porque, el 71% de ellos está muy de acuerdo en que existe una jerarquía y que son los gerentes quienes toman las decisiones importantes. Además el 57% está muy de acuerdo en que existen valores como el trabajo, la transparencia y la confianza que se aplican constantemente en las empresas.

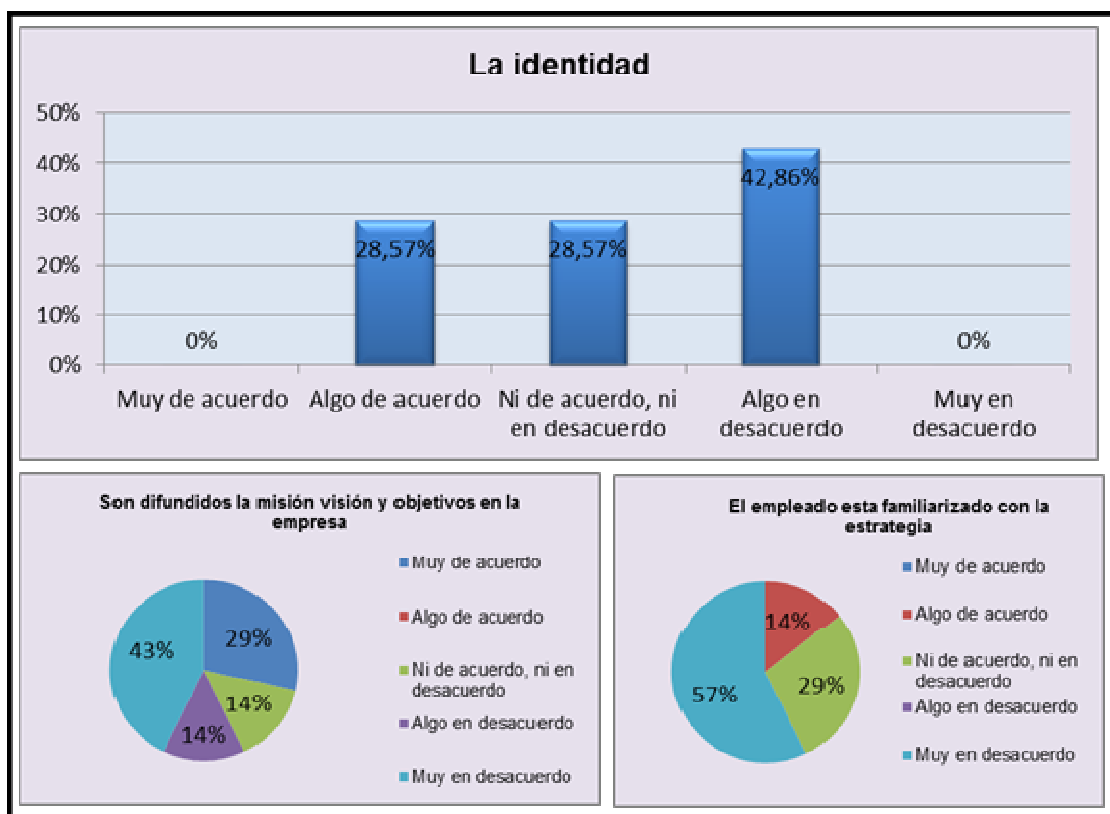
Gráfica 10. Variable apoyo



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según la gráfica 10, el 42,86% de las personas encuestadas no logran reconocer (creer, sentir, pensar) el apoyo por parte de las empresas, el 28,57% consideran que hay cierto grado de apoyo. Esta tendencia a considerar que existe cierto grado de apoyo en las empresas, se puede explicar principalmente, porque el 43% de los encuestados pueden consultar a sus gerentes cuando lo necesiten y sin temor, y el 72% tiene libertad para resolver problemas en el campo de trabajo.

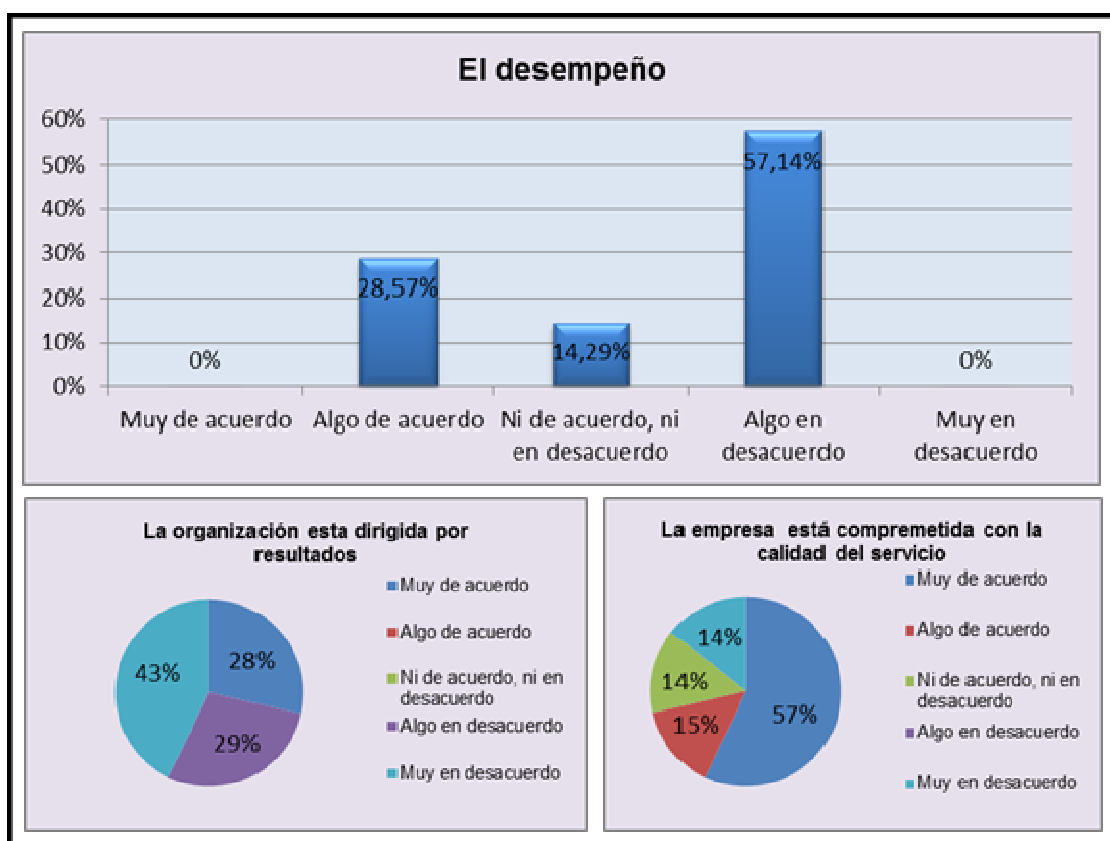
Gráfica 11. Variable identidad



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según la gráfica 11, el 42,86% de las personas encuestadas considera (cree, siente, piensa) que existe baja identidad en la empresas, el 57,14% restante se encuentra entre quienes no logran reconocer este aspecto y quienes creen que existe cierto grado de identidad ambos con un 28,57% respectivamente. La baja identidad se explica principalmente porque el 57% de los encuestados no está familiarizado con las estrategias de las organizaciones, y porque el 43% piensa que la misión, visión y objetivos en las empresas no son conocidos y difundidos.

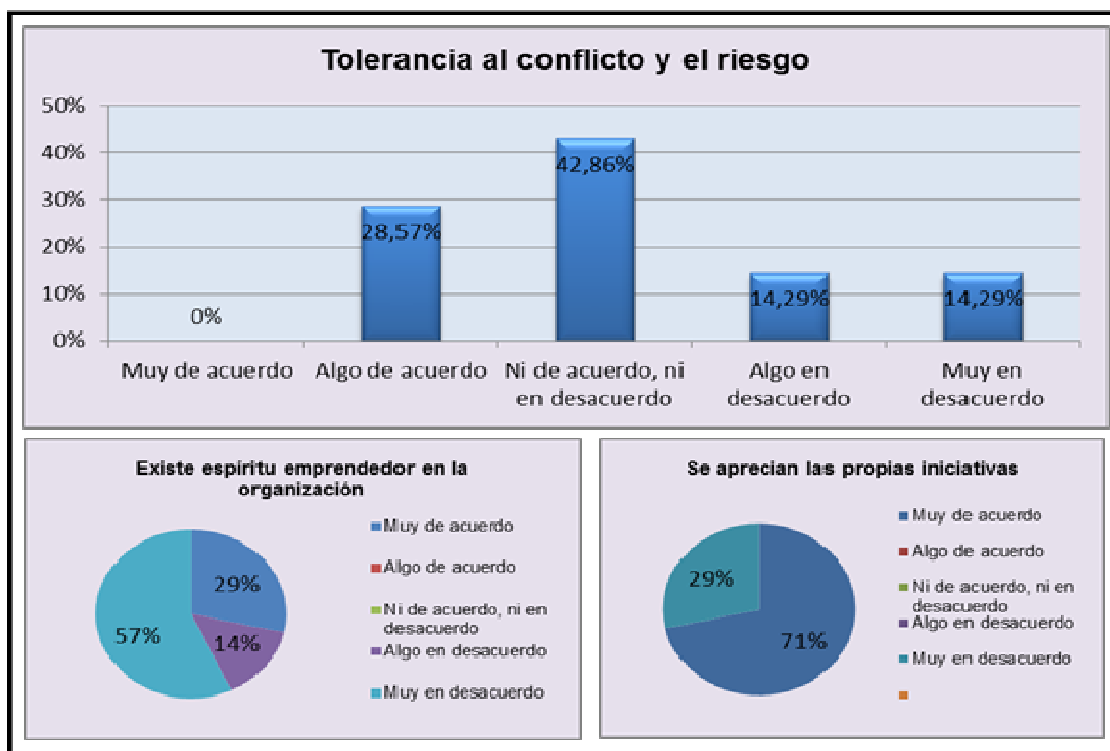
Gráfica 12. Variable desempeño



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según la gráfica 11, el 57,14% de las personas encuestadas considera (cree, siente, piensa) que existe bajo desempeño en la empresas, el 14,29% no logra reconocer este aspecto y 28,57% cree que existe cierto grado de buen desempeño. El bajo desempeño se explica principalmente porque el 43% de los encuestados considera que las organizaciones no están dirigidas por resultados, sin embargo, se abona al desempeño que según el 57% de los encuestados considera que las empresas están comprometidas con la calidad del servicio al cliente, como factor clave de éxito.

Gráfica 13. Variable tolerancia al conflicto y el riesgo



Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Según el grafico 12, el 42,86% de las personas encuestadas no logra reconocer la tolerancia al conflicto y el riesgo, el 28,57% reconoce cierto grado de tolerancia y el otro 28,57% considera que existe poca y ninguna tolerancia al conflicto y el riesgo, cada una con un 14,29% respectivamente. La baja tolerancia al conflicto y el riesgo se explica principalmente porque el 57% de los encuestados considera que en las organizaciones no existe espíritu emprendedor, sin embargo, el 71% de los encuestados reconoce que aunque no existe espíritu emprendedor las organizaciones aprecian las iniciativas propias.

7.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se realiza el análisis de la información obtenida mediante el instrumento aplicado a las empresas agrícolas objeto de estudio.

7.3.1 Análisis por empresa

Tabla 14. Musáceas del bosque

Empresa	Musáceas del Bosque
Descripción	Musáceas del bosque Es una empresa unipersonal con más de 15 años en el mercado ubicada en la vereda limones del municipio de Caicedonia. Su actividad principal es el cultivo de cítricos (naranja) el cual ha sido sembrado en el año 2013 en un área de 10.88 Hectáreas y se espera que la primera cosecha sea dentro de tres

	años, es decir, en el 2016. Esta finca hacia el 2005 era cafetera y de dicha fecha a la actualidad, sus predios han sido dados en alquiler, el cual tiene un costo de \$ 80.000 pesos mensuales por cuadra. Sin embargo en la actualidad solo se encuentra alquilada una cuadra de tierra para un cultivo de tomate, las demás cuadras de la finca que representan 17 cuadras, es decir, 10.88 hectáreas, se ha sembrado naranja. Actualmente la empresa cuenta con un solo empleado el cual es el administrador y a la vez se encarga de las labores operativas de la empresa. La empresa no tiene mercado definido, pero todo lo que se produce se comercializa en el mercado local, esto es un pequeño cultivo de plátano el cual mensualmente no produce más 30 racimos mensuales. Claro está que en actualidad y como se mencionó anteriormente no existe producción porque el cultivo de cítricos aun esta joven. Es por ello que la capacidad de la empresa con relación a su capacidad máxima de producción está entre 40 y 49% de su capacidad total. La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico y carece de planes estratégicos, de recursos humanos, de calidad y contratación. Es una empresa informal.
Características de la cultura	Con relación a la <i>autonomía individual</i> no se evidencia este aspecto en la organización. Esto se explica porque las decisiones vienen del propietario quien además no vive en el municipio. El área operativa no tiene ningún tipo de autonomía para la toma de decisiones. La organización no cuenta con una <i>estructura</i> formal, sin embargo se reconoce una jerarquía propietario – administrador. Las decisiones gerenciales son tomadas por el propietario. Las decisiones y problemas operativos son resueltos en la mayoría de los casos por el administrador Con relación al <i>apoyo</i> no se evidencia este aspecto en la organización. Esto se explica porque el propietario visita poco la empresa, y el contacto propietario – administrador es mínimo. El administrador solo se limita a las labores operativas de la empresa. La organización carece de una <i>identidad</i> no se tiene un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos). El propietario no se preocupa por el crecimiento personal del empleado, en consecuencia, el empleado solo ve a la organización como un medio para satisfacer la necesidad básica de una vivienda y la posibilidad de devengar un salario que asciende a \$100.000 pesos semanales. La organización no cuenta con un buen <i>desempeño</i>, pues, no está dirigida por resultados, puesto que, no se tienen metas u objetivos que puedan ser evaluados, los resultados de la actividad económica de la empresa se tornan subjetivos. Es una organización en donde no existe posibilidades de mejores

	condiciones laborales sea aumentos de salariales, bonos, etc. En la organización se valora más el trabajo individual que el trabajo en equipo. Existe baja tolerancia al conflicto y el riesgo. Esto se explica porque no existe espíritu emprendedor, no hay políticas de resolución de conflictos, no hay nuevas metas y existe incertidumbre hacia el futuro.
--	--

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Tabla 15. Granja la corona

Empresa	Granja La Corona
Descripción	La Corona es una empresa Familiar ubicada en la Vereda la Rivera de Caicedonia constituida hace más de 10 años. Su actividad principal son los frutales, la leche y sus derivados y ocasionalmente el turismo. A pesar de ello, estas actividades no son productivas a nivel empresarial. Actualmente Granja La corona es un predio que se encuentra subutilizado debido a que existe capital de trabajo insuficiente, no existen recursos propios para invertir, hay dificultades para acceder al crédito bancario, no hay políticas del sector público para el sector agrícola y existen bajos niveles de educación y capacitación. Además esta empresa era cafetera y dispone de una maquinaria y equipo para desempeñar las actividades relacionas con el café, las cuales por motivos de cambio de actividad se encuentran en desuso. La administración se caracteriza por la informalidad. Cuenta con un solo empleado que es llamado administrador o agregado, esta persona se encarga de todas las labores de la empresa, las cuales van desde la vigilancia de la misma y la labores de ordeño bovino las cuales representan unos 2.000 litros de leche mensuales, que se destinan a la venta de leche en el mercado local y a la producción de derivados lácteos. Todas las decisiones recaen sobre el representante de los propietarios de la empresa el cual es el padre del representante legal.
Características de la cultura	Con relación a la <i>autonomía individual</i> no se evidencia este aspecto en la organización. Esto se explica porque cualquier decisión, iniciativa debe ser consultada con el representante de los propietarios y en muchos casos el administrador o agrado desconoce de decisiones entorno a la empresa. Su autonomía llega apenas a la labores de jornaleo como el ordeño y la manutención de la empresa.

	Con relación a la <i>estructura</i> no se evidencia este aspecto en la organización. Esto se explica porque no existe una estructura formal, la jerarquía está definida por el representante de los propietarios, seguida por el administrador o agregado, las decisiones gerenciales son tomadas por el representante de los propietarios. Con relación al <i>apoyo</i> no se evidencia este aspecto en la organización. Esto se explica porque no existe libertad por parte del administrador o agregado para consultar con el representante de los propietarios, se desconoce en ocasiones decisiones que afectan directamente las labores que el desempeña. Solamente recibe apoyo en cierto grado de libertad que le otorga para que solucione problemas de las labores de jornaleo. La organización carece de una <i>identidad</i>. Esto se explica porque no se tiene un direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos), el administrador o agregado no está familiarizado con las estrategias de la organización, el propietario no se preocupa por el crecimiento personal del empleado. La organización carece de un buen <i>desempeño</i>. Esto se explica porque la organización no está dirigida por resultados, al igual que la empresa Musáceas del Bosque, no se tienen metas u objetivos que puedan ser evaluados, los resultados de la actividad económica de la empresa no son evaluados bajo criterios o indicadores formales. No existe posibilidades de mejores condiciones laborales sea aumentos de salariales, bonos, etc. En la organización existe baja tolerancia al conflicto y el riesgo. Esto se explica porque, al igual que la empresa Musáceas del Bosque, no existe espíritu emprendedor, no hay políticas de resolución de conflictos, no hay nuevas metas y existe incertidumbre hacia el futuro.
--	---

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Tabla 16. Proflorcafé

Empresa	Proflorcafé
Descripción	Proflorcafé es una empresa Unipersonal ubicada en la Vereda El Frontino de Caicedonia constituida hace más de 10 años. Su actividad principal es el cultivo de café y el plátano asociado. Anualmente la empresa produce entre 700 y 1.000 arrobas de café y 7200 kilos de plátano al año.

	La administración es de tipo informal, no cuenta con planes estratégicos, de recursos humanos, de compra y contratación entre otros, pues, según la experiencia del propietario y administrador estos no tienen ninguna funcionalidad práctica. Sin embargo, la empresa se compone de tres (3) áreas funcionales que son administración, producción y distribución. La empresa cuenta con cinco (5) empleados los cuales se dedican a la producción y son contratados al jornal y de manera verbal. La empresa se encarga de la producción y distribución de sus productos a nivel local y actualmente opera ente un 60% y 69% de su máxima capacidad de producción. Esto debido en parte al capital de trabajo insuficiente, no existen recursos propios para invertir, no hay políticas del sector público para el sector agrícola, existen bajos niveles de educación y capacitación, mayores costos de producción, el deterioro de la demanda interna y externa.
Características de la cultura	Los empleados consideran que en la organización hay autonomía individual, esto se podría explicar porque el mayordomo de la finca tiene la posibilidad de tomar algunas decisiones con respecto a los demás empleados. Aunque la administración es de tipo informal, los empleados creen que impulsa su desarrollo, al tener la posibilidad de contar con un empleo, por eso se sienten muy responsables con sus obligaciones laborales. Aunque la organización no cuenta con una estructura formal los empleados reconocen claramente la jerarquía propietario – administrador y mayordomo o encargado. Los empleados pueden opinar, pero es el administrador quien toma las decisiones gerenciales. Allí se trabaja en equipo y se aplican constantemente valores como el trabajo, la transparencia y la confianza. Con respecto al apoyo, los empleados están de acuerdo en que el administrador les apoya en las actividades de la finca, muestra espíritu emprendedor, innovador y de toma de riesgos. Se le puede consultar cuando lo necesiten y sin temor. A pesar de que formalmente la empresa no tiene establecida la misión, visión y objetivos, los empleados creen saber en cierta medida algunos objetivos de la empresa relacionados con la producción, también consideran que la empresa está comprometida con el desarrollo y la innovación. Los empleados consideran que entre ellos existe cierto nivel de confianza y que en la empresa se valora el interés personal. En la empresa no se reconoce el desempeño, se debe cumplir con las labores y tareas encomendadas, lo que los empleados consideran son los objetivos de la empresa. No existe una política de salarios ni premios con base en el desempeño, el salario siempre es fijo, aun así consideran que la empresa tiene interés en mejorar las condiciones laborales. En la empresa no se reconoce la tolerancia al conflicto y al riesgo.

	Aunque se aprecian las iniciativas propias y el espíritu emprendedor de los empleados existe incertidumbre hacia el futuro, y es en últimas el encargado de darle solución a las dificultades gerenciales es el propietario.
--	--

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Tabla 17. Cítricas

Empresa	Cítricas
Descripción	Cítricas es una empresa unipersonal, ubicada en la vereda Zuñiga del municipio de Caicedonia, lleva más de diez (10) años de constitución y es herencia y tradición familiar; su actividad principal es la comercialización de frutas (naranja, mandarina y limón) aunque también se compra y revende plátano. Sus productos se comercializan en el mercado local, y en el regional por medio de intermediarios, se venden especialmente a almacenes de cadena en la ciudad de Cali. Actualmente, laboran cinco (5) empleados, todos con contrato verbal y forma de pago al destajo o por jornal, uno de ellos es el administrador, representante legal y apoya en las labores diarias de la empresa, y los otros empleados se dedican a labores de producción y comercialización. La capacidad de producción actual está entre el 90 y 100%, debido a factores como el capital de trabajo insuficiente no ha sido posible llegar al 100% de la capacidad de producción. La empresa no cuenta con activos para el desarrollo de los procesos administrativos, tales como planes estratégicos, de compras, de calidad, entre otros; hay administración informal.
Características de la cultura	En la empresa se reconoce cierto nivel de autonomía individual ya que, los empleados libremente pueden proponer mejoras que permitan innovar en el trabajo, y estas son puestas a consideración del administrador, pero es él quien toma las decisiones. Los empleados se sienten muy responsables de su trabajo en la empresa, y consideran que la empresa en cierta forma busca mejorar su calidad de vida. Con relación a la estructura, se reconoce la jerarquía administrador – empleados, caracterizan el estilo de gestión del administrador por el consenso, la participación y el trabajo en equipo, aunque la toma de decisiones sea netamente administrativa. Son valores de la empresa el trabajo, la transparencia y la confianza. El apoyo se manifiesta porque el administrador apoya en las actividades operativas, y porque existe libertad para consultarle

	cuando los empleados lo necesiten. Los empleados en cierta medida pueden ayudar a resolver situaciones conflictivas en la empresa, aunque no se presentan muchas, de no ser así, es el administrador quien entra a resolverlos, también es el encargado de la estrategia de ventas en situaciones de contingencias, pero los empleados consideran que falta un poco de iniciativa en la generación de nuevos mercados para los productos. Con relación a la identidad, no se reconoce de manera formal la misión, visión, objetivos y estrategia en la empresa, no son difundidos, básicamente se enfatiza en el cumplimiento de las labores. Los empleados consideran que el compromiso dentro de la organización es muy importante, existen ciertos niveles de confianza entre los empleados, especialmente en los que llevan más tiempo de antigüedad allí, también consideran que la empresa podría tener una proyección más amplia. En la empresa es importante el trabajo en equipo, pero se valora más el desempeño individual sin embargo, no existen políticas de premios con base en el desempeño, el salario es fijo y no está directamente asociado al desempeño individual. Existe compromiso con la calidad de servicio al cliente, pero sin direccionamiento basado en objetivos formales. No existe de manera formal una política de resolución de conflictos en la empresa, puede explicarse debido a que como se presentan pocos no se ha considerado formalizarlo, además la administración general de la empresa es informal. En cuanto al manejo del riesgo, los empleados son responsables en el cumplimiento de sus funciones, se les aprecian las iniciativas propias, pero ellos generalmente no son de espíritu emprendedor, ni están dispuestos a correr riesgos. Existe cierto nivel de incertidumbre hacia el futuro
--	---

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

Tabla 18. El jazmín

Empresa	El Jazmín
Descripción	El Jazmín es una empresa unipersonal, ubicada en la vereda Burila del municipio de Caicedonia, lleva más de 15 años de constitución y es herencia y tradición familiar; su actividad principal es el cultivo de café, banano y heliconias, productos que se comercializan en el mercado local y nacional, al llegar allí por medio de distribuidores locales no por la misma empresa. Actualmente, laboran nueve (9) empleados, todos con contrato verbal y forma de pago al destajo o por jornal, uno de ellos es el administrador y propietario, y los otros

	empleados se dedican a labores de producción. La capacidad de producción actual está entre el 40 y 49%, debido a factores como la capacidad económica de la empresa. La empresa no cuenta con activos para el desarrollo de los procesos administrativos, todo se ha manejado de manera informal.
Características de la cultura	Con relación a la autonomía individual los empleados reconocen de cierta forma este aspecto en la empresa. Esto se explica porque los empleados se sienten muy responsables de su trabajo. Pero, el administrador es quien puede opinar sobre posibles mejoras y puede tomar decisiones con respecto a los demás empleados, sin necesidad de consultar al propietario, los demás empleados no. La organización no cuenta con una estructura formal, los empleados reconocen la jerarquía propietario – administrador, las decisiones gerenciales son tomadas por el propietario y las decisiones con relación al personal son tomadas por el administrador en primera instancia. También hay normas y reglas que los empleados deben cumplir. Además, el trabajo en equipo es muy importante sin embargo, los problemas de rotación de personal afectan la confianza y ello afecta el trabajo en equipo. Con respecto al apoyo, los empleados están de acuerdo en que se puede consultar al propietario cuando lo necesiten y sin temor ya que, trabaja con ellos en las labores operativas y los apoya en las mismas, sin embargo, no es un consejero, se tratan temas relacionados con el trabajo no con aspectos personales. La empresa no tiene formalidad en cuanto a la misión, visión, objetivos y estrategia, no los tiene establecidos y en esta medida no son difundidos ni aplicados. Sólo se explican los quehaceres laborales. Se reconoce que es importante el trabajo en equipo, pero los empleados no identifican la empresa como una familia, por ello, el trabajo en equipo es importante en la medida en que satisface el interés personal, que se valora en la empresa, muchas veces como criterio para la continuidad en la contratación. Con relación al desempeño la empresa no se dirige por resultados ni por objetivos, solo por funciones asignadas a los empleados. Se prioriza el desempeño individual, y aunque éste sea bueno, no se brindan aumentos salariales, bonos, ni premios, el salario es el mismo. No es muy importante para la empresa el desarrollo personal ya que, según los empleados no hay interés en mejorar las condiciones de trabajo. En la empresa se presentan pocos conflictos entre el personal, el encargado de dirimir las escasas situaciones de conflicto es el administrador, quien constantemente analiza el desempeño individual de los empleados, cuando se presentan varios conflictos con un mismo empleado, el administrador prefiere no volverlo a contratar, y de esta forma evitar dichas situaciones. Por ello, los empleados consideran que el ambiente en la empresa no es tenso,

	pero existe cierta incertidumbre hacia el futuro laboral.
--	---

Fuente. Elaboración propia equipo de investigación. Universidad del Valle. 2013.

7.3.2 Análisis general de las empresas agrícolas

Se evidencia que a pesar de que la mayoría de empresas agrícolas encuestadas llevan más de 15 años de constitución, sus propietarios se han conformado con tratar de mantener la empresa en el mercado, las cuales en su mayoría han sido producto de herencia y/o la vocación familiar, y esto no ha cambiado en el tiempo, manteniendo los mismos clientes, y vendiendo sus productos a las mismas distribuidoras, no se han esforzado en proyectarse a otros mercados, o vender sus productos sin la intermediación del distribuidor.

Estas empresas se han organizado, pero nunca han llegado a ser formales en lo relacionado con la gestión y administración, situación que se evidencia en la forma como operan, establecen relaciones laborales y la forma de hacer negocios. Cuando se llega a cierto nivel de organización no se hace por iniciativa propia, sino por necesidad del mercado en ese momento, por ejemplo, cuando un cliente exige ciertos estándares de calidad o nuevas variedades de producto.

El poder en las empresas agrícolas se reconoce como un poder tradicional, heredado de las creencias y costumbres que han caracterizado la cultura

empresarial agrícola en el municipio de Caicedonia. Las fuentes de este poder son:

- *El poder que ya se tiene*, heredado de los propietarios de las empresas agrícolas a sus hijos.
- *El poder formal*, se reconoce que existe un propietario o administrador que es el que alberga todo el poder en la empresa, seguido de un mayordomo o agregado que está en un segundo nivel, pero aun así, sigue estando lejos del poder que tiene el administrador o propietario.
- *El poder sobre las decisiones*, las decisiones en la empresa agrícola son estrictamente jerarquizadas y están centralizadas en el propietario o administrador, el mayordomo o agregado ejerce un poder derivado de las decisiones que tome el propietario o administrador y un jornalero que está totalmente subordinado a las decisiones que tome el administrador o propietario y que son comunicadas a través del mayordomo o agregado.

Así mismo, se evidencia la informalidad en el tipo de contratación y formas de pago. La contratación se hace de manera verbal, y en su gran mayoría al destajo o jornal, no existen condiciones de seguridad social, de servicios de salud, los empleados no alcanzan a devengar un salario mínimo mensual y existe gran rotación del personal semanalmente.

Además, las grandes empresas agrícolas no operan a toda su capacidad, se subutilizan. Una razón es, la falta de gestión de sus propietarios y de quienes las administran. Esto se debe a que en el imaginario de la gente la empresa agrícola se ve como una simple finca, no como una empresa y la administración de estas en su gran mayoría está en manos de personas con escasa formación educativa que en muchos casos no llega a la secundaria.

No existe proyección de expandirse a otros mercados, predomina el mercado local para la comercialización de sus productos, opera la mentalidad “producir para vender”. La planificación depende de las temporadas de cosecha y está en la mente de quienes administran. No cuentan con planes de contingencia. También, se evidencia la falta de recursos propios para invertir, la falta de apoyo del sector público con políticas tendientes a promover el sector agrícola, los altos costos de producción, los bajos precios del producto en el mercado, las pocas facilidades de los empresarios agrícolas para acceder a créditos del sistema financiero. Por ello, se ve a la empresa agrícola como un medio de satisfacer de las necesidades básicas de tipo familiar y no como una empresa de proyección.

Para la administración municipal la empresa agrícola es vista también como una “finca” y no una empresa. En este sentido no existe control sobre las prácticas que realizan los grandes productores agrícolas del municipio, pues, en entidades como cámara de comercio la información de las empresas agrícolas registradas es poca

en relación con las unidades productivas agrícolas que se pueden ver en Caicedonia, principalmente en su zona rural. Esto lo confirma, que la mayor parte de la población de Caicedonia está ubicada en los estratos bajos (uno (1) y dos (2)) y en su mayoría se dedican al trabajo agrícola como jornaleros. De este modo, a pesar de que existen muchos productores agrícolas, un número pequeño de ellos registra su actividad comercial, ocasionando informalidad del sector, y bajo ingreso por impuestos al municipio.

Existe gran conocimiento sobre la dinámica agrícola en Caicedonia por parte de la Umata y secretaria de desarrollo social. Estas entidades brindan asesoría a los pequeños productores agrícolas, sin embargo, los grandes productores agrícolas no se asocian a la Umata, no brindan información sobre su actividad comercial, ni brindan apoyo a los demás productores.

Por otra parte, al analizar los 6 principales factores de la cultura organizacional de las empresas objeto de la investigación se puede deducir que es una cultural débil. Pues, al analizarse variables como la autonomía individual, la estructura, el apoyo, la identidad, el desempeño y la tolerancia al conflicto y el riesgo, el nivel de identificación con estas variables no fue es el más satisfactorio.

La autonomía individual en el trabajo no es importante, el estilo de dirección se caracteriza por la baja capacidad para innovar y asumir riesgos, es decir, se

trabaja “a la fija o en un estatus quo” donde cualquier iniciativa puede ser vista como amenaza hacia el estado de “bienestar” en que esta la organización. Se tiene poco interés por la innovación, lo importante es trabajar en función del salario que se espera recibir. Los trabajadores no están motivados a innovar, puesto que, unos mejores rendimientos para la empresa agrícola, sea por temporadas de cosecha o un nuevo cliente no se ven traducidos en mejores condiciones labores o económicas.

La estructura es rígida, es el administrador el que toma todas las decisiones. La toma de decisiones no es participativa, el manejo de los conflictos es centralizado todo pasa por manos del administrador. Esto sucede en parte porque existe gran rotación del personal lo que va en contravía de afianzar o crear un ambiente de mutua confianza entre empleador y empleado al interior de la organización. No hay una estructura formal pero se evidencia y los miembros de la organización la reconocen, esta se compone básicamente de tres niveles, administrador o representante legal, agregado o mayordomo y jornaleros. Cabe destacar, que en ocasiones una sola persona es el que administra y realiza el trabajo operativo.

El apoyo es netamente laboral, donde el administrador se preocupa por los problemas o necesidades netamente laborales, sin embargo, el empleado tiene confianza de acercarse y entablar el diálogo con su empleador de manera cordial y respetuosa, dado que, la jerarquía entre niveles no es muy marcada y el

administrador desempeña algunas labores operativas junto con sus empleados, facilitando la comunicación al interior de la organización.

Las personas no tienen gran identidad con la organización, dado que, formalmente no existe una misión, una visión y unos objetivos claramente definidos, a pesar de ello, las personas se identifican con sus compañeros de labores. Esta situación va en contra vía de la identidad de la organización, ya que, el empleado no ve la organización hacia el futuro sino en el presente como un medio de subsistencia que le brinda el salario o jornal semanal. Por su parte, el empleador no ve la importancia que tiene identificar su organización con sus miembros, lo que permitiría al empleado sentirse parte importante dentro del engranaje organizacional. Es por ello, que las organizaciones no tienen aspiraciones de crecimiento e innovación en sus prácticas.

El desempeño se mide de manera individual de acuerdo a las funciones encomendadas al trabajador, importando poco su desarrollo personal, o su contribución personal a la productividad, puesto que, no hay aumentos salariales ni incentivos, el trabajador gana de acuerdo a lo que produce individualmente. Así mismo, no se ve un interés de mejorar por parte del empleador las condiciones de trabajo actuales, lo que no quiere decir que sean del todo malas, por ejemplo, tiene su pago seguro semanalmente.

En cuanto a la tolerancia al conflicto y al riesgo, no se evidencia este aspecto en las organizaciones, esto se explica porque no hay mentalidad emprendedora se trabaja en función de mantener el estatus quo en que se encuentra, existe temor e incertidumbre hacia las condiciones futuras del sector, ya sea por las cambiantes condiciones climáticas, la fluctuación de los precios de los productos agrícolas en el mercado, la falta de estabilidad laboral y mejores condiciones laborales. Sin embargo, se valora por parte del empleado que cuando existe alguna dificultad o riesgo el administrador busca prontas soluciones para resolverlo, por ejemplo, cuando no existe comprador para algún producto el administrador busca una salida como encontrar un nuevo comprador.

En consecuencia, la actividad agrícola no está ligada al desarrollo, actualmente es una actividad de subsistencia, el campesino no ve su finca como una empresa, la ve como el medio que le permite obtener un ingreso para subsistir con su familia y así darle la opción a sus hijos de estudiar para tener un futuro en la vida urbana, porque piensa que allí tendrán más opciones de un mejor trabajo, donde no le toquen situaciones tan inciertas como las que vive el campesino actualmente, como la inestabilidad laboral, las crisis que afectan al sector, entre otras; el campo es un medio, una opción, no un futuro planeado para la familia campesina actual.

Es difícil hablar de desarrollo cuando en el municipio de Caicedonia prima el sector agrícola, pero parece ser desconocido o inexplorado. Se habla de lo agrícola, pero al buscar información no hay claridad, se habla de programas, de proyectos, pero en concreto dónde están, prima lo informal, las condiciones no son las ideales.

No hay desarrollo donde hay empresas agrícolas en manos de personas que no son idóneas para las labores gerenciales, que su nivel de educación y de identidad con la empresa es escaso. Cuando algunos propietarios viven en otras ciudades y poco se esmeran por gerenciar su empresa; cuando las empresas agrícolas son herencias que se han dejado acabar poco a poco; cuando no tienen definida una vocación productiva, cambian de actividad fácilmente y no hay especialización en la producción; cuando se habla con el empresario agrícola y no le parece importante hablar de planes de calidad, planes estratégicos o de alguna otra índole para su empresa; cuando muchos caicedonitas ni conocen sus veredas; cuando existen agremiaciones agrícolas y no se conoce su verdadera dinámica, legalmente no se encuentran, es difícil contactarlos, se agremian y desagremian fácilmente; cuando empresas formales como La Sociedad Promotora Agroindustrial Cafetera S.A.S conocida como La Granja Venecia, cierran sus puertas para conocer sus prácticas y así ayudar a formalizar un sector dominado por la informalidad.

Existe un parque nacional de las heliconias que en catorce (14) años desde su fundación en 1999, ha pasado de mano en mano y no se ha podido concretar nada, por diversos motivos, tales como, los cambios en las administraciones municipales, cambio de quienes están a cargo de su administración, proyectos que quedan en el papel más no en la realidad, agremiaciones de productores que no aprovechan este recurso. Esto ha sido otro obstáculo hacia el desarrollo agrícola de Caicedonia.

En fin, las prácticas que caracterizan a las empresas de la muestra son prácticas informales, donde no prevalece una cultura fuerte, el poder es tradicional, administrativamente no se tiene un direccionamiento estratégico, no existen planes, lo que genera una gran incertidumbre hacia el futuro. Por ello, el sector agrícola de Caicedonia no se ha logrado afianzar como motor de desarrollo del municipio, pues de acuerdo a lo obtenido en la muestra es visto por el campesino y el imaginario de la gente como una opción, no como un proyecto de vida.

7.3.3 Una mirada al sector agrícola cafetero del municipio de Caicedonia

El municipio de Caicedonia es netamente agrícola, según la UMATA 9.566 hectáreas están establecidas con cultivos agrícolas, como café, maíz, aguacate, cítricos y plátano. 5.059 hectáreas están cultivadas en café (52.9%), y las 24 veredas del municipio presentan cultivos de este producto.

El principal cultivo que dinamiza la economía es el café, existen 134 caficultores y 699 fincas cafeteras. El café genera mínimo 5.059 empleos, pues una hectárea de café genera un empleo permanente. A diferencia, de cultivos como el maíz, a pesar de que existe gran producción de éste en veredas como Montegrande, es un producto que emplea poca mano de obra, pues la mayor parte de su proceso utiliza maquinaria agrícola.

El café dinamiza el transporte, el comercio, la compra y venta de víveres e insumos agrícolas. Esto se explica por varios factores como, el uso del transporte de las personas para movilizarse del campo a la cabecera municipal y viceversa; la compra y transporte de los insumos y abonos para los cultivos; la compra y transporte de los víveres para la alimentación semanal de mínimo 5.059 personas.

En Caicedonia 5.886 personas viven en la zona rural, de las cuales el 86% se dedican completa o parcialmente a la actividad cafetera. Actualmente, existen 534 productores de café en 699 fincas, esta cifra es dinámica porque puede aumentar cuando aparecen nuevos productores o disminuir cuando un cafetero cambia de actividad o le vende a un productor más grande.

Los caficultores tienen la posibilidad de acceder a los diferentes beneficios que presta la Federación Nacional de Cafeteros. Estos son, visita y asesoría técnica de

los ingenieros agrónomos extensionistas, la garantía de compra es decir, el productor tiene la garantía de vender toda su producción independientemente de la calidad a las cooperativas de caficultores. Se benefician de las investigaciones que realiza Cenicafé, con el fin de mejorar las técnicas de producción y mejorar la productividad, esta labor de transferencia la llevan a cabo los ingenieros agrónomos extensionistas de la Federación. También, cuentan con el programa PIC (Programa de protección al Ingreso al Caficultor), este consiste en un auxilio por cada diez (10) sacos vendidos de \$145.000 pesos para los pequeños productores, se denominan pequeños aquellos que tienen activos menores a \$64.000.000 de pesos. Por último, se benefician de créditos con bajas tasas de interés y periodos de gracia hasta de tres (3) años.

En Caicedonia el café se comercializa en pergamino, no pasan de cinco (5) o seis (6) agricultores que le realizan el proceso de tostado y molido, y lo venden de manera particular. Pero, se trabaja para darle valor agregado en calidad. Para ello, Caicedonia está buscando ser certificado con el sello 4C que significa, producir un café de calidad y de manera sostenible.

Un café de buena calidad tipo exportación tiene un costo en el mercado colombiano de \$15.000 pesos libra, pero el colombiano promedio consume café de baja calidad el cual se encuentra en el mercado desde \$5.000 pesos libra. Una

de las razones por las cuales el café de calidad se exporta, es que el colombiano promedio no tiene la capacidad de destinar \$15.000 pesos libra, al no ser un producto de primera necesidad.

El café colombiano está representado en el mundo a través de las tiendas Juan Valdés, pues se ha buscado resaltar el origen del café colombiano y posicionarlo en calidad. Al productor colombiano le resulta muy difícil competir con productores como los Brasileños que alcanzan producciones de hasta 50 millones de sacos anuales, pero no alcanzan a tener la calidad de los 12 millones de sacos que producen los cafeteros colombianos al año. Otra razón para que el productor colombiano no le dé un mayor valor agregado al café, es que resulta muy difícil competir con las grandes multinacionales.

Hoy se ve con gran preocupación el hecho de que las generaciones actuales están perdiendo el arraigo por lo agrícola. El 69% de los caficultores de Caicedonia son mayores de cincuenta (50) años, más del 50% son agricultores mayores con tradiciones heredadas. Esta problemática se explica por el cambio de paradigma cultura del campesino, que ya no ve su vida ligada al campo, sino más bien ligada a la dinámica urbana, esto se le inculca a las nuevas generaciones desde temprana edad, a través de los padres, quienes le dicen a sus hijos expresiones como esta: *“mijo estudie para que se vaya para la ciudad y no le toque tan duro como a mí”*.

Esta problemática es de gran atención, por ello tanto los caficultores, la Federación Nacional de Cafeteros y los entes gubernamentales, deben tomar medidas para mejorar la situación actual del productor agrícola cafetero. Algunas medidas pueden ser, primero, la tecnificación y renovación de los cafetales que permitan producciones por encima de 160 arrobas de café por hectárea, y así cubrir los costos de producción y alcanzar márgenes de rentabilidad que permitan la sostenibilidad del agricultor. Segundo, destinar mayores recursos públicos al sector agrícola que es el motor de la economía en el municipio. Tercero, alcanzar el estándar de renovación de cafetales por año que está entre 800 y 900 anuales según la Federación Nacional de Cafeteros, y Caicedonia sólo está renovando 500 hectáreas anuales. Cuarto, cultivar nuevas variedades de café resistentes a la roya ya que, en Caicedonia más del 60% del café cultivado es susceptible a esta plaga.

En fin, el café es historia y parte de la cultura empresarial agrícola de Caicedonia. La labor agrícola no es mala, genera gran parte del empleo en el municipio, gran parte de los productos de la canasta familiar se producen a través de la labor agrícola y ello depende la sustentabilidad de la mayoría de las familias caicedonitas.

8. CONCLUSIONES

La práctica empresarial agraria en el municipio de Caicedonia Valle, se ha caracterizado por ser la más representativa en el municipio. Esto ha sido así desde la época de fundación del municipio, donde a lo largo de su historia se han presentado grandes auges agrícolas, como la conocida bonanza cafetera ocurrida entre 1940 y 1970, la cual tuvo como consecuencia, el cambio de vocación productiva de los agricultores que reemplazaron sus cultivos originales de pan coger como el maíz, el frijol, el plátano, la yuca y arracacha a la siembra de café, que en ese tiempo era muy rentable ya que tenía muy buenos rendimientos.

Se puede decir que actualmente, se ve un sector agrícola caicedonita sin identidad y visión. Ya que, con el paso de los años, el agricultor no tuvo la planificación o visión para anticiparse a las futuras crisis que está teniendo el sector actualmente.

Otra problemática, es que la población ha ido perdiendo el arraigo por lo agrícola que antes caracterizaba al municipio. Las generaciones del año 1.960 hacia adelante paulatinamente han dejado de ver a la actividad agraria como un proyecto de vida, pues, el joven del sector rural hoy, piensa en cumplir cierta edad

para emigrar a la cabecera municipal. Si hoy se le preguntara a un joven de generaciones recientes poco y nada conoce o siente la problemática agrícola.

Cabe destacar, que actualmente las personas a cargo de empresas agrícolas, los llamados administradores, son personas que conocen por la experiencia de toda una vida dedicada a la labor agrícola, sobre la dinámica operativa de las fincas, y por ello son idóneos para adelantar las labores operativas. Son personas respetuosas, llenas de valores, que aun conservan la amabilidad del campesino tradicional, sin embargo, no poseen los conocimientos administrativos para administrar la empresa agrícola, debido a que poseen escaso nivel de formación.

Por otra parte, se vislumbra que los propietarios de la empresa agrícola, muchas veces carecen de interés hacia sus empresas, y dejan en manos sus empresas a personas con gran conocimiento operativo, pero, que no tienen una formación o carrera administrativa.

Pero sin duda, lo que ha caracterizado la empresa agrícola es la informalidad del sector, porque en más de noventa años, las empresas agrícolas han permanecido igual, se adaptan a su entorno no por planificaciones estratégicas, de producción, o gestión de recursos humanos y materiales, por parte de los propietarios o administradores. Ha sido más bien debido a adaptaciones sobre la marcha, que han retrasado el desarrollo agrícola por falta de un direccionamiento estratégico

que llevaría a dichas empresas a consolidarse como tal, no como simples fincas que producen para vender. Este direccionamiento estratégico es el que caracteriza la práctica administrativa actual, y por ello, la empresa agrícola caicedonita aun dista mucho de ella.

El sector agrícola es el mayor generador de empleo en el municipio, pero, es un empleo informal. Predomina la contratación verbal y pago al destajo o jornal, los salarios son inferiores a un salario mínimo legal vigente en Colombia, los empleados no tienen derecho a las prestaciones sociales de salud, pensión y caja de compensación. El precio de la informalidad del sector se convierte en una carga adicional para el Estado, al subsidiar por ejemplo, el régimen de salud de muchos empleados y sus familias que viven de la actividad agrícola. Este escenario supone, en términos de desarrollo, niveles o estándares de calidad de vida muy bajo para población en general, en especial para los trabajadores del sector agrícola y por supuesto de sus familias.

La administración municipal no ha brindado un gran apoyo al sector, no existen políticas claras para el desarrollo agrícola, dejando a los empresarios la gestión de sus empresas de una manera independiente. Esto no resulta beneficioso para el sector, pues, se nota que el gerente agrícola carece de gestión para posicionar o expandir sus productos a otros mercados o establecer alianzas con proveedores y clientes nuevos.

De las empresas agrícolas actualmente registradas en Cámara de comercio, se puede decir, que existe solo una empresa con prácticas administrativas formales, ésta es La Promotora Agroindustrial Cafetera S.A.S conocida como La Granja Venecia, la cual cerró sus puertas a esta investigación. Además de ello, se conoce la existencia de grandes predios o haciendas en las veredas de Montegrande y Limones, productoras de maíz, cítricos y otros productos, que por su capacidad de producción deben tener prácticas administrativas formales, sin embargo, los registros del municipio sobre estas empresas no son claros y es difícil acceder a información acerca de ellas. Esto puede tener su explicación, según información de la UMATA, a la presencia de grupos insurgentes en el sector que han extorsionado a los propietarios de estas grandes empresas.

El 60% de las empresas agrícolas de la muestra son herencias, estos se pueden denominar pequeños productores y se han quedado trabajando en sus predios, a diferencia del 40% restante, el cual sus propietarios no viven en el municipio y han dejado la administración de sus empresas al denominado administrador, personas con baja formación académica, pero con grandes conocimientos sobre la labor operativa agrícola, que no tienen una propiedad y “administran” predios ajenos sin unas condiciones que le garanticen una posibilidad de retiro al momento de su vejez.

Con relación a las teorías organizacionales:

Sociológicamente, se puede observar como el hombre agrícola ha ido migrando a los poblados urbanos, y el hombre agrícola que permanece en las zonas rurales ha ido ligando su comportamiento a lo urbano. Esto lo demuestra el vestuario, el uso de tecnología como celulares de alta gama, entre otros.

El cambio de ver lo agrícola como fuente constante de recursos en el presente y para un futuro, a verlo como un trabajo duro que los padres no quieren que sus hijos repliquen, desarraiga lo agrícola de los jóvenes actuales. En la misma medida, el abandono de lo agrícola no representa mejores condiciones o calidad de vida para el hombre, ya que, el hecho de radicarse en un centro poblado se traduce en trabajos informales que no representan una mejor condición que el trabajo agrícola, por ejemplo, resulta mejor permanecer como popularmente se conoce en una finca donde alimentos básicos como un plátano y un trabajo fijo como el jornal están siempre allí, a ir a una zona urbana donde el hombre desde que se despierta está consumiendo y no tiene un trabajo asegurado como en el campo.

En lo que hoy es la cultura agraria en el municipio, aún se evidencian aspectos antes característicos de la conciencia colectiva o cultura del campesino, como es

la amabilidad, hospitalidad, el hecho de recibir a los visitantes en los predios con un tinto o un vaso de leche, de ofrecer un plato de comida con amabilidad y alegría de servir. Pero, que han ido desapareciendo de sus hijos, por los ideales de querer pertenecer a lo urbano, por ello van adaptando ideas, creencias y hábitos que caracterizan al habitante urbano.

Con referencia a la cultura organizacional propiamente, el empleado agrícola actual del municipio, percibe e institucionaliza un conocimiento común acerca de lo que es apropiado en el trabajo en la finca, como es el valor por la responsabilidad y el trabajo bien hecho, los empleados tienen un entendimiento claro de lo que deben hacer y cuáles son sus funciones y su lugar en la empresa.

En cuanto a la importancia e impacto de la cultura organizacional para las empresas, la cultura organizacional de las empresas agrarias en el municipio de Caicedonia es una cultura débil. Ello lo demuestran aspectos como: el hecho de que las empresas operen sin misión, visión y objetivos, lo cual, va en contravía de posicionar una identidad que la diferencie de otras, así mismo que los empleados no se identifiquen con su propia organización, priorizando sus intereses personales sobre lo organizacional. En consecuencia, cada persona entiende y asimila la organización a título personal, sin una guía sobre la intencionalidad de la misma, sin rasgos propios que caractericen el que hacer de las prácticas

organizacionales y sin un direccionamiento que guíe la acción de todos hacia el logro de un mismo objetivo, que permita crecer la empresa.

Desde la teoría de sistemas, las empresas agrícolas en Caicedonia son sistemas abiertos, como toda organización, sin embargo, la empresa agrícola caicedonita opera bajo la dinámica de un sistema cerrado. Estas empresas tienen poco o escaso control sobre factores externos del medio ambiente al cual pertenecen. Por ejemplo, la falta de políticas para fomentar el desarrollo del sector agrícola, el aumento de los costos de producción, entre otros.

Bajo el modelo de producir para vender que opera en la mayoría de estas empresas, las presiones ambientales van aumentando cada vez más la entropía del sistema, llegando un punto en que es insostenible. Esto conduce al desorden y caos al interior de la empresa agrícola, y a consecuencias externas como crisis en el sector, tal como la crisis cafetera vivida en el año 2013 en Colombia.

En cuanto al poder, en las empresas agrícolas en Caicedonia se ejerce un poder tradicional, en su mayoría heredado de los abuelos a los padres, y de los padres a los hijos. Todo el poder está en manos del propietario o administrador, todas las decisiones se subordinan a esta figura.

Por último, esta ha sido una investigación rigurosa, pero se reconoce que hace falta un mayor apoyo en cuanto al suministro de información por parte de los entes públicos como las dependencias de la alcaldía municipal, que poseen poca y en ocasiones desactualizada información sobre estudios, proyectos y caracterizaciones del sector agrícola, como es el caso de planeación municipal. Sin embargo, se obtuvo muy valiosa información de entidades como la UMATA y la Federación Nacional de Cafeteros que abrieron sus puertas y suministraron información académica con cifras actualizadas.

9. RECOMENDACIONES

Se recomienda que este trabajo pueda servir de insumo para posteriores investigaciones sobre el sector agrícola o relacionado con este, que puedan adelantar las distintas organizaciones o instituciones del municipio como lo son la alcaldía municipal, UMATA, instituciones de educación superior.

Brindar un mayor apoyo por parte de las instituciones que fueron consultadas, pues estas investigaciones son de carácter estrictamente académico y buscan un beneficio mutuo, para el estudiante al optar a su título profesional, y a las entidades como insumo o actualización de información sobre el sector agrícola o la temática de la investigación.

Sensibilizar al caicedonita de la importancia que tiene el sector agrícola como patrimonio histórico y su importancia para el desarrollo económico y social del municipio.

Brindar mayor asesoría por parte de la Universidad en cuanto a la normatividad para la presentación de trabajos de grado. Así mismo, menor burocracia para la asignación de los docentes asesores de trabajo de grado.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE CAICEDONIA. Programa Agropecuario Municipal periodo 2012-2015. Caicedonia. 2012. 33 p.

ALCALDIA MUNICIPAL DE CAICEDONIA. Plan Básico de Ordenamiento Territorial. Caicedonia. 2000. 132 p.

BERTALANFFY, Ludwig von. Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollos, aplicaciones. México: Fondo de Cultura Económica. 2001. 311 p.

CUADERNOS PNUD. ¿Cultura y Desarrollo?, ¿Desarrollo y Cultura? Serie Desarrollo Humano No. 9. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Enfoque sistémico de la administración. En: Introducción a la Teoría general de la Administración. 7 ed. México: MCGRAW-HILL, 2007. p. 353-428.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín censo general 2005 perfil Caicedonia. Valle del Cauca. 2005. 6 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Informe de resultados censo de fincas productoras de flores en 28 municipios de la sabana de Bogotá y Cundinamarca 2009. Bogotá .D.C. 2011. 63 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Regionalización del presupuesto de inversión 2012 Preliminar e Indicativa. Valle del Cauca. Bogotá D.C. 2011. p. 243-250.

GALVIS, Luis Armando y MEISEL ROCA Adolfo. "Persistencia de las desigualdades regionales en Colombia: Un análisis espacial". Cartagena: Banco de la República, 2010. 44 p.

GIDDENES, Anthony. Sociología: Problemas y perspectivas. En: Sociología. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1991. p. 41-59.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA, SECRETARÍA DE PLANEACIÓN, SUBSECRETARÍA DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS. Anuario estadístico del valle del cauca versión 2008-2009. Santiago de Cali. Edición 2011.

GUALTEROS FORERO, Miguel Antonio. Libro de Oro del Centenario de Caicedonia "El mejor vivero del mundo" 100 años de Desarrollo y Existencia. Santiago de Cali: Imprenta Departamental. 2010. 411 p.

KAST, F.E. y ROSENZWIG, J.E. Un enfoque moderno: el enfoque de sistemas. En: Administración en las organizaciones un enfoque de sistemas. México: McGRAW-HILL, 1986. p. 106-134.

MAYNTZ, Renate. La sociedad organizada. En: Sociología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial, 1980. p. 11-34.

------. Evolución del interés sociológico en la organización. En: Sociología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial, 1980. p. 35-46.

------. Fundamentos teóricos del análisis de la organización. En: Sociología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial, 1980. p. 47-73.

------. La organización y sus objetivos. En: Sociología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial, 1980. p. 75-104.

MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Trabajo de grado Administración de Negocios Internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración, 2010. 146 p.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfaomega. 1991. 408 p.

RAMIREZ GONZALES, Alberto. Metodología de la investigación científica. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. 111 p.

ROBBINS, Stephen P. La Cultura Organizacional. En: Comportamiento Organizacional. 8 ed. México: Prentice Hall, 1999. p. 592 – 623.

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO DEL ESTADO DE PUEBLA. Protocolo de un proyecto de Investigación. Elementos y estructura básica. 15 p.

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Prácticas organizacionales y desempeño de las Mipymes. El caso de Sevilla y Caicedonia. Caicedonia. 2010. 235p.

UNIVERSIDAD DEL VALLE y LA ALCALDIA DE CAICEDONIA. Caracterización, capacitación y conformación de una metodología de consultorio empresarial, dirigido hacia el sector microempresarial del municipio de Caicedonia. Cali. 2007. 137p.

VALCÁRCEL, Marcel. Génesis y evolución del concepto y enfoques sobre el desarrollo. Documento de investigación. Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, junio 2006.

WALLERSTEIN, Immanuel. La construcción histórica de las ciencias sociales desde el siglo XVIII hasta 1945. En: Abrir las ciencias sociales. Buenos Aires: Siglo XXI editores Argentina S.A, 2003. p. 3-36.

ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Cultura y cambio organizacional. "Análisis de la cultura organizacional: El modelo de las 13 dimensiones". 92 p.

----- et al. Paradigmas de la cultura organizacional. En: Teorías contemporáneas de la organización y el management. Colombia: Ecoe Ediciones. 2008. P. 297 – 351.

Vínculos web consultados:

EL PAIS. "Gobernadora Carabalí alerta sobre situación financiera del Valle del Cauca". {En línea}. {16 Mayo de 2012}. Disponible En: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/gobernadora-carabali-alerta-sobre-situacion-financiera-del-valle-del-cauca>

www.caicedonia-valle.gov.co

www.valledelcauca.gov.co

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta de aplicación

ENCUESTA DE APLICACIÓN

RESPONSABLES: Fabián Andrés Lenis Ochoa y Erika Alejandra Yepez Cuellar. Estudiantes de Administración de Empresas. Universidad del Valle – Sede Caicedonia

Proyecto de Investigación: *Factores determinantes de la cultura empresarial agraria y sus impactos en el desarrollo económico en el municipio de Caicedonia*

CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD: Los datos suministrados en esta encuesta son confidenciales y no podrán utilizarse con fines comerciales, de tributación fiscal o de investigación judicial (Art. 5º, Ley 79 /93).

DATOS INICIALES

Nombre del encuestador: _____

Fecha: Día ____ Mes ____ Año **2013**

PARTE I: INFORMACION DE LA EMPRESA

COMPONENTE 1: INFORMACION GENERAL

Empresa: _____

Actividad Principal: _____

Dirección: _____

NIT: _____

Teléfono: _____ **e – mail:** _____

Nombre: _____

Género: (M) / (F) **Edad:** _____

Nivel educativo: _____

Cargo: _____

1. La empresa es:

- Unipersonal (1)
Sociedad Anónima (2)
Ltda. (3)
En comandita (4)
Cooperativa (5)
Otra (6): _____

2. La empresa está constituida hace:

- 1 – 12 meses (1)
1 – 3 años (2)
3 – 5 años (3)
5 – 10 años (4)
10 – 15 años (5)
15 años y más (6)

COMPONENTE 2: ECONOMICO Y ADMINISTRATIVO

3. Mencione los principales productos que la empresa ofrece al mercado:

Producto	Descripción	Volumen

4. Los productos de la empresa están dirigidos al mercado:

- Local (1)
Regional (2)
Nacional (3)
Internacional (4)

Nota: _____

5. Mencione sus principales competidores en el mercado:

1	
2	
3	

6. La capacidad de producción depende de:

- La demanda en el mercado (1)
- Del número de empleados (2)
- De las perspectivas de la economía (3)
- De la capacidad de la empresa (4)
- De la oferta de insumos y recursos (5)

7. Comparada con su máxima capacidad de producción (ejemplo: 100% de la capacidad equivalen a 1.000 toneladas), la utilización de la capacidad en la actualidad es:

- Entre el 40% y 49% (1)
- Entre el 50% y 59% (2)
- Entre el 60% y 69% (3)
- Entre el 70% y 79% (4)
- Entre el 80% y 89% (5)
- Entre el 90% y 100% (6)

8. Áreas funcionales que componen la empresa: (marque x)

☐	Producción
☐	Comercialización
☐	Administrativa
☐	Servicios Operativos
☐	Otra

9. La empresa cuenta con activos para el desarrollo de sus procesos administrativos (planes, políticas, procedimientos, manuales, guías, normas):

Activos de Procesos	Existe		Aplica	
	SI	NO	SI	NO
Plan Estratégico				
Plan de Recursos Humanos				
Plan de Compras y Contratación				
Plan de Gestión de Calidad				

Plan de Gestión de Riesgos				
Estructura organizacional				
Normas de contabilidad				

Ejemplo: Si la empresa cuenta con un plan estratégico pero no lo aplica marca SI en la columna (existe) y NO en la columna (aplica). En caso de NO existir activos para el desarrollo de los procesos documentar (escribir) posibles causas:

10. Empleados por área funcional según género:

Área Funcional	Número de empleados	Genero	
		M	F
Producción			
Comercialización			
Administrativo			
Servicios Operativos			
Otra			

11. Forma de pago, número de empleados y tipo de contrato

Forma de pago	Número de empleados	Tipo de contrato	
		Escrito	Verbal
Contrato de trabajo			
Prestación de Servicios			
Obra Realizada			
Destajo / Jornal			

12. Las razones que han impedido utilizar una mayor capacidad de producción son:

- | | |
|---------------------------------|-----|
| Falta de demanda | (1) |
| Capital de trabajo insuficiente | (2) |
| Escasez de insumos | (3) |
| Escasez de mano de obra | (4) |
| Problemas técnicos | (5) |
| Otros: _____ | (6) |

13. Señale, según su experiencia y conocimiento, las razones que han afectado de manera negativa a las empresas agrícolas de la región:

1. No se cuenta con recursos propios suficientes para invertir
2. Dificultades para acceder a créditos a través del sistema financiero (Ej. trámites, documentos, garantías, etc.)
3. Altos costos financieros (Ej. tasas de interés altas)
4. No existen programas o políticas de desarrollo por parte del sector público (estado, gobernación, alcaldía) para el sector (Ej. créditos blandos, subsidios)
5. Legislación tributaria (mayores impuestos)
6. Mayores de costes de producción
7. Problemas en infraestructura (Ej. falta de vías)
8. Retraso tecnológico y organizativo (Ej. maquinaria obsoleta, ausencia de manual de funciones, de procesos, de calidad, etc.)
9. Tramitología para permisos, licencias, certificados (Ej. permisos de exportación)
10. Deterioro en la demanda interna y externa (caída en la ventas)
11. Importación de productos sustitutos
12. Menores expectativas de rentabilidad
13. Informalidad del sector
14. Escasez de mano de obra
15. Bajos niveles de educación y capacitación
16. Otra.: _____

Comentarios:

PARTE II: CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

COMPONENTE 1:

A continuación se presentan una lista de situaciones clasificadas en seis dimensiones de la cultura organizacional. Exprese su opinión personal con base en la siguiente escala:

Escala	Valor
Muy de acuerdo	1
Algo de acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
Algo en desacuerdo	4
Muy en desacuerdo	5

La autonomía individual	Valor
Existe libertad para tomar decisiones personales. Los empleados tienen la posibilidad de innovar en su trabajo	
Se siente muy responsable de su trabajo	
La empresa impulsa su desarrollo personal, fomenta mejorar su calidad de vida	
Tiene una gran responsabilidad en su trabajo	
El estilo de gestión se caracteriza por los riesgos personales y la innovación	

La estructura	Valor
La organización tiene una estructura muy rígida. Hay normas y reglas que los empleados deben seguir	
El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la participación, el consenso y el trabajo en equipo	
Son valores de la organización el trabajo, la transparencia y la confianza. Estos se aplican constantemente	
La toma de decisiones es participativa. Gerentes y subordinados participan en las discusiones y se toman decisiones en consenso	
Existe una jerarquía. Son los gerentes quienes toman las decisiones	

El apoyo	Valor
El gerente es ante todo un consejero, le apoya en sus actividades	
Su gerente muestra su espíritu emprendedor, innovador y toma riesgos	
Tiene la libertad para consultar a su gerente cuando lo necesite y sin temor	
Cuando hay problemas los resuelve usted mismo antes de consultar a su gerente	
Tiene la libertad de resolver problemas en el campo de trabajo	

La identidad	Valor
La misión, visión y objetivos de la empresa son conocidos y difundidos constantemente en la empresa	
La organización tiene un carácter personal. Es como una familia. Los empleados tienen mucho en común	
La organización se caracteriza por su compromiso con el desarrollo y la innovación. La empresa aspira a crecer y ser líder en la industria (local, regional o nacional)	
Dentro de la organización se valora el interés personal	
Los empleados están familiarizados con la estrategia de la organización	
El compromiso dentro de la organización es muy importante. Existen lealtad y confianza mutua entre los empleados	

El desempeño	Valor
La organización está dirigida por resultados. Es muy importante cumplir con los objetivos	
Las retribuciones dentro de la organización (como los aumentos salariales, bonos, premios) dependen del desempeño individual	
Está definida una política de salarios y premios en la organización con base en el desempeño	
En la organización se valora más el trabajo individual que el trabajo en equipo	
Dentro la organización el desarrollo personal tiene gran importancia	
La empresa está comprometida con la calidad del servicio. El servicios al cliente es claves del éxito	
La empresa tiene interés en mejorar las condiciones de trabajo	

La tolerancia al conflicto y el riesgo	Valor
La organización es muy dinámica, existe un espíritu emprendedor. Los empleados están dispuestos a correr riesgos.	
Está definida una política para resolución de conflictos y esta se aplica constantemente	
Los distintos departamentos en la organización pueden utilizar diferentes maneras para resolver problemas	
La organización recalca la creación de nuevos retos. Se aprecian las propias iniciativas	
Existe un ambiente tenso dentro de la organización. Existe incertidumbre hacia el futuro	

Comentarios:

COMPONENTE B:

1. Los objetivos, valores y políticas de la empresa...:

<i>Se conocen, se aplican y se logran</i>	<i>Se conocen pero no se aplican, ni se logran</i>	<i>No se conocen, pero se aplican y se logran</i>	<i>No se conocen, no se aplican y no se logran</i>

Mencione objetivos, valores y políticas de la empresa:

2. ¿A partir de los objetivos, valores y políticas de la empresa, cree usted que la empresa impacta de manera positiva en el desarrollo de la región (municipio)?

1. SI (1) NO (2)

¿Por qué?, ¿cómo?:

Anexo B. Formato entrevista federación nacional de cafeteros

ENTREVISTA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS

Responsables: Fabián Andrés Lenis Ochoa y Erika Alejandra Yepez Cuellar. Estudiantes de Administración de Empresas. Universidad del Valle – Sede Caicedonia.

Proyecto de investigación: Factores determinantes de la cultura empresarial agraria y sus impactos en el desarrollo económico en el municipio de Caicedonia.

Cláusula de confidencialidad: Los datos suministrados en esta encuesta son confidenciales y no podrán utilizarse con fines comerciales, de tributación fiscal o de investigación judicial (Art. 5°, Ley 79/93).

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha: Día ____ Mes ____ Año 2013

Nombre del encuestado: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

Nivel educativo: _____

Edad: _____ Antigüedad en el empleo: _____

1. ¿Qué opina de la dinámica del sector agrícola de Caicedonia? (En cuanto a la producción, creación de empleo, desarrollo económico, calidad de vida, etc)
2. ¿Cree usted que el sector agrícola es el que dinamiza la economía de Caicedonia?
3. ¿Tiene usted una idea aproximada de qué porcentaje de la población de Caicedonia se dedica a la actividad agrícola cafetera?
4. ¿Cuál es la cantidad aproximada de productores de café en el municipio y que porcentaje se beneficia de los servicios de la Federación Nacional de Cafeteros?

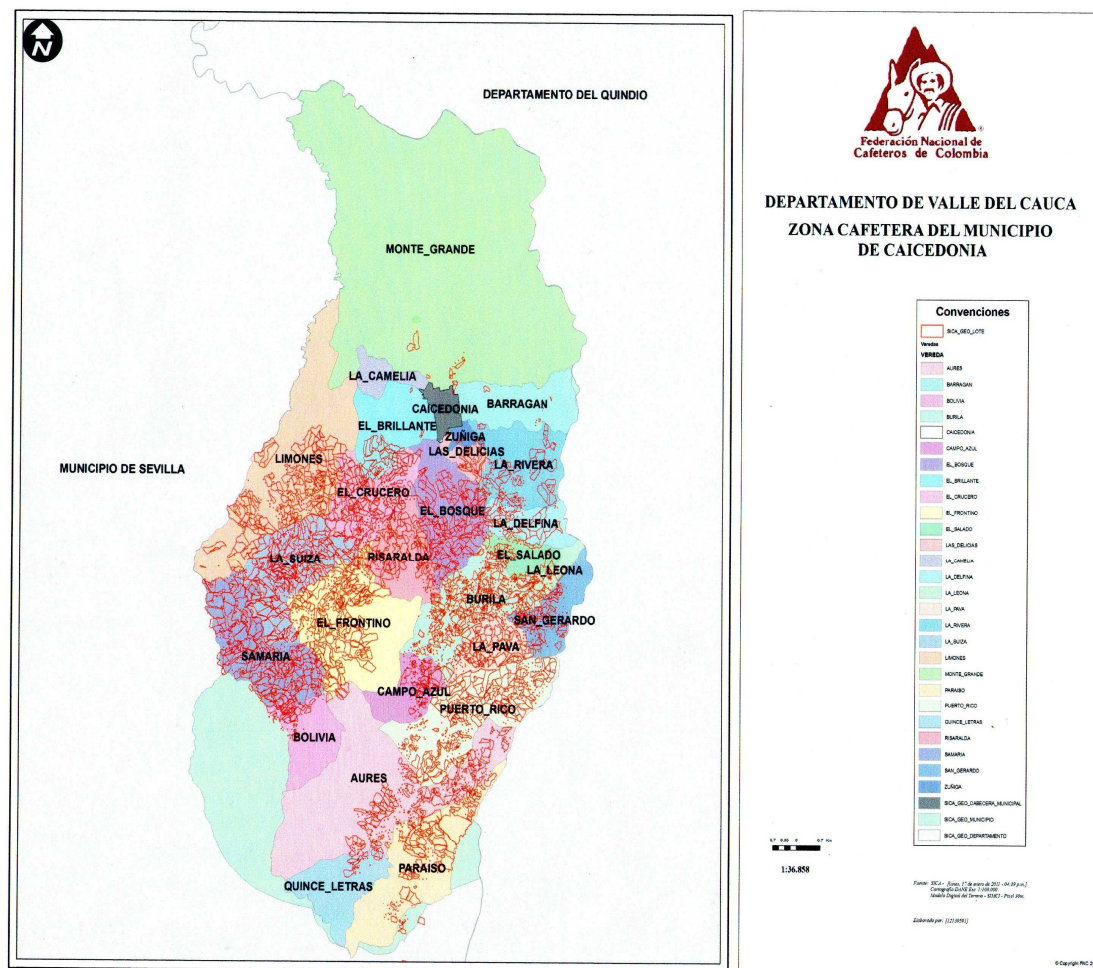
5. ¿Considera usted que las actuales generaciones del municipio aún tienen ese arraigo por lo agrícola heredado de sus antecesores o que su mentalidad ha cambiado con el paso de las generaciones?
6. ¿En Caicedonia existe transformación del café o este se comercializa sin valor agregado?
7. ¿En cuánto a la Federación existen incentivos para el productor agrícola cafetero?
8. ¿Qué perspectivas tiene usted para el sector agrícola de Caicedonia en el mediano y largo plazo?
9. ¿Cómo considera la situación del sector agrícola de Caicedonia actualmente?

Anexo C. Áreas cultivadas en café en Caicedonia

Rótulos de fila	Valores		Numero de fincas
	AREA TOTAL FINCA.	AREA TOTAL CAFÉ.	
CAICEDONIA	8855,33	5422,76	706
AURES	799	315,63	57
BARRAGAN	20,63	12,33	5
BOLIVIA	172,81	104,25	14
BURILA	575,37	338,55	60
CAMPO AZUL	471,92	160,51	47
EL BOSQUE	508,12	306,1	40
EL BRILLANTE	195,7	149,25	11
EL CRUCERO	472,34	395,83	44
EL FRONTINO	711,88	389,56	29
EL SALADO	183,63	106,23	23
LA CAMELIA	2,05	0,91	1
LA DELFINA	193,56	114,74	17
LA LEONA	54,68	39,38	6
LA PAVA	187,5	136,81	19
LA RIVERA	369,53	207,98	29
LA SUIZA	401,38	336,43	60
LAS DELICIAS	95,28	75,71	4
LIMONES	693,98	483,45	35
MONTE GRANDE	194,55	23,78	6
PARAISO	400,72	230,33	22
PUERTO RICO	518,16	378,64	34
QUINCE LETRAS	285	121,39	28
RISARALDA	196,24	124,38	13
SAMARIA	665,18	542,41	53
SAN GERARDO	426,48	284,96	41
ZUDIGA	59,64	43,22	8
Total general	8855,33	5422,76	706

Fuente. Federación Nacional de Cafeteros. Caicedonia. 2012

Anexo D. Cartografía del café en Caicedonia



Fuente. Federación Nacional de Cafeteros. Caicedonia. 2012