

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
MERCA PAVA-PAGA S.A EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA-CAUCA EN EL
PERÍODO 2017-2021**

**KAROL YULIETH UZURIAGA ZUÑIGA
KELLY VANESSA RAMIREZ MONTAÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
MERCA PAVA-PAGA S.A EN EL MUNICIPIO DE PUERTO TEJADA-CAUCA EN EL
PERÍODO 2017-2021**

**KAROL YULIETH UZURIAGA ZÚÑIGA
KELLY VANESSA RAMIREZ MONTAÑO**

**Trabajo de grado en la modalidad de monografía para optar por el título de
administradoras de empresas**

**Director de trabajo de grado:
Uvencer Alexander Gómez
Magíster en Ciencias de la Organización**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2022**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao, 08 -06- 2022

DEDICATORIA

A mi madre en especial María Ángela Montaña y hermana Kissy Naomi Ramírez Montaña por brindarme su apoyo y amor incondicional, que todos los días se esfuerza por dar lo mejor de ella para generar mi bienestar y seguridad, hoy ellas y sus valores inculcados soy una persona de bien que lucha por cumplir sus sueños y anhelos.

A mis hermanos, que durante todo este tiempo estuvieron presentes y fueron parte importante dentro de mi proceso de formación, gracias infinitas por toda su comprensión, cariño y por ayudarme a ser la persona que hoy soy.

Kelly Vanessa Ramírez Montaña

Este trabajo se lo quiero dedicar principalmente a mis padres, quienes han sido mi razón de ser y el motivo por el cual he querido superarme cada día; ellos me han enseñado a luchar por todas las metas que me he propuesto tanto a nivel personal como laboral.

A mis hermanos por su apoyo y confianza que me han permitido no desfallecer a pesar de todas las dificultades que se han podido presentar durante el desarrollo de mi carrera. También, quiero dedicar este trabajo a toda mi familia y a todas aquellas personas que han sido parte de mi proceso y evolución desde el inicio hasta la culminación de mi carrera como profesional.

Karol Yulieth Uzuriaga Zúñiga

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo doy gracias a Dios por darme salud y permitirme cumplir este sueño, que a pesar de las dificultades y caídas siempre estuvo presente para ayudarme y darme fuerza de culminar este proceso tan anhelado de mi vida. A mis padres, hermanos y compañeros de Univalle que a través de todos los medios posibles ayudaron a que esta meta fuese posible. A la Universidad del Valle, docentes y personal administrativo que hicieron parte de este proceso de formación, por brindar sus conocimientos y experiencias que enriquecieron mi desarrollo de ser profesional íntegro.

Al profesor Uvencer Alexander Gómez le agradezco de forma muy especial por su paciencia, amabilidad y direccionamiento brindado, sus conocimientos fueron valiosos para el desarrollo y finalización de este trabajo.

A mi compañera de trabajo de grado: Karol Yulieth Uzuriaga, por brindarme su apoyo siempre y ayudarme cuando lo necesite, por sus esfuerzos y por contagiarme de ese positivismo; además, a la empresa Merca Pava que nos abrió las puertas para poder aplicar nuestros conocimientos y brindar el espacio de poder realizar las entrevistas y encuestas.

Kelly Vanessa Ramírez Montaña

Quiero agradecerle primeramente a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi carrera profesional y por ser mi guía durante todos los proyectos que me he propuesto a lo largo de mi vida.

A mis padres por su esfuerzo, apoyo y comprensión, además de ser mi inspiración para cumplir todos mis sueños y metas, a mis profesores por sus enseñanzas y a mis compañeros por su constante apoyo y motivación.

Karol Yulieth Uzuriaga Zúñiga

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Antecedentes del problema	15
1.1.2 Formulación del problema	18
1.2 PREGUNTAS Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.2.1 Pregunta de investigación.....	21
1.2.2 Subpreguntas de la investigación	21
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 JUSTIFICACIÓN	23
1.5 METODOLOGÍA.....	25
1.5.1 Diseño de la investigación	25
1.5.2 Tipo de investigación	26
1.5.3 Método de investigación	26
1.5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	27
1.5.5 Población y participantes	28
1.5.6 Tratamiento y análisis de la información.....	29
2. MARCO DE REFERENCIA.....	31

2.1 ESTADO DEL ARTE	31
2.2 MARCO TEÓRICO	37
2.2.1 Definiciones de cultura organizacional	37
2.2.2 Elementos de la cultura organizacional	40
2.2.3 Características de la cultura organizacional	43
2.2.4 Tipos de cultura organizacional	44
2.2.5 Modelos de Zapata y Rodríguez.....	48
2.2.6 Modelo de los valores en competencia por Cameron y Quinn.....	55
2.2.7 Definiciones de liderazgo organizacional.....	58
2.2.8 Teorías del liderazgo organizacional	61
2.2.9 Modelo de Liderazgo de Rango Total.....	71
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	74
2.4 MARCO CONTEXTUAL	78
3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	82
3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	88
4. RESULTADOS CUALITATIVOS	92
4.1 Análisis de los datos.....	97
4.1.1 Primera Categoría: Cultura Organizacional	97
4.1.2 Segunda Categoría: Valores Compartidos	97
4.1.3 Tercera Categoría: Característica del Liderazgo	98
4.1.4 Cuarta Categoría: Estilos de Liderazgo	99
4.1.5 Quinta Categoría: Toma de Decisiones.....	99
4.1.6 Sexta Categoría: Tipo de Empresa.....	100
5. RESULTADOS CUANTITATIVOS	102
5.1 Identificación Sociodemográfica del Supermercado Merca Pava-Paga S.A.....	102

5.1.1 Identificación del tipo de cultura del supermercado Merca Pava Paga S.A.....	107
5.1.2 Aplicación de tablas cruzadas en estudios cualitativos	108
5.1.3 Identificación del estilo liderazgo que predomina en el supermercado Merca Pava Paga S.A	119
6. DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	124
6.1 Fortalecimiento de la estructura.....	125
6.2 Desarrollo individual y formación laboral	126
6.3 Fortalecimiento de procesos.....	130
6.4 Ofrecer programas de reconocimiento	132
6.5 Fomentar una cultura de servicio orientada a los clientes.	134
7. CONCLUSIONES	137
8. RECOMENDACIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS	150

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1 Guía Metodológica	28
Tabla 2 Modelo de los Valores en Competencias	57
Tabla 3 Matriz de Análisis Interno PCI	90
Tabla 4 Matriz de Relación entre Categorías de Análisis-Empleados	93
Tabla 5 Matriz de Relación entre Categorías de Análisis-Gerente General	96
Tabla 6 Cargo Desempeñado y Tipo de Cultura de la Organización.....	109
Tabla 7 Nivel Educativo y Tipo de Cultura de la Organización	111
Tabla 8 Tiempo Laborado y el Tipo de Cultura de la Organización.....	113
Tabla 9 Nivel Educativo y Cargo Desempeñado	115
Tabla 10 Tiempo laborado en la empresa y Liderazgo Transformacional	117
Tabla 11 Estilos de liderazgo y sus pertinentes factores.....	119
Tabla 12 Factores de liderazgo y sus enunciados	120
Tabla 13 Resultados obtenidos por factor y estilo de liderazgo	121
Tabla 14 Tipo de liderazgo que predomina en el supermercado.....	122
Tabla 15 Lineamientos estratégicos.....	124
Tabla 16 Ventajas de un plan carrera.....	128
Tabla 17 Políticas del Plan Carrera.....	129

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1 Cultura Organizacional	40
Figura 2 Tipos de Cultura.....	48
Figura 3 Modelo de Zapata-Rodríguez	54
Figura 4 Teorías del Estilo de Dirección y Liderazgo	71
Figura 5 Demografía y Población.....	79
Figura 6 Ubicación Geográfica del Municipio de Puerto Tejada Cauca	80
Figura 7 Distribución Municipal de Puerto Tejada.....	80
Figura 8 Estructura Organizacional-Paga S.A	86
Figura 9 Continuación Estructura Organizacional-Paga S.A.....	87
Figura 10 Sexo.....	102
Figura 11 Edad	103
Figura 12 Nivel Educativo	104
Figura 13 Cargo Desempeñado.....	105
Figura 14 Tiempo Laborado en la Empresa.....	106
Figura 15 Resultados por Cultura	107
Figura 16 Cargo Desempeñado y Tipo de Cultura de la Organización	110
Figura 17 Nivel Educativo y Tipo de Cultura de la Organización	112
Figura 18 Tiempo Laborado y el Tipo de Cultura de la Organización	114
Figura 19 Nivel Educativo y Cargo Desempeñado.....	116
Figura 20 Tiempo Laborado en la Empresa y Liderazgo Transformacional	118
Figura 21 Promedio factores por tipo de liderazgo.....	122
Figura 22 Tipo de Liderazgo que predomina en el Supermercado	123
Figura 23 Proceso de Selección	127

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo 1 Estructura organizacional Mercapava-Paga S.A.....	150
Anexo 2 Definición de Instrumentos: Encuesta.....	151
Anexo 3 Definición de Instrumentos: Entrevista Empleados.....	156
Anexo 4 Definición de Instrumentos: Entrevista Gerencia	157

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga S.A en el municipio de Puerto Tejada-Cauca en el período 2017-2021, se citaron teóricos como Zapata Rodríguez (2008) y Cameron y Quinn (2011), los cuales expresan la cultura como la articulación de cohesiones sociales e instrumento para fomentar la integración y la motivación en los empleados o personas. También se citó a los autores Bass y Avolio, quienes caracterizan tres estilos de liderazgo: el transformacional, transaccional y pasivo/evitador, estos teóricos fueron fundamentales en la literatura y en el desarrollo de esta investigación; para dar cumplimiento a los objetivos específicos se utilizó como instrumento de recolección de datos las encuestas y entrevistas semiestructuradas para identificar el tipo de cultura y liderazgo organizacional que predomina en el supermercado. Se realizaron 63 encuestas y 12 entrevistas a los empleados de la empresa, una vez ejecutados los instrumentos se logró identificar el tipo de cultura del supermercado. Los resultados obtenidos arrojaron que la cultura con la que más se identifica el supermercado es la cultura Clan, la cual expresa el compromiso de los empleados y de la alta gerencia por el trabajo en equipo y considera a sus empleados parte de una familia; y el liderazgo que predomina es el Transaccional y se enfoca principalmente en promover el cumplimiento de los seguidores a través de recompensas por las metas u objetivos logrados. Finalmente, se formularon lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional con el objetivo de alinear el comportamiento y acciones de la gerencia y todos los colaboradores del supermercado hacia un panorama y visión compartida para ser más eficiente en sus procesos.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Liderazgo organizacional, Empresa Familiar, Estrategias.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional y el liderazgo son recursos esenciales en el análisis del comportamiento de los empleados dentro de la organización que al ser gestionados correctamente sirven como procedimiento de control, debido a que de estos se derivan los procesos, reglas y formas que generan los patrones de comportamiento entre los colaboradores que inciden en el desempeño de la misma. En este sentido, fortalecer una cultura sana y sólida significa promover metódicamente a los empleados del supermercado aspectos como: la tolerancia, el respeto, la confianza, la participación, la comunicación, los valores y la coherencia en la forma de actuar y comportarse. Todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja y ofrecen los productos y servicios. El tema de cultura y liderazgo organizacional ha cobrado gran relevancia en las estrategias de las empresas debido a la cohesión que puedan generar sus miembros y los valores compartidos que promueven la estabilidad empresarial.

En este trabajo de grado, se tuvo como principal objetivo identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga S.A en el municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2017-2021, y así mismo se determinará los estilos de liderazgo predominantes en la empresa y el tipo de cultura organizacional que posee; con el fin de diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la misma. Para ello se utilizó un enfoque de metodología mixta, la cual permitió tener una mayor comprensión del problema de investigación. De acuerdo con lo anterior, se utilizó la encuesta y la entrevista semiestructurada como método de recolección de datos para el desarrollo de la investigación.

De igual forma, el presente estudio inicia con el planteamiento del problema, en el se formulan los antecedentes de la investigación. Posteriormente, se elaboró una revisión teórica que permitiera estudiar los principales conceptos y características en torno a la cultura y el liderazgo organizacional. El análisis de los resultados se efectuó mediante el software SPSS para el

análisis estadístico de los datos numéricos, lo cual ayudó a identificar el tipo de liderazgo y cultura que predominan en el supermercado.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, la importancia que tiene para la administración y las organizaciones. De igual manera, se espera que los resultados de esta investigación proporcionen a la directiva del supermercado una comprensión más amplia de la cultura y el liderazgo identificado, teniendo en cuenta la percepción de los empleados y las políticas de la empresa; y que esto a la vez, sea una herramienta que motive a realizar acciones estratégicas que promuevan un fortalecimiento de la cultura y el liderazgo, de tal manera que ayuden al logro de los objetivos organizacionales y el crecimiento sostenible de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Contexto de la cultura organizacional: el estudio sobre la cultura organizacional, ha generado múltiples enfoques teóricos y prácticos, todos ellos estimulados por entender la realidad organizacional; es por ello, que en el siguiente estudio se tomará en cuenta los aportes más relevantes y de mayor significado para el mismo.

El enfoque de la cultura organizacional a través de los años ha estado dividido en dos visiones la sociológica y la antropológica, donde la sociológica explica la cultura como un sistema social que la organización tiene y la antropológica define la cultura como aquello que la organización es o subsiste. Adquiere importancia durante la década de los 70 cuando se pasa de una ideología de empresas basadas en criterios económicos a una concepción de entidad social, por lo cual se le otorgan nuevas responsabilidades hacia el personal y hacia su entorno, a la vez se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene complejidad en los fenómenos sociales. “La cultura organizacional busca que las empresas construyan una identidad, conformando una personalidad que la distingue del resto” (Thevenet, 1986, citado en Zapata, 2008, p. 223). Conforme se adelantó en esta línea no existía un método apto para manejar a todas las empresas de manera que les condujeran al éxito; dado que cada empresa tenía una herencia, un entorno, una historia, es decir una cultura única y particular.

Por otra parte, Schein E. H. (1988), es el referente más importante de la década de los 80, periodo en el que tomaron mayor fuerza las investigaciones referidas a la Cultura Organizacional o también conocida como Cultura empresarial. A partir de su trabajo, la cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica “la definió como presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” (p.24).

La representación de las organizaciones como culturas donde hay un sistema de significados compartidos por sus miembros es un fenómeno relativamente reciente. “Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas” (Robbins S. P., 2009, p. 550); también, tiene cualidades como los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosa o fraternales, innovadoras o conservadoras.

Hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización:

- a) Innovación y aceptación del riesgo, valor en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- b) Atención al detalle, grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- c) Orientación a los resultados, grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- d) Orientación a la gente, grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- e) Orientación a los equipos, son las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- f) Agresividad, estado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- g) Estabilidad, grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas?, en cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos

sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo (p. 552).

El papel del fundador

La cultura organizacional nace de las necesidades del individuo de los mecanismos de grupo y de la influencia del liderazgo del fundador de la organización, “para dar una orientación a la cultura y para resolver los inevitables conflictos que acompañan el nacimiento y la definición de los valores y de las normas culturales, se requiere un fundador relativamente fuerte” (Zapata Domínguez, 2007, p. 168). La mayoría de organizaciones que tienen una cultura propia bien definida han llegado a este estadio gracias a la influencia de un fundador fuerte.

Para Schein (1985), el papel fundamental del fundador de la empresa en la creación de la cultura, se expresa en las soluciones propuestas por el fundador para resolver los problemas que se plantean a la empresa, las cuales se convierten en modelos o marcos de razonamiento para los demás miembros.

Enfoque humanista de la administración

La teoría de las relaciones humanas comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica se concentraba en la autoridad formal, al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionadas con las actividades y funciones del cargo, el experimento realizado en Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de mostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los operarios a actuar como grupo social cohesionado e integrado (Chiavenato, 2006, p.104).

Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los siguientes aspectos:

1. Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
2. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño.
3. El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
4. Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera) (p. 100).

1.1.2 Formulación del problema

Dentro del estudio de las organizaciones, la cultura y el liderazgo son temas que están tomando cada vez más relevancia en el análisis y determinación del impacto que estos generan dentro de la dinámica empresarial, teniendo en cuenta los resultados organizacionales y el desempeño de las personas dentro de la compañía.

Adicionalmente, se busca conocer sobre el impacto que esta genera sobre la innovación, toma de decisiones, manejo de conflictos, entre otros. Al conocer de la naturaleza de la cultura de las organizaciones, se puede comprender con más claridad cuáles son las dinámicas existentes entre los miembros de la compañía, especialmente en aspectos relacionados con la interpretación que les dan a los acontecimientos que ocurren dentro de la empresa (Cruz, 2001).

Por otro lado, el liderazgo se ha comprendido como un proceso de influencia, en donde intervienen una serie de factores y el líder tiene como objetivo alcanzar una meta; por lo tanto, guía a las personas que hacen parte de su grupo de trabajo en el desarrollo de diversas actividades que les permitan alcanzarla. Teniendo en cuenta esta información, se reconoce la importancia que tiene para las empresas la comprensión del impacto que genera el liderazgo organizacional en el comportamiento de las personas, y así mismo, en el desempeño de la compañía.

Como lo afirman Yildirim y Birinci (2013), Meng (2014) y Lukman, (2015), es evidente que existe una relación de influencia entre liderazgo y cultura organizacional; estos autores argumentan que el liderazgo organizacional contribuye a moldear la cultura de una compañía y que dicha cultura sirve de mediadora entre las metas que comparten las directivas de una empresa y el desempeño de los colaboradores. Además, en los resultados de otros estudios se ha llegado a demostrar que estos elementos son determinantes en el éxito de las organizaciones Bradigan y Hartel (2013) y Jati y otros (2015).

A partir de lo anterior, esta investigación es abordada en la empresa Merca Pava-PAGA S.A, la cual fue fundada de la unión en Sociedad de las familias Pava González y la familia Pava Guevara donde abre sus puertas por primera vez en Puerto Tejada Cauca el día 17 de abril del año 2007, se encuentra ubicada en la Calle 17 N° 17- 18 barrio Antonio Nariño, dedicada al comercio al detal y al por mayor de productos para el hogar, además ofrece servicios para recaudar facturas de energía, agua, aseo, manejo de corresponsales bancarios y pago de nómina. Es una empresa comprometida en disponer con el mejor personal para apoyar en la sala de ventas proporcionándoles un ambiente abierto y participativo, caracterizado por dar oportunidades en el desarrollo personal y familiar. El desempeño es evaluado, con normas justas y objetivas, la creatividad, la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio son reconocidas y recompensadas, los empleados son tratados con dignidad y respeto; ellos comparten la responsabilidad del continuo mejoramiento de la compañía y de la calidad de vida en el trabajo (Mercapava, 2021).

Sin embargo, se ha identificado que uno de los problemas en la organización Merca Pava-Paga S.A, que da lugar a esta investigación, es la gestión del talento humano en cuestión, ya que no existe un estudio previo del liderazgo y la cultura organizacional realizada hasta ahora, por lo cual, no se cuenta con la información básica necesaria que se requiera para poner en práctica un cambio de cultura organizacional, presentándose rotación de personal, insatisfacción y baja motivación de los colaboradores. La situación de la cultura organizacional conlleva a que se presenten errores en los procedimientos propios de la organización y que afectan por ende al cliente externo, presentándose quejas y reclamos en la prestación del servicio.

Realizar un estudio o investigación de la cultura organizacional en la empresa Merca Pava-PAGA S.A, permite identificar factores importantes en el comportamiento de los empleados en los diferentes roles en los que se desenvuelven como personas o grupo social, se puede afirmar que dependiendo del entorno que lo rodea, esta podría constituirse en una oportunidad o en una debilidad para el logro de una ventaja competitiva, en la medida en que favorece al aumento de la efectividad de las personas para dar resultados eficientes en la organización.

1.2 PREGUNTAS Y SUBPREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta la formulación del problema la pregunta de investigación que orienta este trabajo de grado es:

¿Cómo es percibido el liderazgo en la cultura organizacional que tiene la empresa Merca Pava-Paga S.A. en el municipio de Puerto Tejada – Cauca en el período 2017-2021?

1.2.2 Subpreguntas de la investigación

Las subpreguntas de investigación para responder a la pregunta de investigación son:

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes en la empresa?
- ¿Qué tipo de cultura organizacional posee la empresa?
- ¿Cómo realizar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Analizar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga S.A en el municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2017-2021.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer los estilos de liderazgo predominantes en la empresa.
- Identificar el tipo de cultura organizacional que posee la empresa.
- Diseñar lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Estudiar el liderazgo y su influencia en la cultura organizacional es importante dado que son el soporte de las organizaciones y es además un instrumento estimulante en la transformación organizacional, este trabajo permitió a la empresa Merca Pava PAGA S.A poder identificar un perfil cultural transmitido por el liderazgo dado que constituyen en sí la esencia que impulsa a los integrantes de la organización a ser competitivos y a la vez inspira para cumplir con los objetivos organizacionales; además, la cultura organizacional es la fuerza impulsora detrás del comportamiento de los colaboradores ayuda a configurar los patrones de la cohesión y es ahí en donde radican las redes de sociabilidad del ser humano.

Durante el desarrollo de este estudio se tuvieron en cuenta teóricos como Murillo y Zapata (2007), el cual expresa en su libro *Teorías Clásicas de la Organización y el Management* que “la cultura organizacional es un esquema de referencias para patrones de información y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral” (p. 388). Además, los enfoques teóricos de los diferentes autores, son el soporte fundamental de esta investigación, las diversas actividades encontradas en estos aportes determinaron la pertinencia e importancia mediante el estudio de sus conceptos; asimismo, la revisión bibliográfica y análisis documental para fortalecer el tema de estudio.

Poseer una cultura organizacional permite a las empresas afrontar los desafíos que se presentan a diario para fomentar el bienestar y seguridad en sus trabajadores, para que los mismos se comprometan con el supermercado y aporten ideas que permitan desarrollar de mejor manera sus procesos y/o servicios, y así cumplir con el objetivo principal de satisfacer las necesidades de los clientes y del mismo modo ser cada vez más competitivos y conocidos en el Norte del Cauca.

De igual manera, se realizó una investigación de tipo descriptiva según se señaló en los objetivos y su contenido práctico al buscar identificar la influencia del liderazgo en la cultura

organizacional de la empresa Merca Pava Paga S.A, del municipio de Puerto Tejada; asimismo, se utilizó un enfoque mixto, el cual consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo, con el fin de obtener una guía más completa en la solución de la pregunta de investigación.

A partir de lo anterior, se espera que el resultado de la investigación motive el interés de la gerencia del supermercado Merca Pava Paga S.A y sirva como guía para proponer estrategias de intervención en la cultura organizacional, que promuevan mejoras en el desempeño de los colaboradores y directamente en el desempeño productivo de la organización. Por último, este estudio monográfico es adecuado para las investigadoras porque permite impulsar el espíritu investigativo, a través de un tema esencial para la profesión de Administración de Empresas, además, los logros obtenidos de la misma permitirán perfeccionar la comprensión de como el liderazgo y la cultura organizacional pueden impactar en la capacidad de una organización para alcanzar la competitividad y la excelencia empresarial.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación con enfoque mixto, el cual consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo, con el fin de obtener una “imagen” más completa del problema de investigación. Autores como Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014), señalan que ambos enfoques permiten dar respuesta a las preguntas de investigación que plantee un problema determinado. En función de lo anterior se destaca que en el enfoque mixto la recolección y análisis de información se realizan mediante datos cuantitativos y cualitativos para llegar a metas o inferencias más allá de las estadísticas y más allá de las categorías cuantitativas.

Según Bernal (2010), el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, el cual tiende a generalizar y normalizar resultados. Los datos cuantitativos hacen referencia a información cerrada recolectada a partir de instrumentos como listas de verificación o encuestas que pueden estar orientados a la evaluación del comportamiento, actitud o rendimiento de un grupo objetivo; los datos recopilados se analizan estadísticamente con el fin de demostrar una hipótesis o dar respuesta a preguntas de investigación.

De manera complementaria, el método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. “Se centra específicamente en cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (Bonilla y Rodríguez, 2000, citado en Bernal 2010, p. 60). Los datos cualitativos se refieren a información de carácter abierto obtenida mediante la formulación de preguntas a diversos participantes, donde ellos responden a partir de sus percepciones y experiencias vivenciales.

Con respecto, “al diseño de la investigación se seleccionó el diseño incrustado (mixto), el cual permite integrar el enfoque cualitativo y cuantitativo; como producto de los métodos implementados dentro de la investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014), aprueban el uso de este diseño debido a la insuficiencia de un solo conjunto de datos para dar respuesta a diversas preguntas de investigación, además de proporcionarle al investigador una visión holística e integral del problema. En este trabajo, se busca dar respuesta a los objetivos bajo los datos cuantitativos (encuestas), que a su vez son explicados y complementados por los datos cualitativos (entrevista semiestructurada).

1.5.2 Tipo de investigación

La investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo, según se señaló en los objetivos y su contenido práctico al buscar identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava Paga S.A.

De acuerdo con Bernal (2010), “la investigación descriptiva busca seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (p.113). Por lo tanto, este tipo de investigación permite revelar las dimensiones que componen un fenómeno, suceso, problema o situación.

1.5.3 Método de investigación

El método utilizado en la presente investigación es de carácter deductivo, puesto que se busca identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional. De acuerdo con Bernal (2010), este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares; el cual inicia con el análisis de situaciones generales, postulados, leyes y principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a sucesos, problemas o hechos particulares.

1.5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y el tema de estudio es pertinente hacer una combinación de instrumentos para lograr resultados cualitativos que permitan sacar conclusiones más aproximadas a la realidad, con la posibilidad de plantear acciones que a futuro permitan obtener buenos resultados dentro del supermercado. Hernández Sampieri (2014), manifiesta que “recolectar los datos de información implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p. 198). Por lo anterior, se realizó a partir de la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, en este caso:

1. La entrevista semiestructurada dirigida al personal administrativo y operativo que son los encargados de tomar las decisiones y realizar actividades dentro de la organización. El cuestionario de la entrevista estaba compuesto por preguntas sobre liderazgo y cultura organizacional.
2. La encuesta utilizada es una adaptación del “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” elaborado por los autores Bass y Avolio, con base en la escala de Likert. Este cuestionario busca evaluar las conductas relacionadas a estilos de liderazgo como el transaccional, transformacional y laissez faire. Con base en lo anterior y con el fin de analizar la incidencia de estos estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional, se tomó como referencia los tipos de cultura propuestas por Cameron y Quinn (2011).
3. La revisión documental permitió identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional del supermercado, en la cual se realizó un análisis para obtener resultados y plasmar conclusiones. A continuación, se presenta la guía metodológica para el cumplimiento de los objetivos:

Tabla 1

Guía Metodológica

GUÍA METODOLÓGICA		
OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	PROCEDIMIENTOS	MEDIOS
Establecer los estilos de liderazgo predominantes en la empresa	Revisión bibliográfica y apoyo en el marco teórico sobre tipo de liderazgo.	✓ Consultas de libros ✓ Trabajos de grado, maestrías que han investigado acerca del tema. ✓ Bases de datos Univalle ✓ Entrevista al gerente del supermercado. ✓ Apoyo del Tutor del trabajo de grado.
	Realización de entrevista para identificación del liderazgo predominante en el supermercado.	
	Realización de encuesta para identificar el tipo de cultura organizacional que posee la organización.	
Identificar el tipo de cultura organizacional que posee la empresa	Revisión bibliográfica, análisis documental y apoyo en el marco teórico sobre tipo de cultura organizacional.	
	Realización de encuesta al personal para identificar el tipo de cultura organizacional que posee la organización.	
Diseñar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional.	Diseñar lineamientos estratégicos que permitan fortalecer los aspectos débiles identificados en la cultura organizacional.	

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Este estudio se soportó principalmente en la encuesta y entrevista que se utilizó como instrumento de recolección de información reuniendo las características esenciales de seguridad y validez, antes del inicio se tuvo en cuenta su diseño y prueba piloto convirtiéndolo en un cuestionario formal que permitió estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos.

1.5.5 Población y participantes

Dado que el tema exige cierta rigurosidad en las fuentes y su respectivo análisis, la población estuvo compuesta por el personal administrativo que lo conforman 17 colaboradores y el

personal de sala de ventas que representan 46 trabajadores; para un total de 63 empleados que componen el recurso humano del supermercado Merca Pava.

Para obtener la información se aplicaron encuestas y entrevistas presenciales en el mes de noviembre y posteriormente se tabuló la información obteniendo los promedios y puntajes de las características de la cultura y el liderazgo.

El instrumento empleado está compuesto por tres secciones: la primera sección por seis dimensiones con cuatro alternativas orientada cada una al tipo de cultura establecido por Cameron y Quinn (Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado), se utilizó una escala de puntuación de 100, en donde cada participante debe otorgarle mayor puntuación a la alternativa con la que considere que más se identifique; la segunda sección consta de 21 preguntas orientadas a identificar el tipo de liderazgo predominante en la organización, la cual se realizó por medio de la escala de calificación de Likert, en donde uno es nunca y cinco frecuentemente.

La tercera sección es una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas que buscan recoger la percepción de los encuestados sobre la descripción de la cultura organizacional y la influencia que ha ejercido el liderazgo a partir de las variables de: identificar la cultura organizacional y definición del liderazgo.

1.5.6 Tratamiento y análisis de la información

Analizar la investigación requiere organizar la forma de establecer características, modelos, unidades descriptivas para interpretar la información para dar cumplimiento a los objetivos y solución a la pregunta problema, el tema de estudio está compuesta por información documental y trabajo de campo, en los primeros capítulos la información estuvo amparada con el marco teórico sobre el tema de estudio, mientras que, en los últimos capítulos se analizan

los resultados contrastando la información documental y el trabajo de campo; se utilizaron técnicas cuantitativa y cualitativa que ayudaron a obtener conclusiones comprobadas.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

En los últimos cinco años se han presentado distintas investigaciones con el objetivo de analizar profundamente la relación que existe entre la cultura organizacional y el liderazgo; desde diferentes sectores y áreas de trabajo.

En el estudio titulado “Influencia de la cultura organizacional y el sentido de pertenencia en el desempeño laboral – Aeropuerto Internacional – Miami en Estados Unidos y Open Market en Bogotá-Colombia” de las autoras Leidy Sofía Murcia Torres y Diana Marcela Ramírez Palacios, en modalidad de trabajo de grado: especialización gerencia en recursos humano de la universidad Jorge Tadeo Lozano en Colombia, publicado en el año 2015, resulta de gran importancia para esta investigación. En términos teóricos las autoras Murcia Torres y Ramírez Palacios (2015), identifican la evolución de la cultura organizacional desde la perspectiva de autores como Taylor y Stephen Robbins, para así establecer como se forma la cultura en las organizaciones y determinar si la cultura que prevalece en Open Market está de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En lo que se refiere al aporte metodológico, en este estudio es la revisión literaria y experiencias vividas, en donde el lector encuentra el resultado de un tamizaje por el cual las organizaciones crean una cultura y a la vez un sentido de pertenecía de acuerdo a la razón de la empresa y su planeación estratégica. De igual forma, en términos prácticos ayuda a establecer que un ambiente de trabajo que facilita una mejor adaptación de sus colaboradores, permite lograr un óptimo desarrollo de sus labores y que se sientan satisfechos con el trabajo que desempeñan.

En lo referente a las conclusiones y hallazgos, esta investigación permitió concluir que en la empresa Open Market y el Aeropuerto Internacional de Miami existe una cultura organizacional

flexible, en donde las personas se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en su entorno; fomentando así relaciones de respeto y colaboración, permitiéndoles tener mayor confianza para asumir las responsabilidades y dificultades que se presentan al interior del área de trabajo.

En el siguiente estudio titulado “Estrategias para el fortalecimiento de la cultura y clima organizacional de la empresa Geométrica Modular” de la autora Gloria Mercedes Rojas Wilches, en modalidad de trabajo de grado: maestría en gestión social empresarial de la universidad Externado de Colombia, publicado en el año 2018, es de gran relevancia para esta investigación (Rojas Wilches, 2018).

En lo que se refiere a la pertinencia teórica, se resaltan grandes autores como lo son: Schein, Chiavenato y Robbins; de los cuales se puede concluir que las organizaciones sin importar su tamaño se rigen por valores, normas y principios que tienen como objetivo participar activamente en la estrategia de la empresa, preservar las relaciones de trabajo entre todos los miembros de la organización y garantizar bienestar en el ambiente laboral.

Del mismo modo, la pertinencia metodológica presente en esta investigación es de carácter, cualitativo - descriptivo, su propósito es identificar cómo se manifiesta determinado fenómeno empresarial en situaciones normales, en el caso puntual de la investigación; así mismo en términos prácticos, permite observar por medio del instrumento, en el clima y cultura organizacional características cuantitativas como la relación de variables conductuales, actitudes, percepciones, valores de los empleados, además de entrevistas que permiten analizar qué elementos intervienen en la problemática y correlacionar diferentes factores con la situación actual de la empresa; el propósito es identificar el sentir organizacional para así determinar elementos de satisfacción e insatisfacción en la organización.

Con respecto a las conclusiones y hallazgos, se puede determinar que la motivación del personal, junto con los estilos de dirección, son factores que impactan y contribuyen

directamente en altos costos empresariales y pérdida de conocimiento. Los temas de cultura organizacional han cobrado gran relevancia en las estrategias del negocio colombiano debido a la cohesión que puedan generar sus miembros y los valores compartidos que promueven la estabilidad empresarial.

De igual forma, se presenta la investigación titulada “Influencia del liderazgo organizacional en la cultura de las pymes en la ciudad de Santiago de Cali”, en la modalidad de trabajo de grado para pregrado en administración de empresa, presentado por el autor Brayan Spilver González Valdés, 2018 , en la que se realiza revisión bibliográfica de autores como Chiavenato, Robbins, Cameron y Quinn, y permiten determinar cómo estos dos elementos influyen en el comportamiento y fortalecimiento de las organizaciones para obtener mejores resultados en el desempeño (González, 2018).

El enfoque metodológico de la investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, en la que se utiliza como fuente de información la revisión bibliográfica de libros, artículos científicos, y monografías, para dar soporte de argumentación a la investigación y como técnica de recolección de información utilizan el cuestionario que consiste en una serie de preguntas que están relacionadas con una o más variables que se desean medir. Con base en la práctica del trabajo de grado, es pertinente porque a partir de los resultados obtenidos del cuestionario se detalla un análisis que permite demostrar la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo dentro de las Pymes de la ciudad Santiago de Cali, como factor influyente en el comportamiento de las personas que integran las organizaciones para mejorar el desempeño organizacional.

A continuación, el autor expresa como conclusión la relación existente entre la cultura organizacional y el liderazgo de los gerentes en las pymes de Santiago de Cali y como esta relación afecta negativa y positivamente la actividad económica que ejerce cada empresa, de esta manera los dos elementos brindan la oportunidad de que las empresas alcancen el mejor desempeño competitivo en la región.

Por otra parte, la autora Vivian Andrea Bolaños Quevedo, 2019, presenta la investigación titulada “Cultura Organizacional y Desempeño: estudio en la empresa Simout S.A”, en la modalidad de trabajo de grado: pregrado, en la que se identifican las definiciones y modelos de la cultura organizacional a través de autores como Schein, Omar Aktuf, Chiavenato y Denison, los cuales manifiestan la cultura organizacional como patrones de comportamientos del sistema gerencial de una empresa, dan importancia al liderazgo y a la orientación interna de la estructura organizacional, se enfatizan en el rendimiento, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización; con el fin de generar el mejor desempeño y competitividad empresarial (Bolaños, 2019).

Asimismo, en la investigación utilizan la metodología de tipo descriptiva correlacional dado que su propósito es identificar y describir las características de la cultura del área administrativa de Simout S.A y su incidencia en el desempeño organizacional. El instrumento para recolectar información está compuesto por dos elementos, la primera, encaminada a recolectar información sobre la cultura con un total de 60 preguntas cerradas que permiten identificar características de la cultura organizacional utilizando una escala de calificación de Likert y la segunda consiste en buscar afirmaciones de los encuestados sobre el desempeño de la organización a partir de la medición de variables.

De la misma forma, el desarrollo de esta investigación, permitió en la práctica sugerir a las directivas de la compañía iniciar un proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional, y establecer un plan de acción el cual está orientado para lograr que la empresa Simout S.A alcance mejores resultados de desempeño y competitividad. Finalmente, se obtuvieron hallazgos presentados en la investigación lo que permitió identificar que la empresa Simout S.A posee una estructura de valores centrales que es reconocida, aceptada y compartida por los colaboradores. Se realizó una calificación donde unos criterios obtuvieron calificación deficiente y de las cuales fue necesario la intervención de un plan de acción para su fortalecimiento.

El siguiente estudio titulado “Caracterización del clima laboral y la cultura organizacional en Aquérela centro comercial (Cali-Colombia)” presentado por las autoras Katherine Plaza Marín y María Andrea Valverde Balcázar, 2019 para optar al título de Magister en Administración, se identifican las características del clima organizacional y cultura laboral, donde describen las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, se revisa la literatura de (García M, 2009) y Zapata Domínguez y Rodríguez Ramírez (2008), en la que se expresa el clima y la cultura como cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes en un entorno de trabajo específico y que influyen sobre la conducta de los colaboradores; para fortalecer la investigación se utiliza el modelo más completo hallado en la revisión bibliográfica que corresponde a la de Hernán Álvarez Londoño (Plaza Marín y Valverde Balcázar, 2019).

De igual forma, la metodología utilizada en el trabajo de maestría es de carácter cualitativo y el instrumento para la recolección de la información fueron las entrevistas para identificar rasgos culturales en el centro comercial, y cuantitativo puesto que el instrumento utilizado son encuestas, para diagnosticar la percepción del ambiente laboral.

De esta forma, la investigación permite generar recomendaciones para fortalecer y mejorar procesos que están fallando en la estructura organizacional del centro comercial e identificar aspectos negativos en el entorno laboral, de las cuales afectan la productividad de la empresa, las investigadoras plantean recomendaciones para mejorar y fortalecer los aspectos que se están debilitando desde la gerencia y en cada proceso que se realiza en la organización; con el fin de potencializar el entorno laboral y el clima organizacional.

Por último, en el estudio titulado “Cultura y clima: condiciones para la productividad laboral” de las autoras Luisa Varely Peñalosa y Gabriela Fernanda Mejía Salazar, en modalidad de trabajo de grado: pregrado de la universidad del Rosario en Colombia, publicado en el año 2020, resulta pertinente para esta investigación en términos teóricos, en la cual se presentan autores como Idalberto Chiavenato, en el comportamiento organizacional donde la productividad es vista como la relación directa que existe entre los esfuerzos y la capacidad de una organización

para cumplir con sus objetivos; así como, cuando el comportamiento de las personas y las interacciones que realiza al interior de la organización están direccionadas hacia el bienestar de este, la organización también será beneficiada (Peñalosa y Mejía, 2020).

En lo que se refiere al aporte metodológico, se presenta una metodología de investigación descriptiva, donde se selecciona una muestra de 30 empresas (10 nacionales y 20 internacionales), para analizar los aspectos cualitativos y cuantitativos más relevantes e identificar las variables que caracterizan al clima y la cultura en las organizaciones. De igual forma, en términos prácticos, resulta de gran relevancia al brindar herramientas para analizar la empresa resaltando la relación entre cultura y clima organizacional y como éstos son condiciones para la eficiencia y la competitividad de las organizaciones.

En cuanto a los hallazgos y conclusiones, el estudio evidencia que la cultura y el clima organizacional inciden positiva o negativamente en el comportamiento de las organizaciones, como también en la construcción de una productividad laboral. Para las empresas internacionales, se logró identificar que existe un liderazgo que genera confianza, el cual se basa en una cultura organizacional humanitaria en donde el talento humano es el elemento central de la organización; mientras que, en las empresas nacionales se observa que sobresale un modelo de cultura organizacional explícito, donde las relaciones entre el clima y cultura organizacional se basan en estructuras jerárquicas cerradas. Finalmente, se concluye que, en una cultura humanitaria, el rendimiento y la eficiencia son más altas que una empresa liderada por una cultura explícita, el cual limita la producción y la productividad de los recursos organizacionales.

2.2 MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se muestra la fundamentación teórica necesaria para identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional, el cual ha buscado comprenderse desde distintas teorías; para entender mejor cada una de ellas será importante definir algunos conceptos claves en el tema de investigación. Teniendo en cuenta el enfoque de varios autores, lo que permitirá tener una visión más completa y facilitará el análisis. También, es importante explicar otros conceptos relacionados, que se van a utilizar durante el desarrollo de este trabajo.

2.2.1 Definiciones de cultura organizacional

“Durante las últimas décadas se han movilizadodiversas perspectivas para abordar la cultura en el marco de las organizaciones y las prácticas administrativas” (Zapata y Rodríguez, 2008). El estudio de la “cultura organizacional emerge en los años sesenta y setenta gracias a los trabajos de autores como McGregor, Likert, Kantz y Kahn” (Cameron y Quinn, 2011), estos autores propusieron una idea de cultura de orden mecanicista, para dejar de lado el énfasis de la complejidad que suponía y ver las relaciones entre trabajadores como algo natural y mecánico que se produce a lo largo del tiempo en las organizaciones (Chiavenato, 2009).

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y

expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavenato, 2011, p. 72).

Para Zapata y Rodríguez (2008), la cultura organizacional se puede observar como un instrumento cultural que ayuda a fomentar la integración y la motivación del personal. Por medio de esta, los dirigentes pueden llegar a modificar o imponer ciertos elementos dentro de ella para poder llevar la organización hacia el estado deseado. Asimismo, el enfoque de Robbins de cultura organizacional hace referencia a “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización” (Robbins S. P., 2004, p. 525).

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros claves, o tan sólo una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente (Newstrom, 2011, p. 92).

Según Cameron y Quinn (2011), la cultura organizacional es la relación y articulación de actividades sociales que ocurren dentro de la empresa como por fuera de ella, a su vez como la interacción de los trabajadores con ellos mismos, como la actividad propia de la empresa con sus clientes y competidores. Además de describir la cultura organizacional como “el pegamento social que une a la organización” (p. 759). Por otro lado, ellos también aseguran que hay una fuerte relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la empresa. Según ellos, un ingrediente clave para el éxito (o el fracaso) de las organizaciones es la cultura que posee cada una, ellos la definen como un elemento no tangible ni evidente dentro de la empresa, pero con una gran potencia e impacto dentro de la misma.

Estos autores también sostienen que en la cultura de una empresa se ven reflejados los valores, los estilos de liderazgo que predominan en la organización, el lenguaje, los símbolos, las rutinas, los procedimientos a seguir y lo que dentro de ella se consideran como definiciones de éxito. Estas características permiten que cada empresa pueda tener formas únicas de realizar sus actividades. Es decir, dentro de una sola compañía, pueden existir niveles jerárquicos, departamentos funcionales y hasta equipos que tengan una cultura única y exclusiva para ellos (Cameron y Quinn, 2011).

De acuerdo con lo anterior, para Schein (2010) también existen las denominadas subculturas, él argumenta que en muchas organizaciones cada departamento puede desarrollar una subcultura determinada, tomando como base la materia de su enseñanza y la investigación. Por ejemplo, en los bancos puede existir una subcultura acorde a todas las funciones y actividades relacionadas con los créditos y otra distinta enfocada a la función de inversión.

Schein (2010), afirma que la cultura de un grupo puede ser definida por un patrón de suposiciones básicas, que son compartidas y aprendidas por todos los integrantes, las cuales han permitido solucionar problemas de adaptación (tanto internos como externos) y han demostrado resultados favorables durante un periodo considerable de tiempo, hasta llegar al punto de que se consideran válidas. Además, estas suposiciones son impartidas a los nuevos miembros del grupo, afirmando que éstas definen las correctas formas de percibir, pensar y sentir; en relación con los diversos problemas que se puedan presentar.

Chiavenato (2009), por su parte también expone cierta diferencia entre estos dos términos, la cultura en sí, está compuesta por una serie de valores, costumbres, tradiciones, objetivos y códigos de conducta, los cuales son transmitidos generacionalmente por medio de los procesos de educación y socialización. Por lo tanto, la cultura influye y condiciona de una forma directa la forma en que se comunican e interactúan las personas.

Sin embargo, Chiavenato (2009) afirma que la cultura de una organización representa la forma en que interactúan sus empleados, las actitudes que predominan entre ellos, las concepciones básicas que son aceptadas y todas las características que son consideradas relevantes dentro de sus interacciones. En este sentido, la cultura tiene diversas variables (religión, educación, idioma, valores, normas, creencias, etc.), que afectan directamente el comportamiento de los individuos y grupos de trabajo en la organización, su motivación, productividad, compromiso y ética.

Figura 1

Cultura Organizacional



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia a partir de la información de Chiavenato (2009)

2.2.2 Elementos de la cultura organizacional

“La cultura organizacional no es algo palpable, sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias” (Chiavenato, 2009, p. 123). En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que es similar a un iceberg, dado que, en la parte superior de este, están todos los elementos visibles. En el caso de las organizaciones, estos elementos visibles serían los aspectos superficiales de la organización.

Por lo general, estos elementos son físicos y concretos, como los edificios, la infraestructura de las instalaciones, los colores, las oficinas y los materiales de trabajo; la tecnología empleada, las descripciones de los cargos, entre otros. Por otro lado, en la parte inferior se encuentran todos los aspectos invisibles y que son más difícil de observar o percibir. Aquí están todas las manifestaciones psicológicas y sociológicas que componen la cultura de la organización.

Con esta comparación, Chiavenato (2009) expone que, al igual que un iceberg, la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo; eso quiere decir que, a medida que el grado de profundidad sea mayor (haciendo referencia a los elementos que son invisibles dentro de la cultura organizacional), mayor va a ser la dificultad para cambiar dicho elemento.

Schein (2010), también afirma que la cultura se puede analizar desde diferentes niveles y cada nivel representa un grado diferente en que la cultura es visible para las personas, de este modo, dichos niveles están organizados desde las manifestaciones que son palpables y fáciles de observar, hasta los elementos de la cultura que están profundamente arraigados a esta, los cuales pueden llegar a ser reproducidos de forma inconsciente y hacen parte de la esencia de la cultura. De acuerdo con el autor, existen tres niveles de cultura:

- **Artefactos y símbolos**

En este nivel se pueden organizar todos los elementos y aspectos que son fáciles de identificar y percibir, aquí se encuentran los elementos visibles de una empresa como: logotipos, arquitectura, estructura, procesos, el lenguaje, la tecnología, formas de vestir, creaciones artísticas, ceremonias, demostraciones emocionales, mitos y relatos sobre la organización, entre otros.

También se puede encontrar en este nivel el clima del grupo, el cual es producto de algunos de los supuestos subyacentes de la cultura; en este sentido, el clima se puede definir como

una manifestación de la cultura del grupo u organización. Lo que caracteriza estos elementos es que son muy fáciles de observar y definir, sin embargo, es muy complejo describir el significado que tienen los artefactos para el grupo, debido a que las personas tienden a interpretar estos elementos con base en sus propios sentimientos y reacciones. Para que se pueda hacer un reconocimiento e interpretación adecuado del significado que estos artefactos tienen para los miembros, es necesario convivir con el grupo por un determinado periodo de tiempo.

- **Creencias y valores adoptados**

Todos los valores y creencias que hacen parte de un grupo, son al final, los valores y creencias de alguien. Esto quiere decir que, hay ciertos individuos que tienen una influencia directa sobre el grupo, lo que llega a condicionar la forma de actuar y responder de dicho grupo frente a un determinado problema.

Cuando el líder convence al grupo de actuar de una determinada forma, la instrucción funciona adecuadamente y el grupo tiene una percepción positiva de los resultados; las creencias del grupo pasan por un proceso de transformación, en el cual, dichas creencias y comportamientos se convierten en supuestos compartidos.

Cuando estas creencias adquieren confiabilidad y se convierten en supuestos compartidos, los miembros del grupo comienzan a olvidar las ideas que tenían en un principio, de las cuales no estaban seguros; y adoptan las nuevas creencias que ahora comienzan a aceptarse como válidas.

- **Suposiciones básicas subyacentes**

Hace referencia a todas las creencias y valores que son otorgados y a su vez determinan el comportamiento, la percepción y los sentimientos de los integrantes del grupo frente a una situación en particular. Después de que las creencias adquieren la confiabilidad que se

describió en el punto anterior y se empiezan a sostener de una forma fuerte dentro del grupo, se puede llegar al punto de que cualquier comportamiento que sea basado en otra creencia o supuesto diferente al existente, se considere inconcebible.

Las suposiciones básicas subyacentes están profundamente arraigadas en la cultura organizacional y se experimenta como un comportamiento auto-evidente e inconsciente.

2.2.3 Características de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a convivir con su entorno. Es una mezcla de aquellos supuestos, creencias, comportamientos, historias y costumbres que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

- 1. Regularidad de los comportamientos observados:** las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias de los mismos.
- 2. Normas:** son las pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- 3. Valores dominantes:** hace referencia a los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros adopten y compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- 4. Filosofía:** representa las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- 5. Reglas:** guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- 6. Clima organizacional:** este punto se refiere a la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan los miembros de la organización, el trato a los clientes y proveedores, entre otros.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si se entiende que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

2.2.4 Tipos de cultura organizacional

De acuerdo a los tipos de cultura y perfiles organizacionales, Likert definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales (Likert, 1980, citado en Chiavenato, 2009, p. 127).

Sistema 1. Autoritario coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. Las directivas buscan impedir las relaciones informales. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben

obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

Sistema 2. Autoritario benevolente

El sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1, es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Sus características son:

- Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

Sistema 3. Consultivo

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Este sistema se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo, se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

Sistema 4. Participativo

Es un sistema administrativo democrático y abierto, sus principales características son:

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base, la directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

De igual forma, autores como Cameron y Quinn (2011), plantean los siguientes tipos de cultura:

La Cultura Clan o Grupal, es una cultura que busca que la organización sea un lugar amistoso donde trabajar y que las personas por su naturaleza puedan compartir conocimientos y experiencias entre sí, tomando en cuenta lo anterior esta cultura edifica a los líderes como

figuras paternales que buscan el bien común por encima del individual y hasta del personal, valores como la lealtad y la tradición son pilares fundamentales que unen a la organización o al área de trabajo donde se desenvuelva este tipo de cultura.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011) la Cultura Adhocrática, la cual se identifica con organizaciones sensibles al cambio o que por el entorno donde se encuentran pueden ser susceptibles a cambios acelerados, cambios que son muy característicos en entornos del siglo XXI. El ambiente en el que se desarrollan las actividades de un área que se configura con este tipo de cultura organizacional son ambientes muy dinámicos y que cuentan en su mayoría con personas dinámicas, creativas y con espíritu de emprendimiento, lo anterior busca aclarar que a pesar de que el área o la organización estén atentas a cambios bruscos durante las actividades su personal no muestra mayor problema con afrontarlo. Los líderes que se configuran bajo esta cultura son líderes que saben tomar riesgos a la hora de tomar decisiones importantes para la organización. Pilares importantes para el éxito de esta cultura en una organización son la innovación, el constante crecimiento y una valorización por la obtención de nuevos recursos y mayor aprecio por los recursos que ya se tienen, finalmente una organización donde se ejerza este tipo de cultura suele estimular en mayor cantidad la iniciativa individual y la libertad de conocimiento.

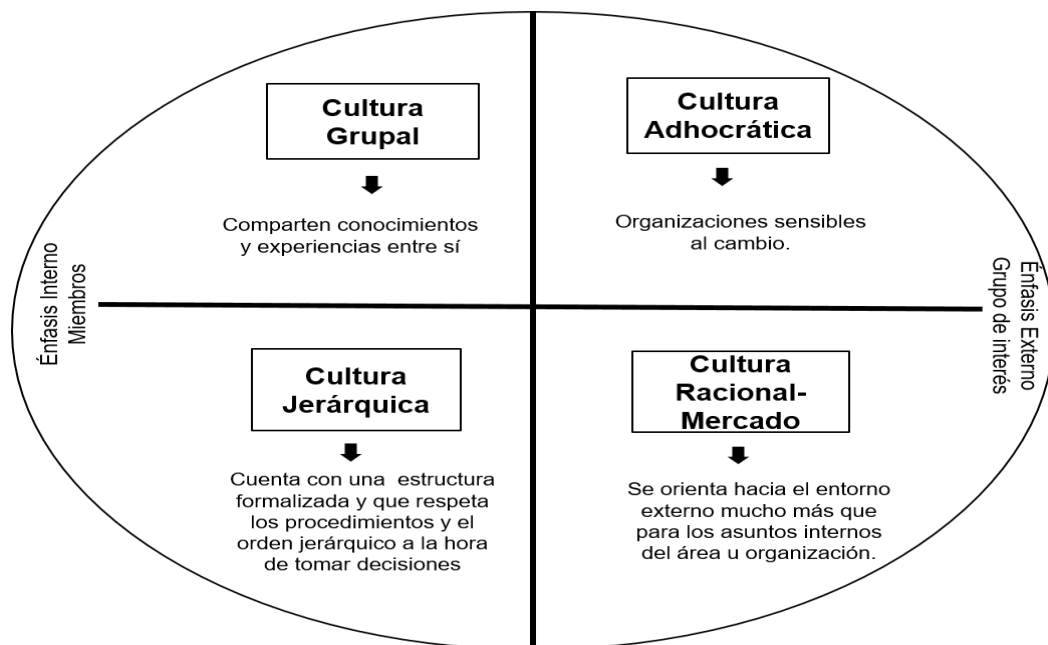
Otra de las culturas que definen los autores Cameron y Quinn (2011) es la Cultura Jerarquizada, donde se encuentra una estructura formalizada y que respeta los procedimientos y el orden jerárquico a la hora de tomar decisiones, manteniendo una cohesión en todos los niveles de la organización. Los líderes que se desempeñan bajo esta cultura organizacional son personas que buscan siempre mantener el orden, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización en la que se encuentren. La administración del personal y los recursos son clave para el buen funcionamiento y éxito de una organización que se configura a partir de este tipo de cultura. La búsqueda de ascensos y la remuneración son incentivos para los seguidores de hacer sus trabajos de la manera adecuada y en los tiempos correctos.

Finalmente, según Cameron y Quinn (2011) la Cultura de Mercado no tiene relación con la función organizacional del mercadeo, por el contrario, está definida en función del mercado y se orienta hacia el entorno externo mucho más que para los asuntos internos del área u organización. Los líderes de este tipo de cultura son personas exigentes y competidoras que buscan en su mayor parte sacar ventaja competitiva de otra organización, convirtiendo así a sus trabajadores en personas orientadas al logro, a la obtención de metas y cumplimiento de objetivos. Al igual que la Cultura Jerárquica, en los miembros de esta organización priman la estabilidad por encima de cualquier otra cosa.

Figura 2

Tipos de Cultura

2.2.5 Modelos de Zapata y Rodríguez



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia a partir de la información de Cameron y Quinn (2011)

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), este modelo se destaca por realizar un análisis de la cultura organizacional desde una perspectiva interdisciplinaria, que tiene como principal planteamiento trece dimensiones que han sido estudiadas e implementadas en empresas colombianas durante 10 años. Para lograr dicha interdisciplinariedad, este modelo está basado en trabajos de diversos autores como Boyer y Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumezil (1985), Aktouf (1990), Aktouf y Chretien (1987), Allaire y Firsirotu (1988), Thevenet (1986), entre otros.

Uno de los objetivos de los autores fue brindar una visión integral de la cultura de la organización, por medio del estudio y aplicación de todos los componentes culturales. Para cumplir este objetivo, el modelo creado parte de lo general a lo particular y se divide en diversas dimensiones: la histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial (Zapata y Rodríguez, 2008).

Para realizar un adecuado análisis de todos los componentes, rasgos y características que componen la cultura organizacional, los autores realizaron una detallada revisión bibliográfica sobre el tema y también llevaron a cabo investigaciones de campo en empresas colombianas, como lo son: Ecopetrol, Genfar, TNT, Goodyear, Molinos Roa, entre otras. Con base en lo anterior, se plantea el siguiente modelo que comprende trece dimensiones (Zapata y Rodríguez, 2008).

- 1. La historia:** para los autores, este aspecto hace referencia a cómo transcurre la vida de las personas. Esto permite realizar un adecuado estudio de cuál ha sido la evolución del contexto social en el cual la empresa realiza sus actividades y se desarrolla su cultura. De esta forma, se intenta buscar en una persona, grupo, organización o sociedad, todos los aspectos relacionados con su evolución e historia, con el fin de identificar la huella que ha dejado cada uno, en materia de tiempo y espacio. Aquí juegan un papel importante el fundador de la compañía y la evolución de las estrategias y estructuras organizacionales.

- 2. El entorno y la sociedad:** definen la cultura externa a la organización, se puede apreciar que esta puede influir de dos formas en la empresa: por medio de las normas o restricciones que le son impuestas a la organización o por los individuos que trabajan dentro de ella, ya que llegan a la compañía con una carga cultural que incide en la realidad social de la empresa.

En el entorno se identifican los factores políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, jurídicos, culturales, entre otros, a los que la empresa debe de adaptarse y trabajar en ellos, con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Por otro lado, la cultura externa es la cultura nacional, regional y local que influye en la organización por medio de sus formas de enfocar la realidad, además de los valores y percepciones que son considerados comunes.

Entre los elementos que se pueden considerar influencias culturales externas están las características socioculturales que rodean la empresa, las características filosóficas de la época y los valores actuales de diferentes países.

- 3. El habla, la lengua y el lenguaje:** estos elementos son parte fundamental del ser humano como ser social, que permiten el desarrollo de conocimientos y formas de comportarse en las personas. Además, estos aspectos influyen en las relaciones internas y externas de la organización. En este punto se origina el vocabulario, las jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, indirecto y todos los elementos que componen el lenguaje organizacional.
- 4. Proyecto de empresa:** involucra los aspectos que conforman el direccionamiento estratégico de la compañía, tales como misión, visión, credo organizacional, principios y valores. Por medio de estos fundamentos, la organización pasa a definir todos sus objetivos, planes de acción, políticas, presupuestos y actividades. Aquí se destacan los principios y valores corporativos; la misión y la visión de la compañía.
- 5. El sistema de producción de bienes materiales:** de acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008) “hace referencia a la economía, a la producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y métodos de trabajo, etc.” (p. 294). Esta dimensión facilita la comprensión de las condiciones materiales que rodean la vida de las personas, tanto a nivel social como organizacional. Se resalta el oficio o actividad de la empresa, es decir, el

patrimonio de la cultura organizacional de la compañía, con el que se cumplen los objetivos organizacionales, su misión y razón de ser.

- 6. El sistema de producción de bienes inmateriales:** representa todos los símbolos e imaginarios que son producto de la relación del hombre con el medio ambiente. Se puede apreciar que, gracias a esta interacción, surgen dos situaciones: sus conocimientos, que son todas las producciones materiales, y los desconocimientos, que representan todas las realidades desconocidas e imaginadas.

En este sentido, el sistema de producción de bienes inmateriales son todas las representaciones sociales que son producidas por el pensamiento o el imaginario, que tratan de mantener las relaciones cambiantes con el ambiente, por medio de la transformación simbólica, generando signos, imágenes, pensamientos, símbolos e ideas; que con el paso del tiempo van adquiriendo cierto significado para el desarrollo social y organizacional.

- 7. El sistema de producción de los bienes sociales:** en este apartado se afirma que las relaciones sociales se modifican de forma aleatoria, conforme a los factores que intervienen en el entorno y son moldeados por la sociedad.

Entre las actividades que hacen parte de este sistema están todos los hechos que los individuos realizan como producto de la interacción constante que tienen con su entorno, los cuales manifiestan formas de relaciones sociales que se basan en el sistema de producción de bienes materiales e inmateriales; esto permite el desarrollo de formas, métodos, y alternativas de gestión que están encaminadas a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

De este grupo hacen parte los bienes diacrónicos o estructurales, que poseen los valores, ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas y todos los procesos que hacen parte del control social, este último punto representa todas las actividades que se ejercen sobre los individuos para adaptarlos a las pautas, roles y todas las relaciones que se consideran de valor dentro de la cultura. También están los bienes sociales sincrónicos o coyunturales, que son los actos cotidianos dentro de la comunidad, causados por las diversas interacciones sociales; aquí se encuentran las conductas sociales, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, artes, deportes, etc.

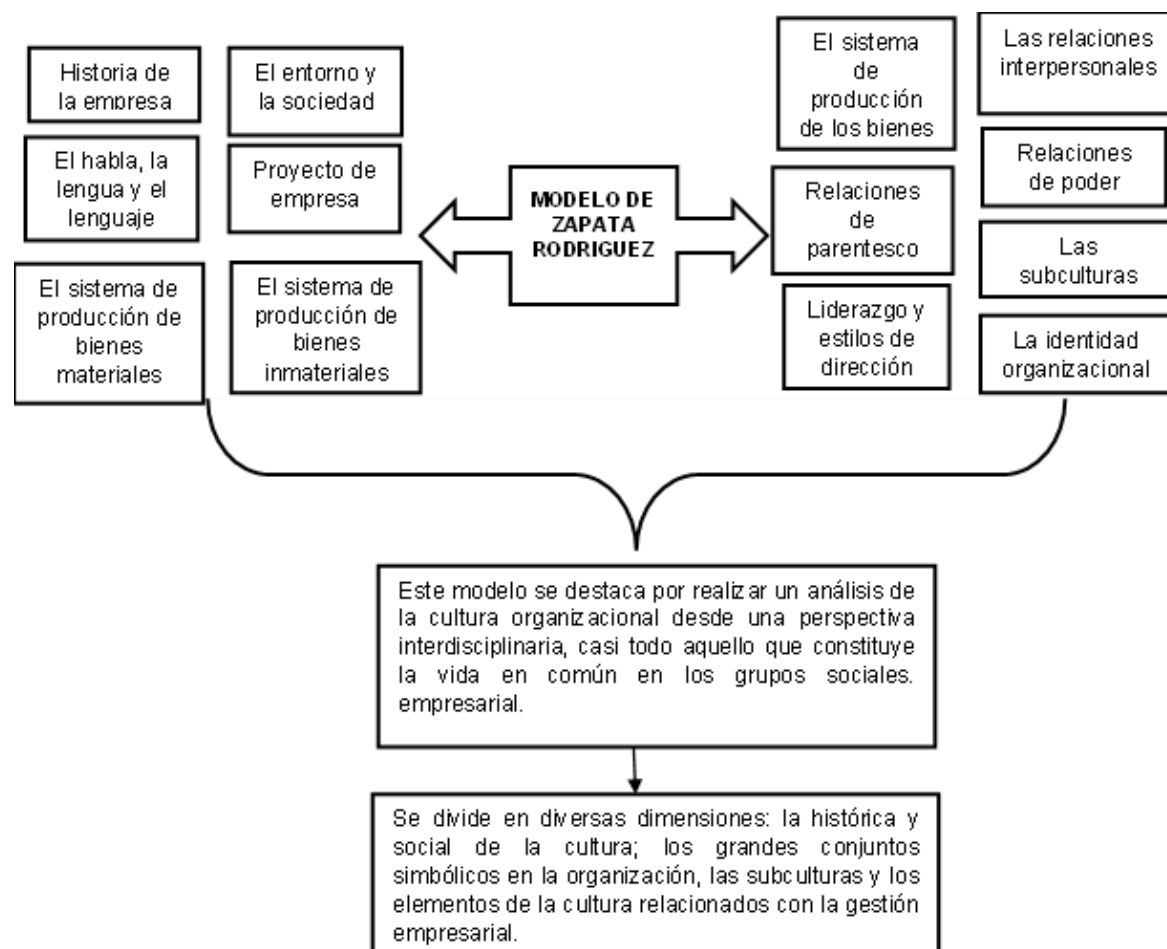
- 8. Las relaciones interpersonales:** se pueden definir como los lazos o vínculos existentes entre las personas y los grupos. Generalmente se producen por un objetivo en común, que se logra por medio de las interacciones personales y que busca alcanzar la identidad de la empresa. Dentro de la organización las relaciones son manifestadas por medio de roles y procesos que son adquiridos por las personas y grupos sociales, lo cual permite la conformación de fenómenos organizacionales que facilitan la caracterización de las interacciones entre los individuos.
- 9. Relaciones de parentesco:** son todas las relaciones que se basan en los vínculos entre personas que hacen parte de una misma familia. Aquí se estudian aspectos como la estructura del parentesco, el parentesco bilateral y la clasificación de los parientes.
- 10. Relaciones de poder:** autores como Weber (1946) y Dahl (1957) afirman que por poder se entiende la habilidad que tiene una determinada persona para hacer que otra realice algo que por sí misma no habría hecho. El poder también posee ciertos atributos personales y jerárquicos., lo que es considerado fundamental para poder influir sobre el comportamiento de los demás.
- 11. Liderazgo y estilos de dirección:** estos dos aspectos permiten identificar principalmente la personalidad de los directivos, además de la forma en la que piensan, sienten y actúan; dicha forma influencia la manera en que se relacionan las personas dentro de la organización, ya que los individuos comienzan a adoptar estos patrones de comportamiento, considerándolos como una guía de actividades y pensamientos.
- 12. Las subculturas:** dentro de la organización existen pequeños grupos de personas que pertenecen a una misma área de gestión, estatus social, ideología política o creencias religiosas similares; estos grupos pueden adquirir una cultura determinada entre ellos, denominada subcultura.
- Existen diferentes tipos de subculturas, como lo son: subculturas profesionales (grupos sociales que se organizan en torno a las profesiones), subculturas funcionales (grupos organizados de acuerdo a las áreas funcionales de la organización), subculturas de clase social (en relación con la clase social de los miembros de la compañía), subculturas políticas o ideológicas (miembros que se agrupan de acuerdo a ideologías políticas, movimientos y partidos políticos), subculturas que priorizan valores de lo público o lo

privado; subculturas por niveles jerárquicos (generalmente se encuentran basadas en la pirámide organizacional), subculturas étnicas y de raza; subculturas de credos y religiones; entre otras.

13. La identidad organizacional: la identidad es uno de los aspectos más importantes de la cultura, existen 4 dimensiones de identidad: las relaciones consigo mismo, las relaciones con los demás, las relaciones con la naturaleza y la relación con la trascendencia. La consideración de la identidad hace necesario realizar un análisis de la misma a nivel global, nacional, regional, local e individual.

Figura 3

Modelo de Zapata-Rodríguez



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia a partir de la información de Zapata y Rodríguez (2008).

2.2.6 Modelo de los valores en competencia por Cameron y Quinn

Este modelo, diseñado por Cameron y Quinn es uno de los instrumentos con más usos para la evaluación de la cultura organizacional. Se ha utilizado en muchos sectores de la industria, como el de la salud, organizaciones religiosas, colegios, bibliotecas, universidades, entre otros; y se ha representado en diversos países, como Argentina, Canadá, China, Dubái, la Unión Europea, Francia, Alemania, Gran Bretaña, América Latina, Países Bajos, Qatar, Rusia, Senegal, Singapur, Eslovenia, Sudáfrica, América del Sur, Corea del Sur, España, Estados Unidos, etc (Cameron y Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn (2011) el propósito del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) es evaluar seis dimensiones que son consideradas claves dentro de la cultura de cada organización. Con el estudio y calificación de estas dimensiones, se procede a crear un perfil de la cultura organizacional, de esta forma, es más fácil identificar los aspectos claves que requieren un cambio en la cultura de la empresa para garantizar que la compañía llegue al estado deseado (incremento en la productividad, mayor eficiencia, mejor gestión de los recursos, entre otros).

Las seis dimensiones claves son las siguientes Cameron y Quinn (2006):

- 1. Características dominantes:** este apartado trata de determinar las características que predominan en la relación de los miembros de la organización y sus objetivos principales, por ejemplo, si se incentivan las relaciones personales, la obtención de los resultados o el seguimiento de las reglas.
- 2. Liderazgo Organizacional:** esta sección trata de descubrir cuáles son las características del líder del grupo, departamento u organización que se está estudiando; si este está enfocado al desarrollo de los miembros, la innovación o la eficiencia. Los autores han confirmado que, entre más congruente sea el estilo de liderazgo con la cultura

organizacional dominante, más éxito tienen los líderes de la compañía, unidades o departamentos que gestionan.

3. **Estilo gerencial:** este punto se enfoca en la gestión humana, trata de describir si el estilo predominante es el que estimula el trabajo en equipo, la toma de riesgo individual, la competitividad o la estabilidad en las relaciones. Los autores también afirman que la gestión humana es clave para promover el cambio en la cultura de la organización, con el fin de que esta gestión sea más estratégica, inclusiva y racional.
4. **Valores organizacionales:** esta parte ayuda a identificar qué elemento es el que le permite a la organización mantener unida, como lo es la confianza y la lealtad; el compromiso con la innovación y el desarrollo; el énfasis en las metas o las reglas y políticas formales.
5. **Énfasis estratégico:** hace referencia al enfoque que tiene la organización respecto al plan de acción que considera más adecuado para cumplir sus objetivos. Entre ellos están: el desarrollo humano, la adquisición de nuevos recursos para innovar, las acciones competitivas o la eficiencia y el control.
6. **Criterios de éxito:** es necesario saber que cada organización puede tener diferentes aspectos para medir el éxito y considerar que la empresa va por el camino correcto. Este apartado analiza si la base del éxito de la compañía o grupo a analizar está basada en el desarrollo de los recursos humanos, la innovación, la competitividad o la eficiencia.

Tabla 2

Modelo de los Valores en Competencias

Aspectos	Cultura Grupal-Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura Racional-Mercado
Características dominantes Organización	Lugar personal y familiar	Muy dinámica y emprendedora	Jerarquizada, controlada y estructurada	Orientada hacia los resultados
Gente	Comparten mucho con los demás	Dispuesta a apostar por sus ideas y a asumir riesgos	Gobernada por procedimientos y normas formales	Competitiva, orientada al logro de objetivos
Liderazgo organizacional	Tutor, consejero y padre de todos en la familia	Emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos	Coordinador, organizador y defensor de la eficiencia	Ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados
Estilo gerencial	Promueve el trabajo en equipo, consenso, participación	Promueve la iniciativa del individuo, la adopción de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad	Promueve la seguridad del empleo, la estabilidad y predicción	Competitividad agresiva, logro de objetivos ambiciosos
Valores organizacionales	Lealtad, compromiso organizacional, confianza mutua	Compromiso con la innovación y cambio continuo	Respeto por normas y políticas formales, cumplimiento con la jerarquía, coordinación	Agresividad, espíritu ganador, consecución de objetivos
Énfasis estratégico	Desarrollo humano de los miembros, confianza, mentalidad abierta	Dinamismo y predisposición a aceptar nuevos retos; experimentar nuevas cosas; aprender de los errores	Permanencia y estabilidad de sus miembros, eficiencia, control y funcionamiento fluido	Acciones competitivas, vencer a la competencia
Criterios del éxito	Desarrollo humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por los trabajadores	Desarrollo de productos únicos y novedosos	Eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de la producción, costos bajos	Penetración y liderazgo en el mercado

Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (1999)

La forma de realizar la evaluación es la siguiente: cada dimensión consta de cuatro opciones, la persona que realiza la evaluación debe darle una puntuación mayor a la alternativa que más se asemeje a su organización o grupo. Los autores le asignaron a cada dimensión 100 puntos (aunque este valor se puede cambiar), los cuales se deben de dividir en cada una de las 4 alternativas. Por ejemplo, si la alternativa A es la que más se asemeja a la compañía, la B y C

son similares; mientras que la D es la más alejada, la persona podría puntuarlas de 55, 20, 20 y 5 respectivamente (Cameron y Quinn, 2011).

Por otro lado, cada alternativa tiene dos espacios para rellenar, uno tiene el título de “ahora” y otro el de “preferido”. Esto quiere decir que, la persona debe colocar en “ahora”, la puntuación que cree debería tener la organización o grupo actualmente; y en la casilla de “preferido”, calificar la compañía teniendo en cuenta cuál sería la puntuación ideal para que la empresa tenga un éxito inminente (Cameron y Quinn, 2011).

A los resultados obtenidos, se les realiza una serie de cálculos aritméticos, que consisten en sumar todos los puntajes obtenidos en cada una de las alternativas (A, B, C y D) y dividirlos entre 6, esto quiere decir, que se suman los puntajes de las alternativas de A de todas las dimensiones y el resultado se divide entre 6; lo mismo se realiza con las alternativas B, C y D. Esto se hace en las dos opciones (“ahora” y “preferido”) de forma separada.

Cada una de las alternativas (A, B, C y D) hace referencia a un tipo de cultura específico, el cual determina la forma de actuar de los miembros de la organización, sus prioridades y cuáles son los elementos que se tienen en cuenta para medir su eficiencia y éxito.

Cabe resaltar que, como se mencionó anteriormente, los autores consideran que hay una gran relación entre el desempeño o la eficiencia de la organización y la cultura organizacional. (Cameron y Quinn, 2011).

2.2.7 Definiciones de liderazgo organizacional

Durante años se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido, si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una característica propia de la persona. Debido a su importancia, el concepto ha dado lugar a

muchas investigaciones; de las cuales a continuación se resaltan algunas de las principales en el ámbito organizacional:

Lussier y Achua, consideran que no existe una definición universal de liderazgo, dada la complejidad del concepto y los múltiples campos en los que este se puede estudiar, por lo que afirman que una interpretación acercada del liderazgo es que este “es un proceso en el que líderes y seguidores logran una serie de metas y objetivos organizacionales a través del cambio” (Lussier y Achua, 2010, p. 5).

Robbins, define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, en una organización la estructura informal es tan importante como la formal, es decir, que los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo (Robbins, 2004, p. 314)

Para Loya, el liderazgo hace referencia a “la actitud que adoptan los jefes para lograr que sus colaboradores alcancen de manera entusiasta los objetivos que se hayan trazado” (Loya, 2006, p. 69). Esta actitud se concibe como el resultado de un acoplamiento de diversas técnicas y formas de trato que le permiten al jefe motivar a sus colaboradores, alineando sus objetivos personales con los de la organización para obtener resultados significativos en el trabajo.

De este modo, el liderazgo consiste en “el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular” (Certo 1994, citado en Chiavenato, 2009, p. 342).

Según Chiavenato, “el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio, el líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás; logra que se comprometan

y los inspira a superar obstáculos” (Chiavenato, 2009, p. 339). De esta forma, el liderazgo se convierte en una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos y consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.

Asimismo, Daft considera el liderazgo como “la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos” (Daft 1994, citado en Chiavenato, 2009, p. 342). Esta definición destaca que el liderazgo es recíproco y se da entre individuos, el líder se involucra con otras personas para lograr metas; por lo tanto, se enfoca en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas.

De esta manera, el liderazgo es visto como: “el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes” (Yukl, 2008, p. 8). Es decir, que el liderazgo se concibe como el esfuerzo de influir sobre un grupo u organización, facilitándole su trabajo actual y la capacidad para afrontar los retos que se presenten en el futuro.

De igual forma, Newstrom (2011) afirma que el liderazgo es el proceso mediante el que se influye sobre otras personas para que apoyen de forma efectiva en el logro de objetivos que se plantean; en este sentido, el liderazgo es considerado un “catalizador que transforma el potencial en realidad” (p.169). Para este autor, los elementos esenciales que definen el liderazgo son la influencia, el esfuerzo voluntario y el cumplimiento de objetivos.

De esta forma, se entiende el liderazgo como un proceso especializado de influencia social. Él cual está dado a partir de la incidencia o cambio en el comportamiento de otros, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales, individuales o personales. En función de lo anterior el concepto de liderazgo adquiere una perspectiva más amplia que la función de dirección, por tanto, se ha convertido en una de las habilidades administrativas más requeridas.

En este sentido, un liderazgo eficaz constituye un elemento trascendental para lograr una buena administración (Rodríguez Valencia, 2006).

2.2.8 Teorías del liderazgo organizacional

El liderazgo es uno de los temas ampliamente tratados en el campo de las organizaciones. Por ejemplo, la identidad del líder, la forma en la que el líder conduce, la respuesta de los subordinados, la relación líder-seguidor, son algunos de los temas que se tratan en varios estudios.

En este contexto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo, en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías centraron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, la concepción de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, ha recibido la mayor atención en los últimos años, y está dentro de las teorías emergentes (García Solarte, 2015, p. 160).

- **Teoría de los rasgos**

La teoría de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Bajo el criterio de esta teoría se pensaba que los líderes efectivos deben tener ciertas características o cualidades personales que están por encima de las demás personas. Desde los estudios de Fayol (1986), se ha planteado que solo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo, sin embargo, este autor no lo expone directamente, sino que destaca sus estudios de rasgos enfocados a la descripción de capacidad técnica y capacidad administrativa.

Para Fayol (1986), los rasgos que deben reunir los grandes jefes son salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales como: voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia, actividad, energía; y si hay lugar a ello, audacia, valor para las responsabilidades, sentimiento del deber, preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa.

Dentro de los rasgos más comunes se encuentran la inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio, confianza en sí mismo, alta energía, tolerancia al estrés, integridad, honestidad y madurez (Jones y George, 2010). Aunque esta teoría se ha enmarcado dentro de los rasgos, no necesariamente todos están sujetos a la personalidad. Muchos de los rasgos están sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias que posee el individuo.

- **Teoría del comportamiento**

Esta teoría fue planteada en la Universidad Estatal de Ohio, donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes Lussier y Achua, (2002), señalan que esta teoría propone el reconocimiento de que en las organizaciones no solo se necesitan resultados sino también personas. La idea de estos dos autores es que la teoría del comportamiento se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor.

A partir de este nuevo enfoque, la preocupación no está concentrada en los rasgos del líder, sino en lo que hace y como lo hace (Palomino, 2009). Este enfoque contribuyó a que diferentes autores se enfocaran en identificar los patrones de un individuo que hacen que pueda influir en un grupo o en una organización (Robbins, 1999).

En sus inicios, Likert (1961) propone que la administración es un proceso que asume posiciones diferentes en cada organización, dependiendo de las condiciones internas y externas de esta. A partir de ello, sugiere características propias de las organizaciones que

configuran estilos de liderazgo. Según la forma en que estas características se presentan en los administradores, se pueden identificar cuatro sistemas o estilos de dirección.

- Sistema 1. Administración explosiva o autoritaria
- Sistema 2. Administración benevolente-autoritaria
- Sistema 3. Administración consultiva
- Sistema 4. Administración de grupo participativo.

Lewin (1951), dio una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, con el argumento de que estos surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. A partir de esto, le fue posible establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecen a su criterio de análisis: el estilo de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire. Estos estilos de liderazgo están basados específicamente en el comportamiento del líder.

Finalmente, Blake y Mouton (1964) desarrollaron una de las herramientas más conocidas en lo que se refiere a la medición o definición de los estilos de dirección, la rejilla gerencial o grid gerencial. La matriz fue desarrollada en el marco de dos dimensiones: el interés por la producción (resultados) y el interés por las personas, que en lo esencial corresponden a las dimensiones de la Estatal de Ohio, consideración e iniciación de estructura, o a las de orientación a los empleados y a la producción del grupo de Michigan. Su importancia radica en indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que se centra cualquier enfoque, esta herramienta permite identificar hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva. En este sentido, estos autores hicieron un gran aporte a la teoría del comportamiento.

- **Teoría de la contingencia o situacional**

El poseer ciertos rasgos o comportamientos no garantiza la existencia del líder. En este aspecto, esta teoría rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren de liderazgo. El líder está expuesto a un contexto en donde se desarrolla con sus seguidores, por

lo tanto, esa variedad de situaciones hace que la teoría de contingencia o situacional surja como un liderazgo eficaz dependiendo de la situación. Esta teoría está sustentada por las investigaciones realizadas por Fiedler (1967), Vroom y Yetton (1973), Evans (1970) y House (1971), entre otros. En este enfoque, los autores plantean que quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre y seleccionar para cada una de ellas el estilo de liderazgo más apropiado (Palomino, 2009).

En el marco de esta teoría no existe un solo tipo de liderazgo, sino un estilo que se adecue a cada una de las situaciones y opere en el contexto para ser efectivo (Palomino, 2009). Entre los factores que están relacionados y que influyen desde la perspectiva de esta teoría, según los plantea Guillen (2006), están la formación del seguidor, las necesidades de autorrealización del seguidor, la experiencia y la madurez. Por lo tanto, en este enfoque se empieza a considerar la relación existente entre el líder y el seguidor, desde la perspectiva en la que ambos influyen en el estilo de liderazgo (Palomino, 2009).

Un aporte fundamental para esta teoría fueron los modelos de Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969). Fiedler, fue uno de los primeros investigadores de liderazgo en sostener que un líder debe ser contingente, es decir, que depende de las características del líder y la situación. En este modelo se señala que muchos individuos son líderes en una situación y no tanto en otras. Fiedler (1967). Sostiene, además, que se debe considerar el estilo del líder para referirse a las características personales del individuo, y destaca principalmente al líder orientado a las relaciones y al orientado a las tareas. Los líderes orientados a las relaciones se interesan principalmente en tener buenas relaciones con sus subordinados y serle agradable, y los líderes orientados a las tareas se interesan especialmente en que los subordinados tengan niveles de desempeño altos y se enfoquen en el cumplimiento de la tarea. (Jones y George, 2010).

Fiedler también consideró las características situacionales para la identificación del líder. Indicó tres características situacionales determinantes de lo favorable de la situación para su dirección: relaciones líder-miembro, como la medida en que a los seguidores les agrada su líder, confían en él y son leales; estructura de las tareas, como medida en que las tareas a realizar están claramente señaladas y descritas; y poder del puesto, como la cantidad de poder legítimo, de recompensa o coercitivo que tiene el líder en virtud del cargo que ocupa.

Por otra parte, en el trabajo realizado por Hersey y Blanchard (1969) se señala que el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, dependiendo de la relación que tenga con el seguidor. El aspecto innovador en las investigaciones de estos autores fue la presentación de los cuatro cuadrantes que simbolizan las dimensiones de tareas y relaciones, y las dimensiones de comportamiento que mencionan son: dirigir, persuadir, participar y delegar.

- **Teoría emergente del liderazgo**

Los estudios de liderazgo previos se basaban en distintos factores (rasgos, conductas y contingencias), lo que generaba diferentes perspectivas y, así mismo, diferentes conclusiones. Por lo que se podría afirmar que ninguno de estos resultados es incorrecto, sino que poseen un enfoque de estudio distinto. En concordancia con lo anterior, Lussier y Achua (2010) argumentan que las teorías emergentes tienen como propósito explicar el éxito que producen las relaciones de influencia que ocurren entre líderes y seguidores, por medio de la combinación de las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencia.

Por lo tanto, Burns (1978) sostuvo que el liderazgo puede adquirir diferentes formas, teniendo en cuenta los objetivos que se planteen. Basándose en esto, el autor propone y articula dos enfoques de liderazgo: el transformacional y el transaccional, en donde el primero se basa en proporcionar un intercambio y trata de alcanzar valores como la igualdad, la libertad y la justicia; mientras que el segundo busca un intercambio que generará un beneficio mutuo.

Liderazgo transformacional: Burns (1978) planteó la teoría del liderazgo transformacional basándose principalmente en la visión que posee el líder, en donde estos son conocidos por cambiar las cosas a gran escala, compartiendo con los seguidores una visión especial del futuro, yendo más allá del interés individual y actuando en conjunto por el bien de la organización. Bass y Riggio (2006) afirman que los componentes claves del liderazgo transformacional son: mostrar una consideración personalizada, generar estímulos intelectuales, proporcionar motivación que inspire a los demás y fomentar una adecuada influencia.

Bass y Avolio (1993) definen el liderazgo transformacional como un proceso existente entre un líder y un seguidor; caracterizado por ser altamente carismático, ocasionando que los seguidores se sientan identificados con el líder y lo tomen como un ejemplo a seguir. Esto permite que los seguidores se sientan intelectualmente inspirados, a través de desafíos y actividades que les brindan significado y entendimiento. Además, el líder transformacional brinda guía, apoyo y entrenamiento personalizado a cada seguidor.

De acuerdo con estos autores, se destacan 4 comportamientos que tienen los líderes y que son fundamentales en el liderazgo transformacional, denominados las Cuatro I's (Bass y Avolio, 1993):

1. **Influencia Idealizada:** este término hace referencia a todos los comportamientos que posee el líder y que se pueden convertir en modelos de rol para las personas que lo siguen, tales como preocupación por las necesidades de los seguidores, acompañamiento en logro de metas, conducta ética y altamente confiable, entre otros. Todos estos aspectos pueden generar que el líder sea respetado y admirado por los demás.
2. **Motivación Inspiracional:** este aspecto se define como el proceso en el que se entregan desafíos a los seguidores por medio del liderazgo transformacional, ya que se incentiva el espíritu de trabajo en equipo, además, se crean y comunican expectativas; generando un ambiente propicio para que los seguidores se sientan motivados al momento de realizar sus actividades y el compromiso que sientan sea más alto.

3. Estimulación Intelectual: sucede especialmente en el momento que los líderes transformacionales incentivan a sus seguidores a ser innovadores y creativos, empleando estrategias como solicitarles ideas diferentes a las convencionales, sin juzgarlos ni criticar sus errores frente a los demás.
4. Consideración Individualizada: este aspecto hace referencia a que el líder trata a cada uno de sus seguidores de una forma diferencial, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades que poseen; lo que permite que cada uno de ellos se sienta apreciado de forma única por su líder.

Características de los líderes transformacionales:

De acuerdo con Lussier y Achua (2010), existen ciertas características que destacan a los líderes transformacionales, y que son cruciales para el correcto desarrollo de actividades y cumplimiento de objetivos:

- Buscan transformar las creencias, actitudes y valores básicos de las personas, con el fin de que tengan la disposición de ir más allá de lo requerido por la organización.
- Se ven a ellos mismos como agentes de cambio.
- Confían altamente en su intuición y son visionarios.
- Toman riesgos, pero de forma prudente.
- Organizan una serie de valores que permiten guiar su comportamiento.
- Poseen un alto nivel de habilidades cognitivas y creen que antes de realizar alguna acción, hay que realizar un proceso de deliberación cuidadosa.
- Creen en las personas y demuestran alto nivel de sensibilidad a sus necesidades
- Son flexibles y están inclinados a aprender de las experiencias.
- Comprenden la importancia de utilizar la confianza como un medio para crear un fuerte compromiso con los resultados que son impulsados por la misión. Estos líderes usan el carisma y el poder para inspirar y motivar a sus seguidores a confiar y seguir su ejemplo.

Mientras que, en el liderazgo transaccional el Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo

que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1985).

Del mismo modo, Bass señala que el liderazgo transaccional se encuentra caracterizado por la recompensa contingente en la cual se otorgan recompensas a los seguidores de manera proporcional al desempeño obtenido. Aspectos como la gestión por excepción activa y pasiva hacen referencia a la búsqueda de desviaciones en el desempeño para tomar medidas y la intervención en caso de no darse cumplimiento a la normatividad. Por otra parte, el Liderazgo Laissez-Faire describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones. (Bass y Avolio, 1993).

Autores como Bass y Avolio (1993) determinan que la cultura de una organización puede verse afectada por el estilo de liderazgo del directivo según ejerza un estilo de tipo transformacional o transaccional. Un líder transaccional actúa conforme a las reglas, procedimientos y normas establecidas. De modo contrario, un líder transformacional busca modificar la cultura a partir de su pleno entendimiento para configurar una nueva visión y seguir conservando los valores y supuestos compartidos que se encuentran arraigados a ella.

Liderazgo transaccional: Koontz y Weihrich (2013) afirman que los líderes transaccionales organizan de forma clara y eficiente a sus seguidores y las actividades que estos deben realizar, dándoles recompensas que favorezcan sus necesidades sociales, es decir, el líder motiva y dirige a sus seguidores utilizando como principal herramienta el interés personal.

Por su parte, Burns (1978) considera que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio que se presenta en líderes y seguidores con el objetivo de cumplir una serie de necesidades

o deseos entre ellos; este tipo de liderazgo tiene como cimientos valores como la sinceridad, honestidad y responsabilidad. Este autor plantea que, en este tipo de liderazgo, tanto el líder como los seguidores desarrollan una relación que tiene como principal base el intercambio de un bien (material o inmaterial) por otro, que traerá beneficios para cada uno de los implicados.

De acuerdo con lo anterior, Robbins y Judge (2009) destacan la recompensa contingente (intercambiar recompensas por esfuerzos y reconocer logros), la administración por excepción activa (buscar desviaciones y emprender acciones que permitan corregirlas), la administración por excepción pasiva (intervenir solo si no se están cumpliendo las metas) y también el dejar hacer (permitir que los demás tengan responsabilidades y evitar tomar decisiones) como formas de comportamiento dentro de este estilo.

De igual forma, el líder transaccional basa su influencia en los seguidores por medio del intercambio de recompensas extrínsecas, como puede ser un aumento de sueldo, más prestaciones, incentivos financieros o simbólicos (como una oficina más grande). Así mismo, cuando se presenta un mal desempeño, el líder puede llegar a imponer castigos. Este estilo de liderazgo genera resultados muy favorables en actividades relacionadas con la reducción de costos y el mejoramiento de la productividad en el corto plazo. Los líderes tienden a dirigir mucho y enfocarse en acciones; las relaciones que se desarrollan entre líder y seguidor son generalmente transitorias y no se basan en vínculos emocionales.

Bass (1993) afirma que el liderazgo transaccional es reforzamiento contingente, en donde líder y seguidor están de acuerdo en la adquisición de roles y responsabilidades que están conectados para lograr ciertas metas y objetivos. También se parte del supuesto en que el subordinado debe de realizar dichas actividades para obtener una recompensa (o evitar una sanción); además, los seguidores sienten que la transacción es justa al percibir que las recompensas son distribuidas de forma equitativa.

Además, Bass (1993) también argumenta que en el liderazgo transaccional se emplean dos formas de reforzamiento utilizadas para motivar a los seguidores:

1. Reforzamiento contingente positivo: aquí el líder recompensa al seguidor solo si este logra el desempeño acordado. Las formas en las que esta recompensa aparece pueden ser felicitaciones, aumentos de sueldo, reconocimiento público, entre otras.
2. Reforzamiento contingente aversivo: este tipo de reforzamiento se presenta cuando el seguidor fracasa en la tarea que se le fue asignada. En este tipo de reforzamiento se trata de corregir o cambiar la conducta del subordinado. En este caso, el líder puede hacerle saber al seguidor cuál es el aspecto en donde no se está desempeñando de la forma adecuada y cómo debería realizar sus actividades.

Liderazgo Laissez-Faire: describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, citado en Bass, 1993). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, citado en Bass, 1993).

Por último, en el estilo de dirección Laissez-Faire el directivo usa muy poco su poder y les brinda a sus empleados un alto nivel de independencia para que tomen decisiones y realicen las actividades respectivas de su cargo; está más como mediador que como director y no interviene en el proceso de trabajo de sus subordinados.

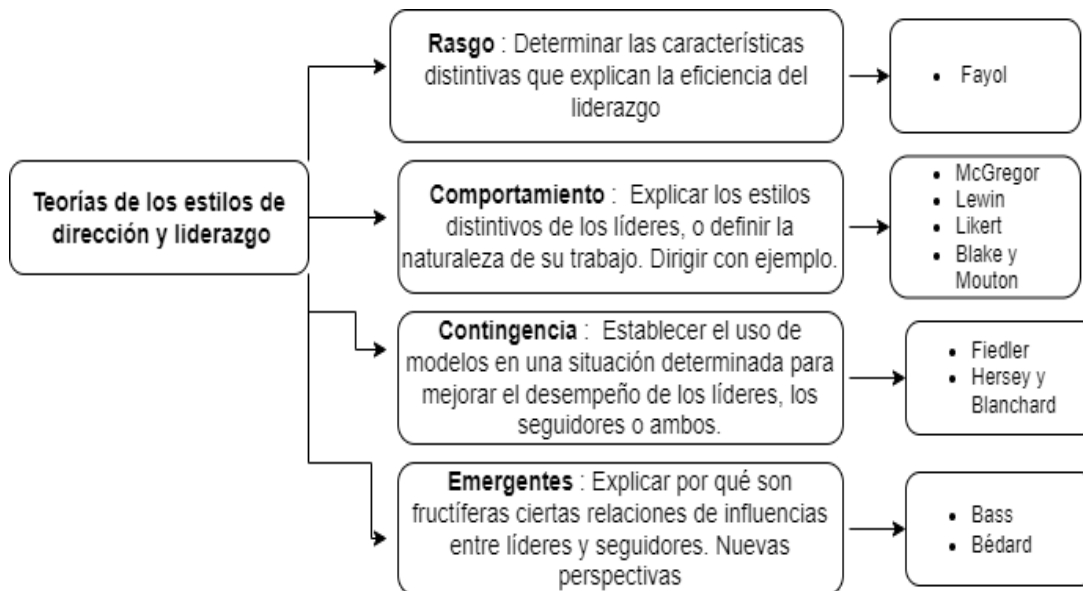
Avolio y Bass (1993) argumentan que este estilo se destaca por las siguientes características:

- Los líderes se sienten más cómodos con las normas claras.
- El impacto en el desempeño empresarial de estos líderes es poco.
- Los líderes son pasivos y neutros.

- Los seguidores tienen un alto nivel de libertad en las funciones que desempeñan.
- El poder se concentra en el grupo de trabajo, más no en el líder.

Figura 4

Teorías del Estilo de Dirección y Liderazgo



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia a partir de la información de Sánchez Manchola, 2009

2.2.9 Modelo de Liderazgo de Rango Total

A partir de los conceptos que Bass y Avolio (1993) tienen sobre el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire que se describieron anteriormente, los autores desarrollan este modelo. Si bien los dos estilos de liderazgo se consideran de forma separada, el liderazgo transformacional se puede apreciar como una expansión del transaccional; esto quiere decir que el líder transformacional, además de tener las conductas de las cuatro I's, también contiene las del liderazgo transaccional y laissez-faire.

Cabe resaltar que, en este modelo los autores consideran que el estilo de liderazgo laissez-faire (o pasivo/evitador) es el más liberal de todos, en donde el líder es pasivo y los seguidores

son los que poseen la mayor autonomía, debido a que el líder les ha otorgado un alto nivel de independencia operativa (Bass y Avolio, 2002). Por lo tanto, la principal premisa de este modelo es que estos tres estilos de liderazgo no se observan como opuestos en una escala, sino que el líder tiene la capacidad de actuar de cualquier manera posible.

Teniendo en cuenta que este modelo está basado en los tres estilos descritos anteriormente y que los líderes pueden cambiar su conducta dependiendo de la situación, se aprecia que su base radica en nueve factores, cada una de ellos perteneciente a un estilo de liderazgo (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Factores de liderazgo transformacional:

- Influencia idealizada: existe un sentido de propósito, los líderes poseen un alto nivel de confianza y moralidad.
- Motivación inspiracional: los líderes facilitan y motivan a los seguidores para que estos puedan alcanzar las metas propuestas de la mejor forma posible.
- Estimulación intelectual: permite que el líder empodere a los seguidores para que reflexionen sobre los problemas a los que se enfrentan y comiencen a desarrollar sus propias habilidades.
- Consideración individualizada: el líder tiene la capacidad de escuchar activamente, además, posee habilidades como la empatía.

Factores de liderazgo transaccional:

- Recompensa contingente: al presentar objetivos claros y recompensar por cumplirlos, el líder les brinda impulso a sus seguidores.
- Dirección por excepción activa: el líder está atento a los problemas y ha desarrollado un plan que permita realizar un adecuado monitoreo y control.

- Dirección por excepción pasiva: aunque el líder presenta una conducta orientada a un estilo laissez-faire, se hace cargo de la situación cada vez que se presenta alguna dificultad.

Liderazgo pasivo/evitador

Laissez-Faire: el líder trata de no tomar acciones ni decisiones en las actividades que se realizan, lo que provoca que los seguidores lo hagan por él. Además de lo anterior, Bass y Avolio (1994) plantean tres dimensiones en este modelo:

- Actividad: ayuda a aclarar el estilo de liderazgo, puede ser activa o pasiva.
- Efectividad: representa el impacto que genera el estilo de liderazgo en el desempeño, puede ser efectivo o inefectivo.
- Frecuencia: permite realizar una representación sobre la periodicidad en la que el líder emplea determinado estilo de liderazgo.

Algo que los autores resaltan de este modelo, es que no existe ningún estilo de liderazgo que sea siempre el apropiado. La principal razón de esta situación es que el impacto que pueda tener el liderazgo en el desempeño de los seguidores depende también de factores como los objetivos planteados, el contexto donde se desarrollan las actividades, las necesidades y habilidades de los seguidores.

Por último, Bass y Avolio (1993) también resaltan que una de las principales labores que el líder debe de realizar es analizar y seleccionar qué estilo de liderazgo es el más apropiado para la situación en la que se tenga que desempeñar. Además, el líder transformacional es el único que puede actuar en cualquiera de todas las conductas de liderazgo, gracias al nivel de desarrollo de este estilo.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

El Marco Conceptual “está compuesto de referencias a sucesos y situaciones pertinentes, a resultados de investigación, incluye, por tanto, un marco de antecedentes, definiciones, supuestos, etc” (Ortiz González , 2011, p. 4). Es decir, el marco conceptual permite sistematizar y exponer los conceptos fundamentales para el desarrollo de una investigación; orientando la investigación e identificando la metodología necesaria para llevarla a cabo. Cabe resaltar, que todo aquello que se utiliza en el marco conceptual debe conceptualizarse y mencionar porque es importante durante la investigación.

Cultura: cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009). Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio (p. 120).

Estrategia organizacional: “se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado, planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la

empresa” (Chiavenato, 2009, p. 453). De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización para definir a largo plazo las acciones a cumplir, requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados.

Dicho lo anterior, la estrategia es el camino que pretende seguir la organización para alcanzar sus objetivos globales en un entorno cambiante y competitivo. Más aún, es un proceso continuo para construir el destino de la organización (p. 454).

Relaciones interpersonales: se refiere al trabajo que se hace en equipos. La formación de grupos espontáneos permite mayor relación entre las personas. “Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos o relaciones formales previstas en el organigrama)” (Chiavenato, 2006, p. 295), el sistema incentiva la participación y la participación grupal, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales. La confianza depositada en las personas es mucho más elevada, a pesar de no ser completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables a una organización informal sana y positiva.

Sentido de pertenencia: desde la perspectiva de Chiavenato (1994), el sentido de pertenencia lo expresa como la actitud que se refleja en el individuo al considerarse y sentirse parte de un colectivo laboral o círculo social. En el contexto organizacional, el autor manifiesta el sentido de pertenencia como la misma relación empresa y colaborador en la cual prevalecen no sólo los objetivos organizacionales sino también los individuales donde el trabajador comparte las metas, principios y valores corporativos, sintiéndose aceptado, incluido y valorado por parte de

la empresa. Además, se relaciona con la satisfacción personal de cada colaborador de la organización teniendo presente condiciones tales como: el respeto por su dignidad, el trabajo en equipo, evaluación justa, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, incluyendo componentes tanto del clima como de la cultura organizacional.

Por último, generar sentido de pertenencia en las organizaciones permite que los colaboradores encuentren en ella un segundo hogar y en sus compañeros una familia donde se aceptan diferentes formas de pensar para formar una cultura entre ellos, y así compartir ideas positivas para tener un buen entorno laboral.

Valores compartidos: las organizaciones operan eficazmente sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados y directivas para mejorar las relaciones interpersonales y la productividad. “Los valores son los deseos o necesidades afectivas y conscientes de los individuos que guían el comportamiento colectivo de lo correcto o incorrecto en el lugar de trabajo o fuera de él” (Ivancevich y otros, 2006). Además, los valores compartidos orientan el compromiso profesional de los colaboradores, la cual constituye una herramienta que permite identificar, promover y certificar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de prácticas orientadas a establecer estrategias y políticas en las organizaciones, lo cual contribuirá a elevar la competitividad en el proceso de cambio de las mismas.

A partir de lo anterior, los valores se deben comunicar y compartir frecuentemente a través de diferentes medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos empleados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, evaluación de desempeño y todo aquello que permita consolidar e informar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura organizacional.

Empresa familiar o Famiempresa: la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) definió a las Famiempresa en el Simposio Nacional de Negocios Familiares realizado en 2006 como:

“aquellas compañías en las cuales una o varias familias de la misma fuente genealógica, disfrutaban de su control accionario y el manejo administrativo de la misma” (Chaves Campo y Rojas Grisales , 2018), es decir, una actividad mercantil que tiene su inicio y desarrollo al interior del hogar. Por lo tanto, se fundamenta en recursos, servicios y una administración familiar, que inicia con la idea de tener un negocio propio, en crear una fuente diferente para subsanar una necesidad económica del contexto familiar o incluso en la falta de opciones de empleo; así como también que este tipo de empresas no solamente tiene la capacidad de generar autoempleo a sus integrantes, sino que dependiendo del crecimiento puede generar empleos formales e informales a terceros (p. 444).

2.4 MARCO CONTEXTUAL

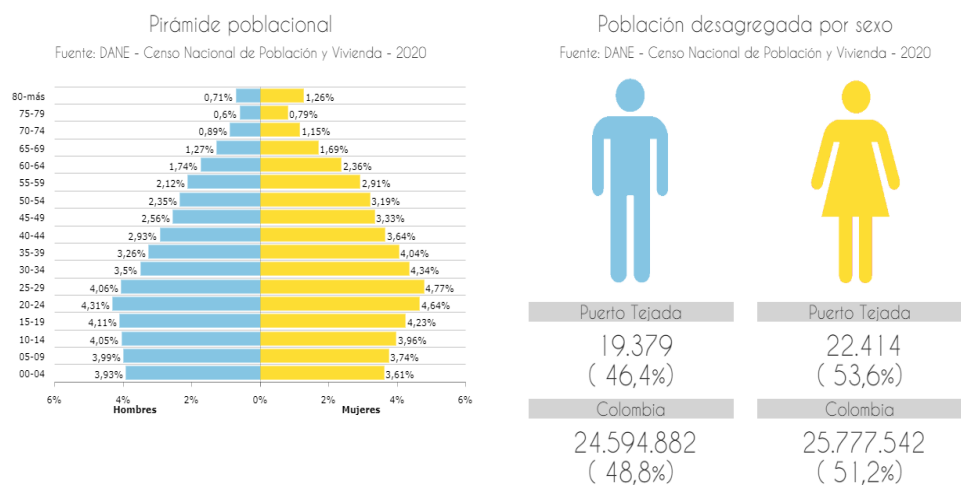
El marco contextual da respuesta a las características demográficas donde se va a realizar la investigación se hace un análisis del contexto donde se ejecutará; mostrando datos informativos de la población y características demográficas del municipio de Puerto Tejada - Cauca.

El municipio de Puerto Tejada se encuentra ubicado al norte del departamento del Cauca en la región pacífica con un entorno de desarrollo intermedio según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2020.

Población: según datos arrojados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) el total de la población que cuenta el municipio es de 41.793 habitantes en el registro poblacional, el total de la población del departamento del cauca es el 100% y al municipio de Puerto Tejada le corresponde el 3,3% de la población del departamento. Total de la población de hombres es de 19.379, que equivale al 46,4% y el total de mujeres es de 22.414, lo cual equivale el 53,6%. La población activa es del 62%, se encuentra entre mayores de 15 años y menores de 59 años, y la población inactiva es del 38% (TerriData, 2020).

Figura 5

Demografía y Población



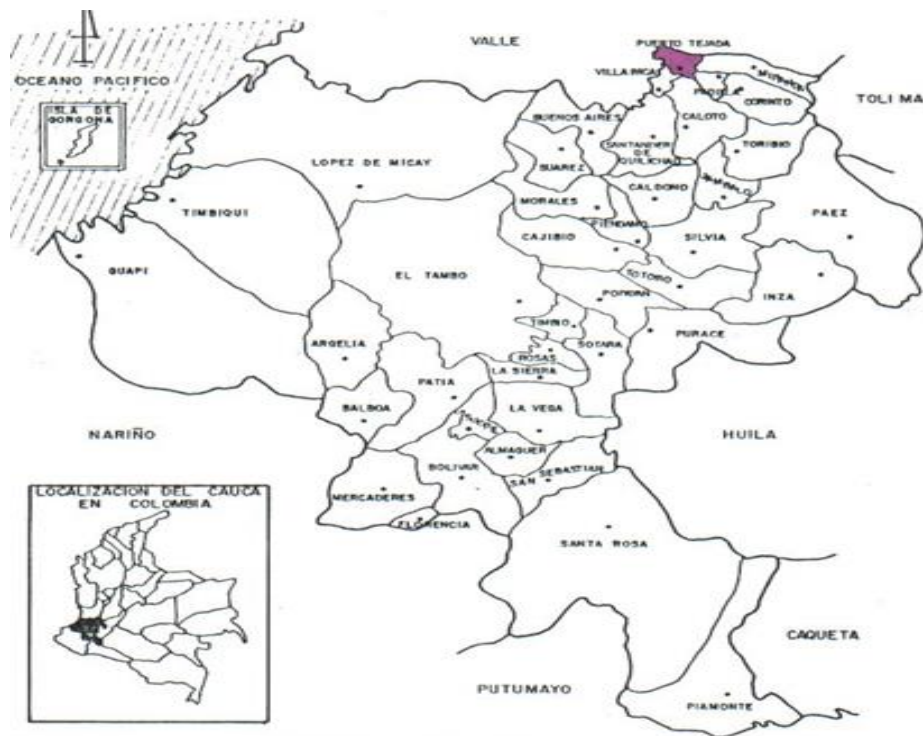
Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Tomado de TerriData-DNP

Límites:

- Al Norte: con los municipios de Santiago de Cali y Candelaria.
- Al Sur: con los municipios de Caloto y Villarrica.
- Al Occidente: con los municipios de Villarrica y Jamundí.
- Al oriente: con los municipios de Miranda y Padilla.

Figura 6

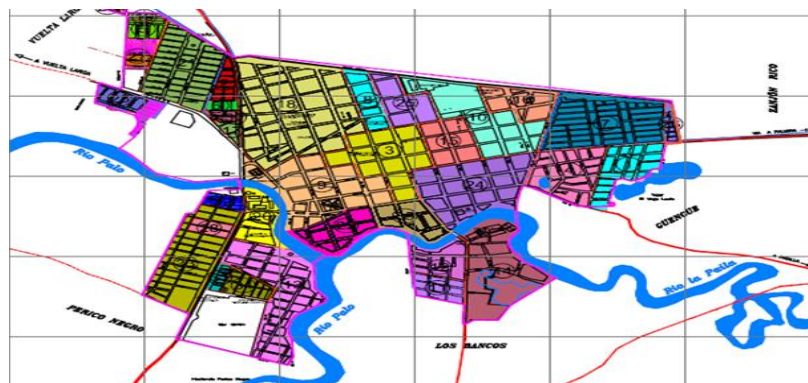
Ubicación Geográfica del Municipio de Puerto Tejada Cauca



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Planeación Municipal.

Figura 7

Distribución Municipal de Puerto Tejada.



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Planeación Municipal.

Actividad económica de Puerto Tejada

El municipio de Puerto Tejada ha basado durante años su economía en el sector agrícola, hasta hace algunas décadas ésta fue una región productora de cultivos de pan, frutales, productos transitorios y un alto sector cultivado en cacao; las cuales aportaban a la seguridad alimentaria de la región y lo consolidaba como parte de la despensa agrícola del sur occidente colombiano.

La actividad económica actualmente gira alrededor del monocultivo de la caña de azúcar. La industria azucarera es la principal fuente de empleo del municipio. El cual, cuenta con tres desarrollos industriales hoy convertidos en zonas francas, considerada como uno de los polos de desarrollo más importantes del país a partir de la legislación del decreto 1197 del 3 de abril de 2009, consolidados con 19 empresas. El municipio de Puerto Tejada posee una economía basada en la agro-industria y la gran industria, sin embargo, continua en la búsqueda de estrategias económicas para hacer de este un municipio competitivo y atractivo para la inversión privada y pública, nacional y extranjera, en cada uno de los subsectores que la conforman. Las cuales arrojarían como resultado nuevas oportunidades laborales y empleos dignos que a su vez mejoren los niveles de ingreso de los habitantes, con el fin de contribuir a mitigar la problemática social, creando condiciones de calidad de vida para los Portejadeños (Alcaldía, 2020).

3. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

Historia

La empresa PAGA S.A, nace de la unión en Sociedad de las familias Pava González y la familia Pava Guevara abre sus puertas por primera vez en Puerto Tejada Cauca el día 17 de abril del año 2007 hoy en día está constituido el Autoservicio Merca Pava S.A; se encuentra ubicada en la Calle 17 N° 17- 18 barrio Antonio Nariño, tiene como razón social el nombre de Paga S.A con Nit: 815.002.459-2 es una mediana empresa con naturaleza privada con nombre comercial Merca Pava, dedicada al comercio de productos y servicios para el hogar, además de realizar recaudos de facturas de energía, agua, aseo, manejo de corresponsales bancarios como: Bancolombia, Grupo Aval y pago de nóminas.

La empresa Merca Pava-Paga S.A tiene 15 años en la industria de supermercados, está en la categoría de supermercados independientes, se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión, el cual se inició en los municipios aledaños a la sede principal en octubre del 2017 año en que se abrió la sede en Guachene con una sala de ventas de 350mt², bajo el mismo nombre comercial Merca Pava, luego en el 2019 se decide continuar abriendo un nuevo punto en Ciudad del Sur, la cual es una ciudadela con un gran crecimiento como lo es la proyección de 9000 viviendas y por último, en noviembre del año 2020 abren sus puerta en el municipio de Caloto Cauca.

La empresa tiene como proyección en el territorio buscar el desarrollo de la comunidad y ser reconocidos a nivel regional, también cabe resaltar el sentido social por la comunidad y en especial en ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, los cuales son el motivo principal y razón de ser; cuenta con 63 trabajadores distribuidos en 7 secciones de trabajo: cajas, sala de ventas, carnes, fruver, bodega, vigilancia y administración; la principal característica de PAGA S.A es su proyección a largo plazo, en la búsqueda de alternativas diferentes permitiendo que todos sus procesos se lleven a cabo con los mejores estándares de calidad.

El volumen de las operaciones de la empresa son realizados y monitoreados por un software integral que le permite articular los procesos financieros, comerciales, administrativos y manufactura conocido como Siesa 8.5 de las cuales gestiona la información de manera eficiente y rápida; permite tener el control de los inventarios, la entrada y salida de mercancía, el acceso de llevar el control de las ventas y mostrar el total vendido en el día, genera conexiones con los Banco de Bogotá, Bancolombia, Banco de occidente, para pagos de proveedores, pago de nóminas de sus empleados, y manejo de tesorería.

La infraestructura del supermercado se constituye a través de la división del espacio, en estanterías o góndolas en las cuales se disponen los productos de acuerdo a un orden más específico (productos de almacén, bebidas, golosinas, productos de limpieza, productos de farmacia, verduras y frutas, alimentos frescos y de refrigeración, etc.). El objetivo de esta disposición es que los consumidores o clientes puedan recorrer los diferentes pasillos de manera libre para seleccionar los ítems necesarios; también se puede de esta manera comparar precios, tamaños y cantidades de los diferentes productos ofrecidos.

Misión

Paga S.A apoyándose en la formación y crecimiento de todos sus colaboradores y buena relación con los aliados comerciales, tanto nacionales como locales, se vuelve una generadora de crecimiento y desarrollo comercial y social de la región, en la lucha de reconocimiento de Puerto Tejada como remanso de paz y vivencialidad.

Visión

Ser el autoservicio líder en la comercialización de víveres y productos de primera necesidad, donde la calidad y precio de los mismos unidos a la atención y el servicio sean modelos reconocidos en la sociedad Portejadeña.

Objetivos de la organización

- Corto plazo: ser una empresa rentable económicamente y reconocida en el municipio de Puerto Tejada, generadora de empleo.
- Mediano plazo: ser el autoservicio preferido de las amas de casas y habitantes de nuestro municipio y veredas aledañas.
- Largo plazo: trascender en el tiempo y seguir liderando el mercado de los productos de primera necesidad, siempre apoyando el crecimiento del grupo de clientes internos, proveedores, especialmente locales y clientes externos.

Política de la empresa

- Garantizar la satisfacción del cliente a través del ofrecimiento de productos de alta calidad a precios asequibles y con la prestación de otros servicios de recaudos.
- Mantener en constante mejoramiento el plan de bienestar de los trabajadores, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y obtener una mayor productividad para la empresa.
- Mantener solida la organización a través de una buena relación comercial con los proveedores buscando obtener beneficios y el oportuno abastecimiento de los productos.

El Logo y el Slogan



El logo del supermercado es muy importante, ya que representa su identidad e imagen corporativa; permitiendo que los clientes distingan la empresa y estableciendo un diferenciador frente a la competencia.

Los colores tienen el siguiente significado:

- El azul: para la empresa representa la estabilidad, fidelidad y confianza, en el cual quiere transmitir la seguridad de ofrecer un buen servicio.
- El amarillo: en el supermercado significa la felicidad, energía y buen ambiente, buscando con este color captar la calidez y la alegría de cada persona.

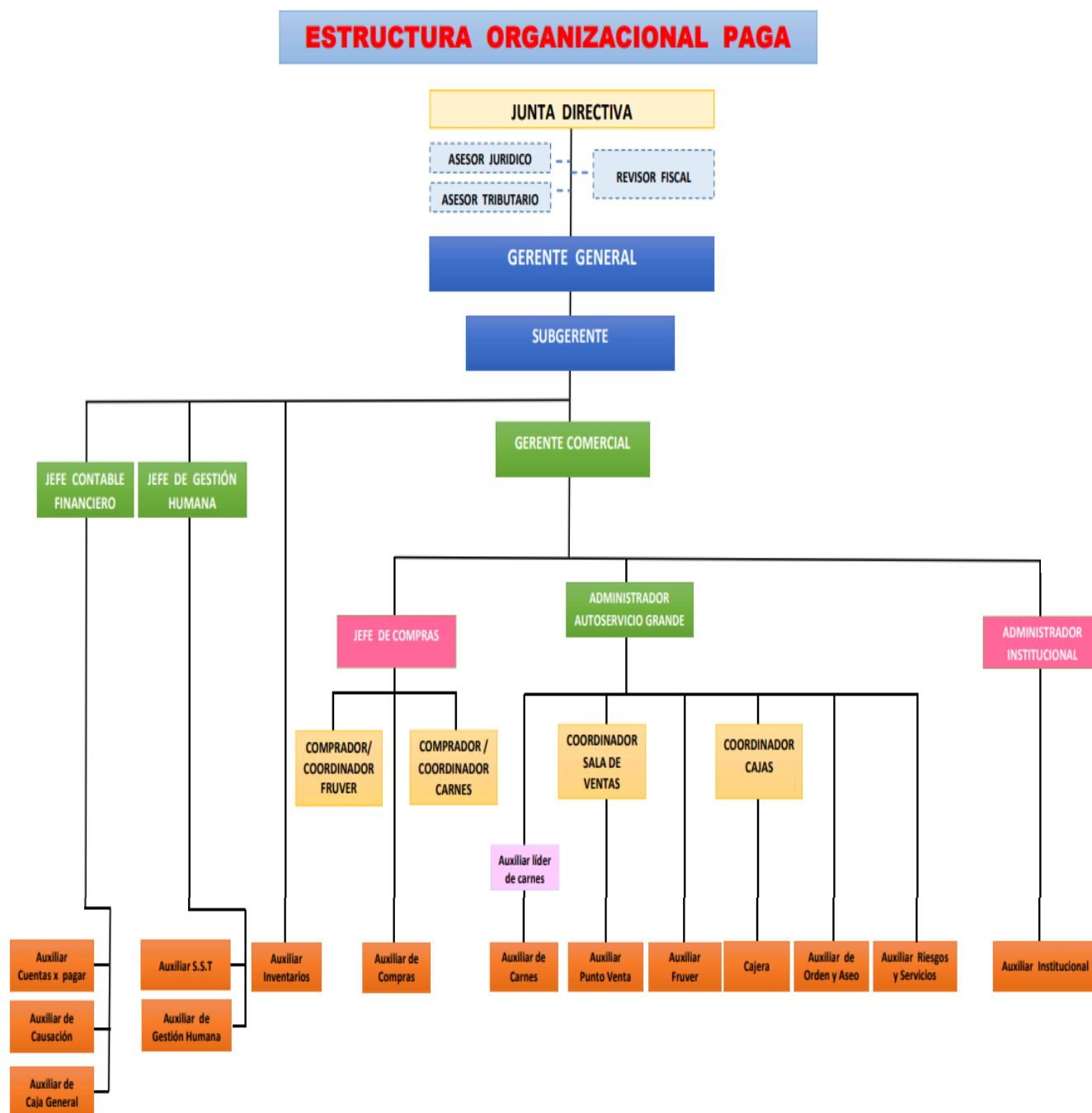
De igual manera, cuenta con un eslogan que lo expresan de la siguiente manera: “Con Mucho Gusto”, en el que quieren dar a entender la cortesía y amabilidad en ofrecer un excelente servicio para hacer sentir a los clientes lo más satisfecho posible para generar un agrado de cordialidad y fidelidad.

Estructura Organizacional Merca Pava-Paga S.A

PAGA S.A cuenta con 63 trabajadores distribuidos en 7 secciones de trabajo: cajas, sala de ventas, carnes, Fruver, bodega, vigilancia y administración; en donde 46 colaboradores representan el personal operativo o de ventas y 17 conforman el personal administrativo. La principal característica de PAGA S.A es su proyección a largo plazo, en la búsqueda de alternativas diferentes. Permitiendo que todos sus procesos se lleven a cabo con los mejores estándares de calidad.

Figura 8

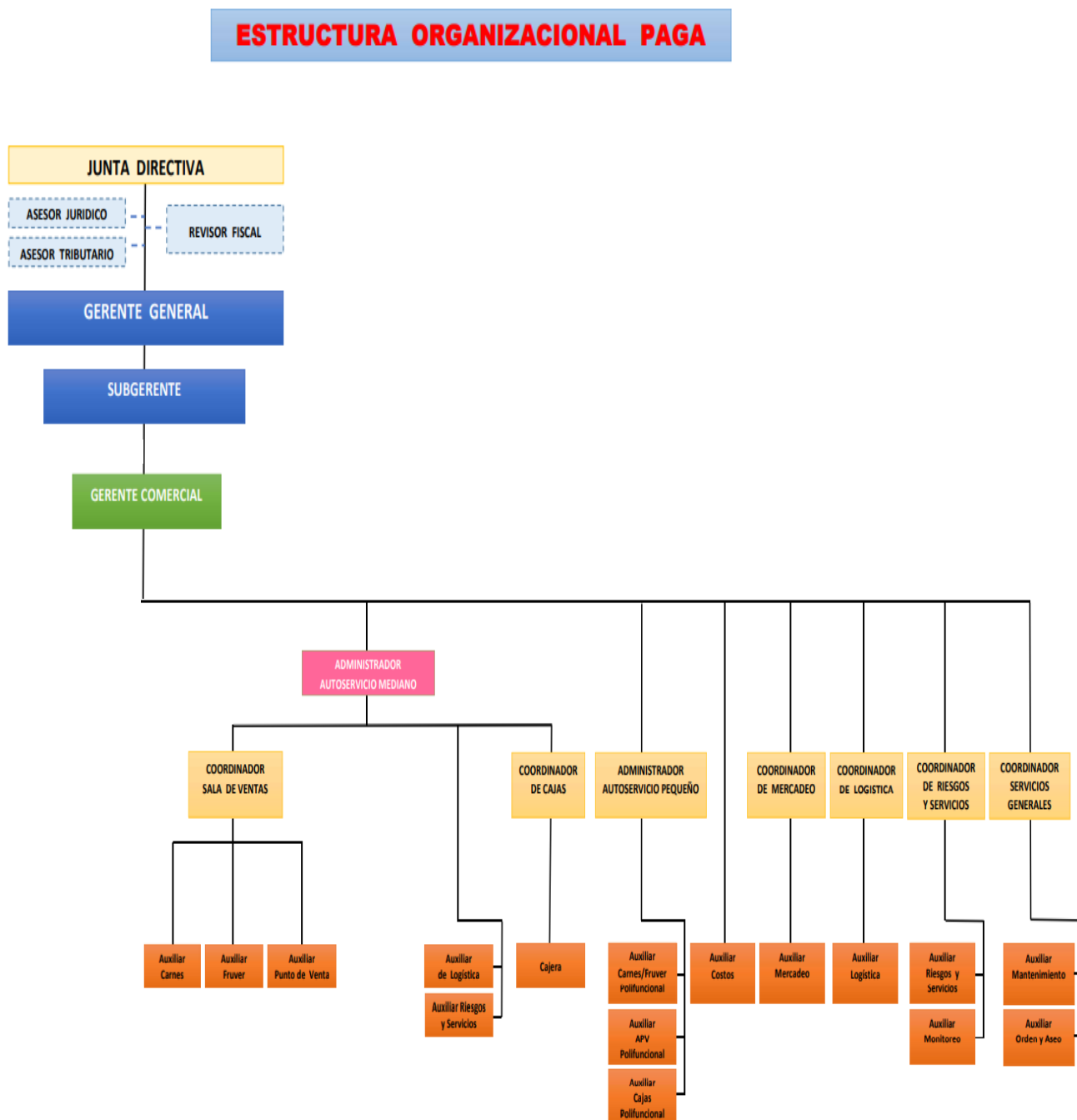
Estructura Organizacional-Paga S.A



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Merca Pava-Paga S.A.

Figura 9

Continuación Estructura Organizacional-Paga S.A



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Merca Pava-Paga S.A.

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis interno consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de una empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. De esta forma, el análisis interno permite tener un estudio completo de la capacidad de la empresa para desarrollarse frente a la competencia. Por tanto, una forma de desarrollo consiste en adaptarse a las dificultades que aparecen en el mercado y aprovechar las oportunidades de éste, resaltando los puntos fuertes y mejorando los débiles.

En este punto se abordará la información del ambiente interno del supermercado, con el fin de identificar aquellas fortalezas y debilidades de la propia cultura organizacional que se deben potenciar y aquellas que se deben mitigar; las cuales son variables claves que la empresa debe evaluar, con el fin de tener éxito en su desarrollo y cultura organizacional.

1. Fortalezas

- Sentido de pertenencia
- Organización y desarrollo de equipos de trabajo
- Buen manejo de los conflictos
- La comunicación es abierta entre los miembros de la organización
- Se fomenta el desarrollo de las personas
- Tareas y funciones están bien integradas
- Se promueve el liderazgo participativo
- Se adaptan fácilmente a los cambios
- Existe reconocimiento por los esfuerzos individuales
- Está inclinada a la responsabilidad social
- Tienen una buena imagen corporativa

2. Debilidades

- Están enfocados en el corto plazo y requieren recompensas demasiado rápido
- Minimizan la importancia de la planificación
- La toma de decisiones es lenta en comparación con la competencia
- A veces pueden perder el foco
- Bajo nivel de remuneración
- No cuenta con una página web y falta fortalecer la presencia en redes sociales.

En la siguiente matriz se busca realizar una calificación de las variables más importantes para el supermercado, teniendo en cuenta los factores de cultura y liderazgo organizacional que distinguen la empresa. De acuerdo a lo anterior, "las calificaciones se realizan teniendo en cuenta los siguientes aspectos: donde 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor" (David, 2013, p. 83).

Tabla 3

Matriz de Análisis Interno PCI

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) Serna (2014, pág.176) y Fred (2013, pág.137)					
DIAGNOSTICO PARA EL SUPERMERCADO MERCAPAVA-PAGA S.A					
Variables	Ponderación (P) (0 Y 1)	Fortaleza		Debilidad	
		Calificación © (3 o 4)	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación © (1 o 2)	Puntuación ponderada (P*C)
Fortalezas					2,16
Sentido de pertenencia	0,08	4	0,32		0,00
Organización y desarrollo de equipos de trabajo	0,12	3	0,36		0,00
Buen manejo de los conflictos	0,08	4	0,32		0,00
Se promueve el liderazgo participativo	0,14	4	0,56		0,00
Se adaptan fácilmente a los cambios	0,07	4	0,28		0,00
Existe reconocimiento por los esfuerzos individuales	0,08	4	0,32		0,00
Debilidades					0,71
Están enfocados en el corto plazo y requieren recompensas demasiado rápido	0,08		0,00	2	0,16
Minimizan la importancia de la planificación	0,09		0,00	1	0,09
La toma de decisiones es lenta en comparación con la competencia	0,06		0,00	1	0,06
A veces pueden perder el foco	0,05		0,00	2	0,10
Bajo nivel de remuneración	0,07		0,00	2	0,14
No cuenta con una página web y falta fortalecer la presencia en redes sociales	0,08		0,00	2	0,16
Total Parcial	1,00		2,16		0,71
				Ponderación Total	2,9

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia a partir de la información de los autores Serna y Fred (2013-2014)

Al elaborar la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), el resultado de las variables evaluadas del supermercado Merca Pava, muestra una puntuación de 2.9, lo cual quiere decir que es necesario evaluar aquellas debilidades que están afectando el desarrollo del personal, como es tener en cuenta que la planificación en las empresas ayuda a organizar las áreas y los recursos; así como permite coordinar mejor las tareas y actividades que se realizan con el fin de evaluar mejor los resultados obtenidos. Es decir, que la planificación les brinda a las

organizaciones una guía a la cual deben dirigir sus acciones y por tanto ayudan a fortalecer el nivel de compromiso de los miembros de la empresa. Es por ello, que al evaluar aquellas debilidades que afectan el crecimiento de la cultura organizacional, es necesario crear estrategias que mitiguen los efectos causados por estos factores e impulsar las fortalezas que contribuyan a fomentar un mejor ambiente cultural, como son promover el desarrollo y las capacidades de las personas, permitiendo que éstas se sientan seguras y brindando de esta forma una estabilidad económica y personal; lo cual se ve reflejado en el éxito de la organización.

4. RESULTADOS CUALITATIVOS

En comparación con los datos cuantitativos, donde los valores y lo que éstos representan son las unidades para el análisis; el análisis de datos cualitativos utiliza las palabras como unidades de análisis, y está guiado por menos reglas universales y procedimientos estándar (Malhotra, 2008, p. 170). El análisis de datos cualitativos, es un proceso mediante el cual se extraen conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos que no son expresados de forma numérica o cuantificable.

Estos datos pueden ser más o menos homogéneos o heterogéneos, por lo que se debe definir de forma clara la metodología a utilizar a la hora de tratar datos cualitativos. Esto es esencial porque uno de los valores que aporta este análisis radica en que permiten a las empresas obtener conocimientos en profundidad sobre ciertas realidades subjetivas, como, por ejemplo, las preferencias, sentimientos, sensaciones y motivaciones de los clientes.

En la siguiente tabla se presentan las categorías establecidas por la entrevista realizada a los 12 participantes, los cuales fueron convocados para realizar el análisis cualitativo de los datos del supermercado con relación a la cultura y liderazgo organizacional, “se utiliza la recolección y análisis de los datos para las preguntas de investigación” (Hernández Sampieri, 2014, p. 07).

Tabla 4

Matriz de Relación entre Categorías de Análisis-Empleados

Participantes	Categorías			
	Cultura Organizacional (CO)	Valores Compartidos (VC)	Características del Liderazgo (CL)	Definición de los Estilos de Liderazgo (EL) según lo que se percibe de los participantes
Actor 1	Se considera buena, pero se puede mejorar mucho más.	Funcionales, pero hay muchos aspectos que se deben mejorar.	• Humanitario • Inteligente • Táctico • Ejemplar • Carismático	Progresivo: porque es algo que uno va mejorando todos los días y aprendiendo todos los días.
Actor 2	Regular: porque hay aspectos por corregir como lo son: equipo, trato en las personas, acomodar horarios laborales.	Hay mucho respeto entre compañeros	• Guiador • Inspirador • Participativo • Consecuente • Abierto a los cambios	Espontáneo: porque soy muy sincero en decir las cosas y acciones.
Actor 3	La cultura no es buena, ya que le falta más organización para cumplir con todos los procesos.	Unos los comparto bien y otros no, ya que no son tan disciplinados.	• Comunicación asertiva • Pasión • Innovación • Motivación • Compromiso	Lo describo como una persona capaz para incentivar, motivar y ejercer influencia.
Actor 4	Se tienen en cuenta los valores, así como el trabajo en equipo y hacen valer los esfuerzos.	Normalmente pienso que un valor es algo de las cosas, pero cada persona aprende de los demás de forma empírica, trabajando en equipo por un bien común.	Debe ser una guía, imparcial y tomar decisiones conforme a la problemática, centrado y aterrizado	Según la necesidad tanto del cliente como del trabajador, teniendo en cuenta y valorando el trabajo.

Actor 5	Muy regular, porque a veces no hay una visión clara de lo que queremos entre compañeros, conflictos y muchos disgustos entre sí.	Muy complejas, podrían mejorar mucho si nos integráramos como compañeros.	• Saber confiar en su equipo • Ser el primero • Mucha comunicación asertiva • Querer lo mejor para el grupo • Tener mucha iniciativa	Muy bueno y asertivo.
Actor 6	Es una empresa de relaciones formales, diseñada para cumplir metas a través de jerarquía con el compromiso de trabajadores y clientes.	Han mostrado mucha calidad humana cuando se presentan calamidades de los empleados.	• Tener valores • Ser parcial • Tratar bien a los demás	Muestro iniciativa, capacidad para definir estrategias que nos ayuden a ser eficientes en el trabajo.
Actor 7	Participativa, porque hay un buen trato entre compañeros.	Los valores tratan de rescatar lo bueno e influenciar a las personas nuevas, ya que todo no es malo, las actividades de las Aero rumbas, brigada copas, etc.; son cosas que permiten cambiar la rutina de la semana y poder hacer cosas diferentes que nos permiten que nuestra mente se despeje y generar nuevas ideas para el desarrollo de la empresa.	1. Respetuoso. 2. Generar confianza hacia el personal. 3. Ser ejemplo en la forma de tratar a las personas y de enseñar.	1. Confianza en la toma de decisiones y plena confianza en mis capacidades. 2. Transmitir seguridad a las personas. 3. Prudencia al expresar las ideas.
Actor 8	Participativa, porque está bien ejecutada, ya que se ve el compañerismo, el compromiso y se lleva un ambiente sano entre empleados, aunque hay cosas por mejorar en tema de cultura y clima organizacional.	Generan respeto ya que en el supermercado se ve mucho la atención al cliente, el compromiso y la disposición para ayudar a los demás.	1. Respetuoso. 2. Compromiso. 3. Saber a dónde quiere llegar. 4. Trabajo en equipo. 5. Interesarse por sus trabajadores.	Creo que me falta mucho para ser líder porque no me gusta decirles a las personas como hacer su trabajo o pasar por encima de sus ideas, soy comprometida y respetuosa, pero prefiero no tener que tomar decisiones.

Actor 9	Se describe como el compartir de los empleados y valores que cada uno influye en los demás.	Hay compromiso, trabajo en equipo y lealtad en los grupos de trabajo.	1. Ser innovador 2. Emprendedor 3. Tomador de riesgos	Tipo proveedor y consejero.
Actor 10	Se puede describir como una empresa practica con principios, organizada que tiene visión, misión, objetivos claros, donde el principal elemento son los empleados y los clientes; además, permite fomentar entre sus colaboradores los valores, formas de comunicación y las relaciones laborales que han ayudado al éxito de la organización, sin embargo, siempre hay cosas por mejorar.	Valores y actitudes como creadores de integridad y responsabilidad entre los colaboradores, las cuales define quienes somos, y que buscan el beneficio en común para la empresa.	1. Ejemplo 2. Empoderamiento	Participativo y democrático pero orientado al cumplimiento de las metas.
Actor 11	Funcional, porque tiene identidad y visión que le permite integrar a los colaboradores y ser reconocidas por los clientes.	Buenas porque representan la misión y la visión que se profesa	1. Ser ejemplo. 2. Ser el primero en casi todo. 3. Generar confianza. 4. Ser coherente con lo que se dice y hace.	Inspirador porque brindo apoyo a las personas.
Actor 12	Democrático, porque está bien enmarcado en cuanto a jerarquización, pero culturalmente nos falta ser más disciplinados.	Los valores están de acuerdo a la organización y define los principios que tiene cada persona	1. Debe ser disciplina, una persona que sepa manejar personal. 2. Capaz de dirigir, influir y motivar un grupo de personas.	Participativo ya que me gusta que los trabajadores expongan sus inconvenientes y ayudar a buscar solución.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

En la siguiente tabla, se procedió a realizar una entrevista en profundidad con algunos tópicos sobre liderazgo. La siguiente matriz consigna a manera de síntesis la percepción de la gerencia. Ver anexo 4 (entrevista).

Tabla 5

Matriz de Relación entre Categorías de Análisis-Gerente General

Participante	Categorías			
	Cultura organizacional	Toma de decisiones	Tipo de empresa	Estilo de liderazgo
Gerente General	“Describimos la cultura organizacional y la basamos con los valores que tenemos como empresa, nosotros como empresa nos hemos considerado y hemos trabajado para que durante estos 15 años que llevamos como empresa nuestros valores son el servicio al cliente, la responsabilidad, la familiaridad, el respeto se vean en todas las salas de ventas y en todos los empleados que nosotros tenemos”.	“Las tomas de decisiones se hacen mucho en consenso o en grupo porque nos gusta tener en cuenta que está pasando, nosotros digamos en la gerencia no podemos tomar una decisión sin entender un poquitico por ejemplo en el área de compras que está pasando. Desde la gerencia o desde la directiva no se impone, sino que bueno se escucha mucho y se toma en cuenta lo que está pasando en cada área”.	“Somos una empresa familiar, empezamos con una pequeña empresa, la familiaridad y el ver a los colaboradores como personas como familia nos ha llevado a la construcción y a llevar esa cultura organizacional”.	“Considero que tengo un estilo participativo, ya que al tomar las decisiones se trata de tener en cuenta la opinión de los miembros del área involucrada”.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

4.1 Análisis de los datos

4.1.1 Primera Categoría: Cultura Organizacional

“La cultura organizacional se puede observar como un instrumento cultural que ayuda a fomentar la integración y la motivación del personal” (Zapata y Rodríguez, 2008). En este sentido, autores como (Hernández Gregorio, Murillo Galvis, y Torres Narváez, 2003, citando a Schein, 1988), describen “la cultura como la base de presunciones esenciales y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno”.

De esta forma, los miembros de una organización comparten características básicas como normas, hábitos, valores y costumbres que la distinguen de las demás. Así mismo, la percepción que tienen los colaboradores del supermercado Merca Pava Paga S.A, de la cultura organizacional es de una cultura participativa donde existe una cohesión social, compañerismo y se comparten normas y políticas que ayudan a regular el comportamiento de los trabajadores hacia una postura de respeto y trabajo en equipo que determina la base de toda organización. Sin embargo, dentro de esta percepción indican que hay aspectos de la cultura organizacional que se deben mejorar.

4.1.2 Segunda Categoría: Valores Compartidos

“Los valores constituyen una parte esencial de toda cultura empresarial, ya que aporta un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas o directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada” (Zapata y Rodríguez, 2008). Así mismo, es necesario tener en cuenta que los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño empresarial, ya que

proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal; y además motivan a los empleados a dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la empresa.

De esta manera, se puede observar en el supermercado como los empleados manifiestan que los valores compartidos se basan en influenciar a las personas, generar respeto y ese mismo ser transmitido a los clientes; es decir, los valores brindan una guía de comportamiento que constituyen la identidad empresarial, y los orientan sobre cómo actuar en el ámbito laboral; ayudando así al cumplimiento de los objetivos e intereses compartidos.

4.1.3 Tercera Categoría: Característica del Liderazgo

En este sentido, las teorías del liderazgo se han enfatizado a través del tiempo en las características genéticas del líder, así como en los factores situacionales y la personalidad del líder que eran aspectos esenciales para determinar la relación líder-seguidor. Aunque, otras han centrado su interés en los mecanismos de decisión y situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas. Sin embargo, las teorías emergentes han recibido la mayor atención en los últimos años y ahí se encuentran el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional (Garcia Solarte, 2015).

Teniendo en cuenta lo anterior, los empleados del supermercado visualizan ciertas características del liderazgo como son la inteligencia, disciplina, respeto, iniciativa, confianza, carisma, motivación, compromiso y abierto a los cambios. En donde estos son vistos como una herramienta importante en la dirección y organización que influye directamente en el desarrollo de las actividades del supermercado Merca Pava.

4.1.4 Cuarta Categoría: Estilos de Liderazgo

“El liderazgo establece la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro, donde se alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspiran para que superen los obstáculos” (Robbins, 2009, p. 385). Los actores manifiestan, que el estilo de liderazgo ejercido en la empresa son el transformacional y transaccional donde los líderes elevan los deseos de logros y crecimiento profesional de los colaboradores, a la vez que motivan el desarrollo del grupo y la organización.

De igual manera, coinciden con Sánchez Manchola (2009), en donde el liderazgo transformacional “se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actitudes y supuestos de los miembros de la organización y construir compromiso para mayores cambios en los objetivos y estrategias” (p. 64); y el liderazgo transaccional como lo expresa, Burns (1978) se basa en el intercambio que se presenta en líderes y colaboradores con el objetivo de cumplir una serie de necesidades o deseos entre ellos.

Este tipo de liderazgo tiene como cimientos valores como la sinceridad, honestidad y responsabilidad, además, los estilos de liderazgo ayudan, a su manera, con el desarrollo de la cultura o identificación propia de una organización, “la cual cumple diversas funciones al interior de las mismas, una de las cuales es el aseguramiento de la estabilidad de la organización como sistema total, requisito fundamental para cumplir sus objetivos productivos, financieros y sociales” (Sánchez Manchola, 2009, p. 20).

4.1.5 Quinta Categoría: Toma de Decisiones

La gerente general expresa que la toma de decisiones se realiza por consenso, siendo importante tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo, de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones. De acuerdo con el autor Sánchez Manchola (2009), de manera general “se describe como el dirigente que tiene

la tendencia a involucrar a su grupo de colaboradores en el proceso de toma de decisiones, delegar la autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo, empleando la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores” (p. 47).

Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- a. Las decisiones son tomadas por consenso.
- b. Las técnicas y etapas a seguir son decididas por los equipos.
- c. La asignación de las tareas es realizada por los equipos.
- d. Las críticas realizadas por el gerente tienen un carácter objetivo.
- e. El gerente participa en las actividades que realizan los equipos.

4.1.6 Sexta Categoría: Tipo de Empresa

La última categoría es expresada por la gerente del supermercado Merca Pava PAGA S.A, donde expresa que es una empresa de tipo familiar y se caracteriza por incentivar la participación de sus miembros en la dirección y la toma de decisiones; el capital está plenamente establecido y existe el deseo de continuidad dentro del conjunto familiar. De acuerdo con el autor (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016 citado en Soto Maciel, 2013), la define como aquella compañía donde “la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio”.

El supermercado Merca Pava, se caracteriza por considerar a los colaboradores como una familia que desde el año 2017 empezó la expansión con la sala de ventas de Guachené, en el año 2019 en Ciudad del Sur y en el año 2021 en Caloto; pasando de ser una empresa familiar a una mediana empresa constituyéndose legalmente como una Sociedad Anónima (S.A). Sin embargo, sigue teniendo la misma esencia y cultura organizacional basada en valores como la familiaridad, el respeto, la empatía y el servicio al cliente. La empresa y sus miembros

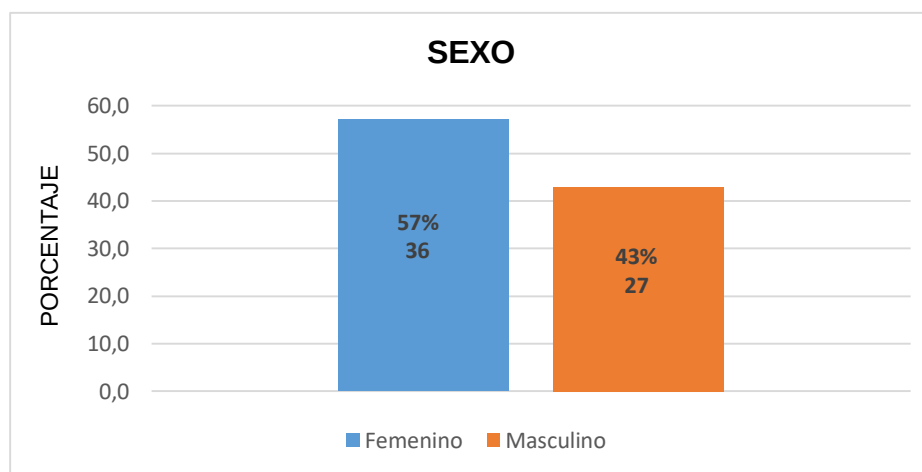
fomentan la satisfacción de los clientes, el respeto, la puntualidad y una adaptación constante a las necesidades de los consumidores del municipio.

5. RESULTADOS CUANTITATIVOS

5.1 Identificación Sociodemográfica del Supermercado Merca Pava-Paga S.A

Figura 10

Sexo

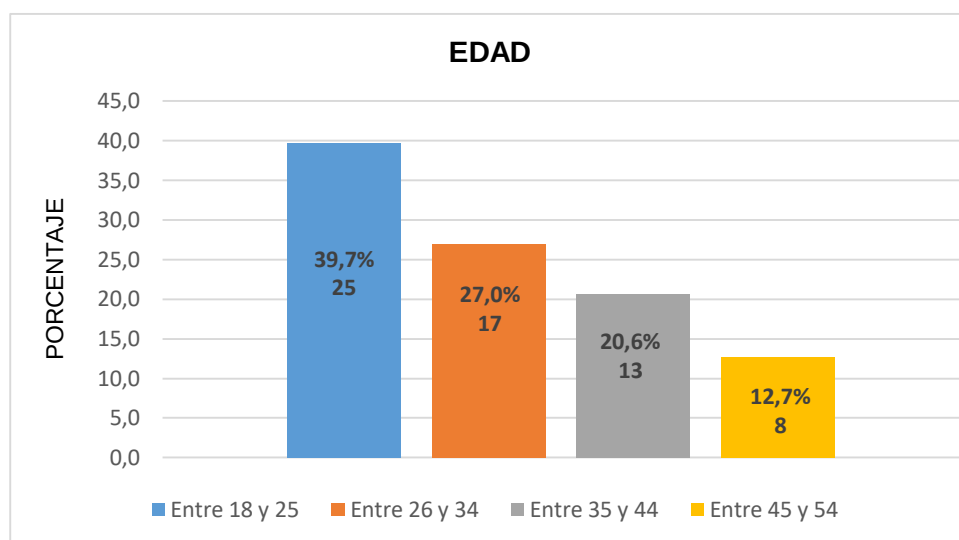


Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: de acuerdo con la información obtenida se encuestó a un total de 63 empleados, en donde el 57% fueron mujeres y el 43% hombres, esto indica que las mujeres son las que más cargos ocupan en la empresa, teniendo en cuenta que existen cargos en el supermercado orientados a la persona y a sus necesidades, en donde es necesario tener la habilidad de relacionarse desde la empatía y la valoración del otro; lo cual favorece la creación de equipos, fomenta la participación y optimiza la toma de decisiones.

Figura 11

Edad

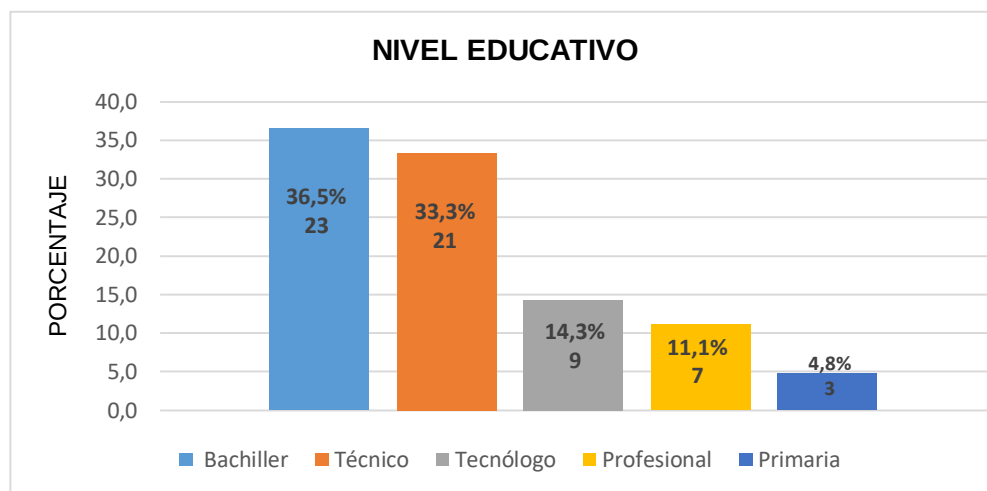


Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: en esta gráfica se logra evidenciar que la edad promedio de los empleados del supermercado se encuentra entre 18 y 25 años con un 39.7% y 26 y 34 años con un 27%, en donde se puede decir que la mayor parte de la población que integra la empresa es personal joven; los cuales tienen la posibilidad de crecer y aportar al desarrollo y crecimiento del supermercado. Contar con la participación de jóvenes en la empresa implica impulsar nuevos talentos para apoyar proyectos que favorezcan el crecimiento de la organización, además, hay que tener en cuenta que las personas menores de 30 años son de la nueva era digital, es decir, que están actualizados con los dispositivos electrónicos y las tendencias tecnológicas que se renuevan a través del tiempo y tenerlos en los equipos de trabajo puede apalancar la transformación digital tan necesaria en todas las empresas.

Figura 12

Nivel Educativo



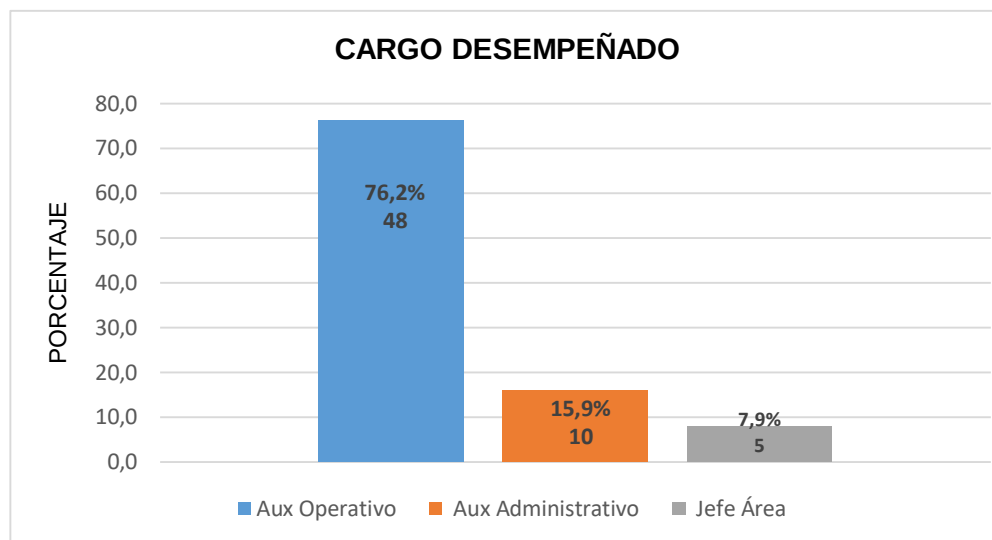
Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: en la gráfica anterior, se puede identificar que el nivel educativo que prevalece en el supermercado es el bachillerato y el técnico con 36.5% y 33.3% respectivamente; esto se debe principalmente a que la mayor parte de los empleados desempeñan cargos operativos en donde el nivel de formación académica que se exige es menor. La formación académica o el nivel educativo es una herramienta importante, ya que ayuda a que los empleados aporten su conocimiento, competencias y habilidades en la resolución de problemas en la empresa, esto ayudará a que sean partícipes de proyectos y ascender dentro de la organización.

De acuerdo a lo anterior, los colaboradores de Merca Pava Paga S.A, deben de estar en un constante crecimiento educativo y evolucionar frente a los nuevos retos laborales, es decir, su formación debe ir de la mano con la tecnología porque es necesario para optimizar procesos y mejorar las actividades diarias de la empresa.

Figura 13

Cargo Desempeñado



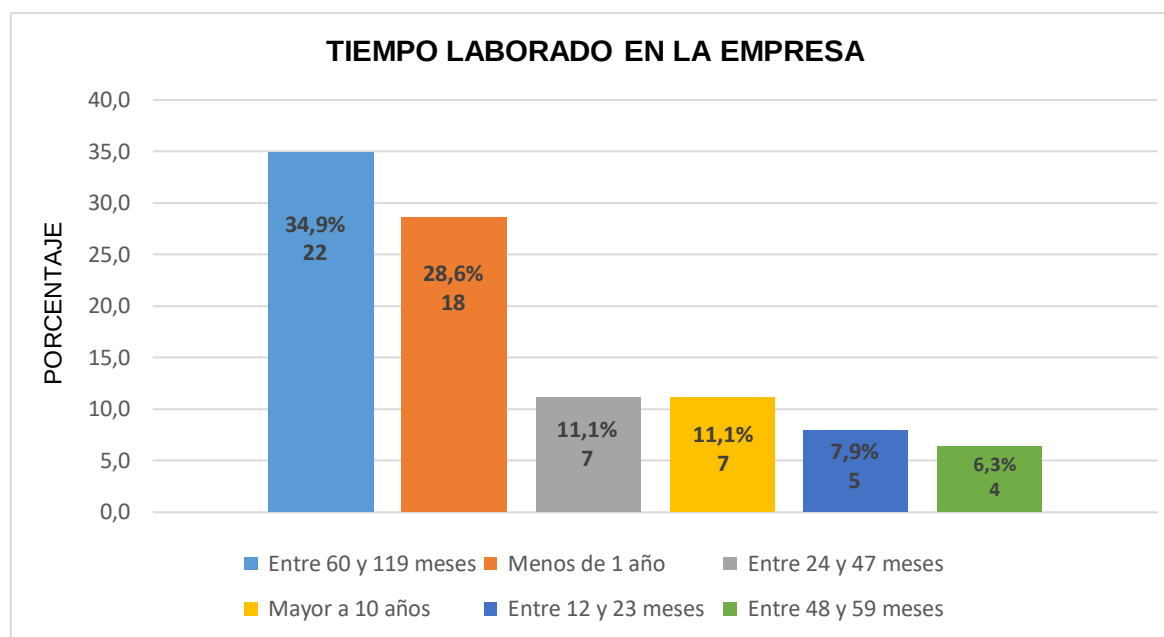
Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: se puede observar que el 76.2% de los empleados encuestados desempeñan cargos de auxiliar operativo en el supermercado, teniendo en cuenta que el total de la población encuestada equivale a 63 empleados, 46 representan el área comercial o la sala de ventas; los cuales tienen una mayor interacción con el público que visita el supermercado.

Los cargos operativos, generalmente, se relacionan con la ejecución de las actividades diarias de la empresa; son los que mayor número de personas tienen y requieren de constante entrenamiento o capacitación por ser quienes ejercen estas funciones y son indispensables para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del supermercado, este tipo de cargos son los que realmente hacen que las actividades pasen, los que conocen los procedimientos y el cómo se hace y se convierten en la imagen de la empresa.

Figura 14

Tiempo Laborado en la Empresa



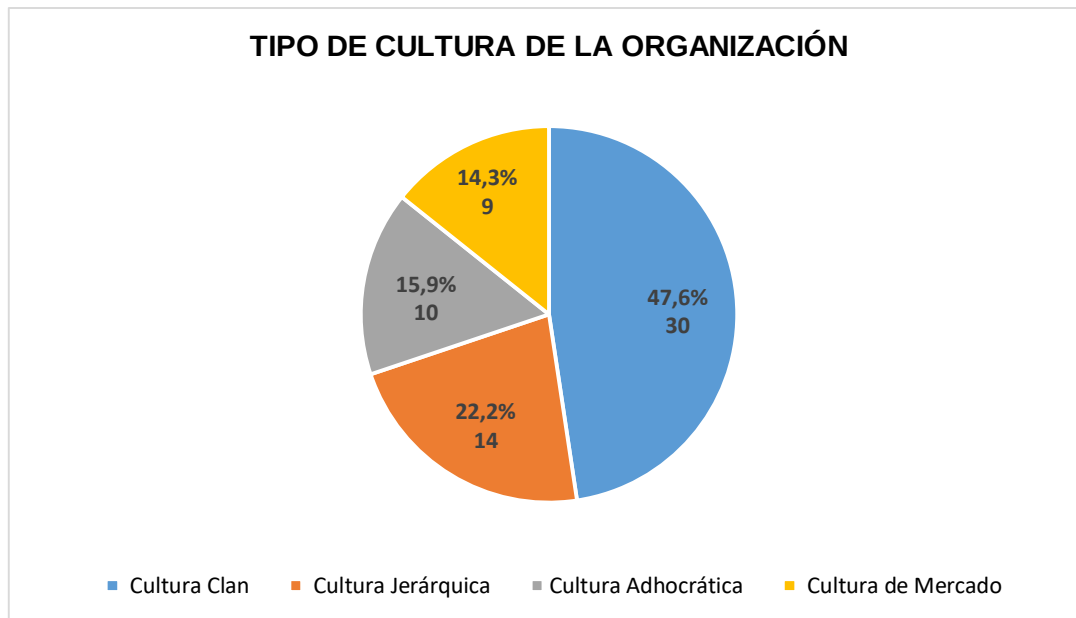
Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: de acuerdo con la información obtenida se puede observar que el porcentaje que mayor representa el tiempo en la empresa es entre 60 y 119 meses con un 34.9%, lo que puede interpretarse es que es una empresa que brinda a los empleados estabilidad laboral y la oportunidad de ascender dentro de la misma; como por ejemplo el caso de la administradora que empezó en un cargo operativo (auxiliar de caja), y gracias a su buen desempeño fue ascendiendo en diferentes cargos, tales como: APV, tesorera, coordinadora de sala de ventas y por último como administradora de la sede principal. Aunque, también existe un porcentaje representativo en el personal que lleva laborando menos de 1 año con un 28.6%, donde se debe de analizar qué aspectos afectan el desempeño y el nivel de adaptación del personal nuevo a las condiciones laborales que ofrece el supermercado.

5.1.1 Identificación del tipo de cultura del supermercado Merca Pava Paga S.A

Figura 15

Resultados por Cultura



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: de acuerdo, con los resultados obtenidos, la percepción de cultura que predomina en el supermercado Merca Pava PAGA S.A, es la cultura Clan con un porcentaje de 47,6%, la cual se caracteriza por promover la cohesión, participación y considerar al personal de toda la empresa como una familia, además la organización da importancia al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano, así como al trabajo colectivo y ético de las personas.

El éxito organizacional lo determinan en términos de satisfacción al cliente y tener a las personas comprometidas y satisfechas para lograr la efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde el líder es visto como facilitador, mentor o incluso como una figura paterna premiando el trabajo en equipo, la participación y las decisiones por consenso.

La cultura clan permite aumentar la comunicación y la buena relación entre los empleados, permite comprender que realizar las funciones de trabajo en equipo contribuye al cumplimiento de los objetivos del supermercado.

De acuerdo a lo anterior, Merca Pava PAGA S.A ha construido identidad a través de diferentes aspectos de su acción, lo que contribuye a la aceptación y prestigio en el mercado como en la sociedad; estos aspectos están relacionados con la responsabilidad social, la ética y los valores, el cumplimiento de las políticas y los principios de la organización lo que ha permitido que el supermercado sea reconocido y acogido en la región.

5.1.2 Aplicación de tablas cruzadas en estudios cualitativos

Realizar tabulación cruzada permite describir dos o más variables de forma simultánea, “es la combinación de la distribución de frecuencias de dos o más variables en una sola tabla, ayuda a entender la manera en que una variable, se relaciona con otra variable” (Malhotra, 2008, p. 470), es decir, lo que hacen estas tablas es analizar y medir la interacción entre dos variables lo que facilita la identificación de distintos patrones, tendencias y correlaciones entre los parámetros dentro del estudio. La tabulación cruzada tiene las siguientes ventajas:

1. El análisis y los resultados de una tabulación cruzada pueden interpretarse y comprenderse fácilmente por parte de gerentes sin conocimientos de estadística.
2. La claridad de la interpretación ofrece un vínculo más fuerte entre los resultados de la investigación y las acciones gerenciales.
3. Una serie de tabulaciones cruzadas puede dar más información sobre un fenómeno complejo, que un solo análisis multivariado.
4. La tabulación cruzada puede resolver el problema de celdas escasas, el cual sería grave en los análisis multivariados discretos.

A continuación, se presenta las tablas cruzadas con su respectivo significado y análisis:

✓ Cargo desempeñado y tipo de cultura de la organización

El siguiente cruce de variable tiene como objetivo determinar cuáles de los cargos del supermercado se identifica con el tipo de cultura identificada en Merca Pava Paga S.A, para ello se utilizó el SPSS como herramienta para reflejar la frecuencia y distribución de las variables.

Tabla 6

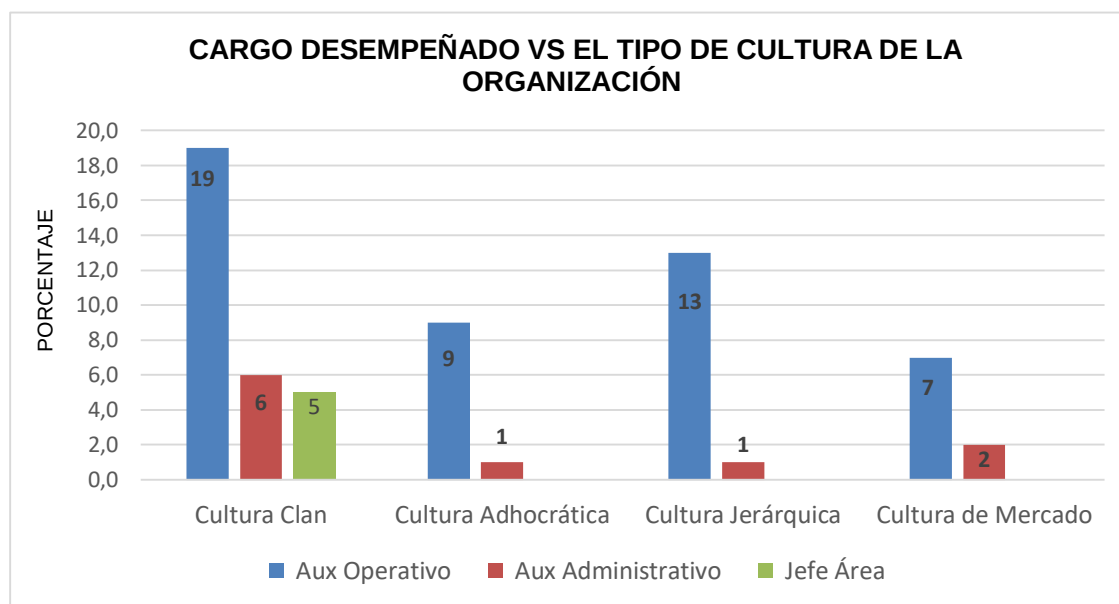
Cargo Desempeñado y Tipo de Cultura de la Organización

Tabla cruzada 1. Cargo desempeñado vs El tipo de cultura de la Organización					
	El tipo de cultura de la Organización				
Cargo desempeñado	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado	Total
Aux Operativo	19,0	9,0	13	7	48,0
Aux Administrativo	6,0	1,0	1,0	2	10,0
Jefe Área	5,0	0,0	0,0	0	5,0
Total	30	10	14	9	63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Figura 16

Cargo Desempeñado y Tipo de Cultura de la Organización



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: los datos arrojados indican que de los 63 empleados encuestados la cultura clan se identifica más en los cargos operativos del supermercado donde se distinguen por el sentido de pertenencia que respalda en sus colaboradores, quienes en una perspectiva organizacional tienen conciencia de la responsabilidad individual que se le otorga en cada cargo asignado, orientan su esfuerzo al máximo rendimiento y aportan a conseguir las metas y los objetivos. Cuando una organización se caracteriza por esta cultura alcanza alto desempeño, influye en el mercado y perdura a través del tiempo; la cohesión en el supermercado conlleva a construir relaciones sólidas en la medida que haya diálogo, aplicación de las normas y políticas igualitarias, sin apartar a ningún colaborador de la organización. Además, la cultura clan en los cargos desempeñados del supermercado estimula a que los empleados interactúen en tareas y proyectos que contribuyan en el crecimiento o expansión de la empresa en la región, donde el eje principal sea la transformación, la mejora continua y la eficiencia en los procesos sea la característica predominante de la organización.

✓ Nivel Educativo y tipo de cultura de la organización

Este cruce consiste en determinar el nivel de conocimiento que tienen los empleados acerca de la cultura que predomina en el supermercado y quienes son los que más la perciben según los estudios que tengan los colaboradores.

Tabla 7

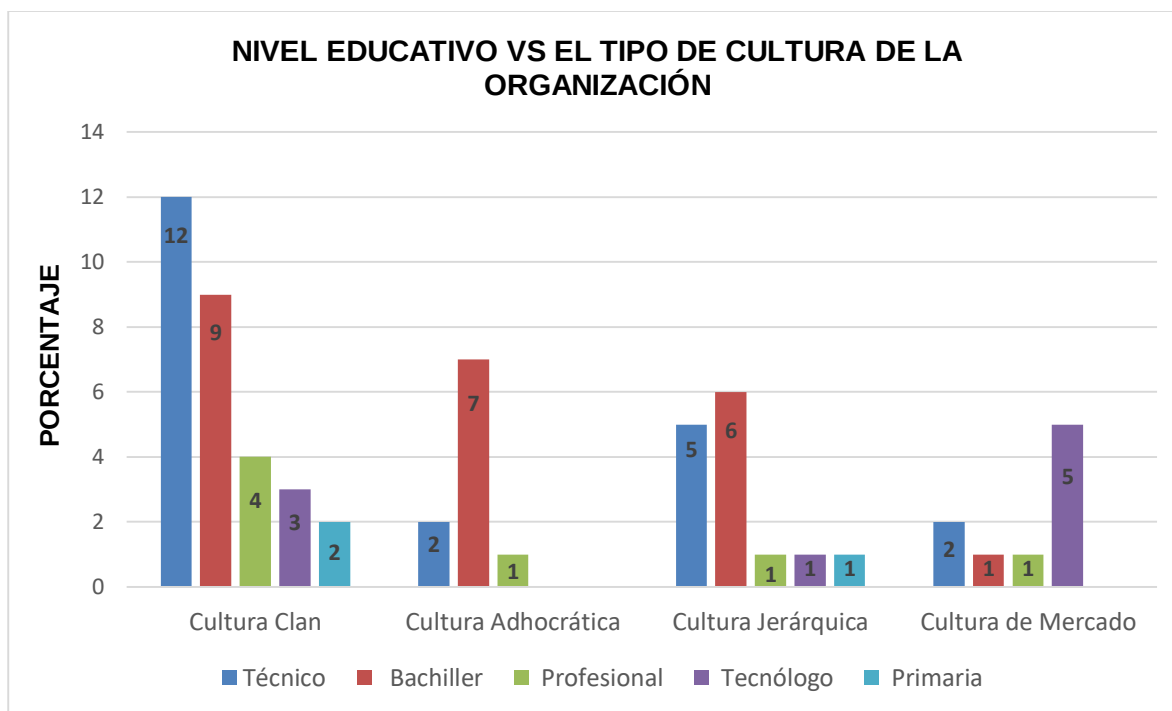
Nivel Educativo y Tipo de Cultura de la Organización

Tabla cruzada 2. Nivel educativo vs El tipo de cultura de la Organización					
	El tipo de cultura de la Organización				Total
Nivel educativo	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado	
Técnico	12	2	5	2	21
Bachiller	9	7	6	1	23
Profesional	4	1	1	1	7
Tecnólogo	3	0	1	5	9
Primaria	2	0	1	0	3
Total	30	10	14	9	63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

Figura 17

Nivel Educativo y Tipo de Cultura de la Organización



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: de acuerdo, con los datos obtenidos de los 63 empleados del supermercado, el nivel técnico y bachillerato predomina más en la cultura clan ya que apunta a que sus colaboradores obtengan una educación empresarial que les permitan desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para alcanzar los objetivos que se establecen para sí mismos, la formación de los empleados es muy importante porque ayuda a adquirir nuevos conocimientos y competencias donde aporten nuevas ideas que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa; es decir, la organización tiene la necesidad de innovar, y para ello necesitan conocimientos actualizados, por lo que invertir en formación es indispensable para que el supermercado alcance la competitividad empresarial en el mercado laboral.

El nivel educativo de los empleados del supermercado incorpora habilidades y comportamientos que han hecho que los cargos cada vez sean más definidos, permitiendo

que los colaboradores sean mucho más efectivos en sus tareas si reciben la formación e inducción apropiada.

✓ **Tiempo laborado y el tipo de cultura de la organización**

El siguiente cruce de variables tiene como objetivo identificar que empleados con mayor tiempo de estar laborando en la empresa se siente más familiarizado con el tipo de cultura que predomina en el supermercado, y que han hecho que se sienta a gusto y complacido de pertenecer a la misma.

Tabla 8

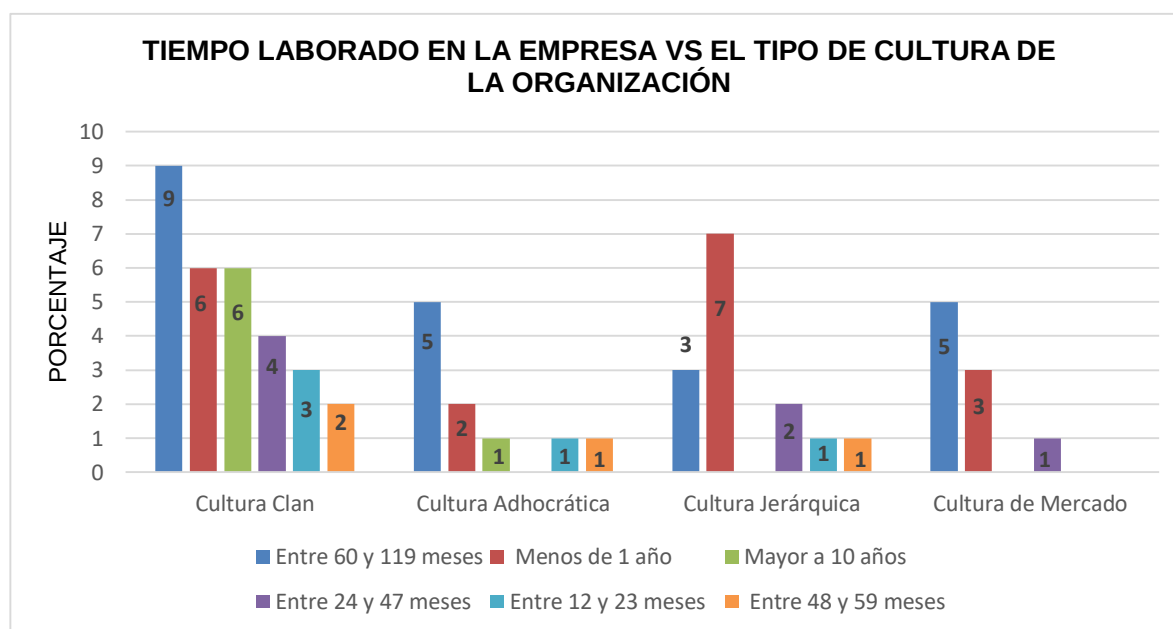
Tiempo Laborado y el Tipo de Cultura de la Organización

Tabla cruzada 3. Tiempo laborado en la empresa vs El tipo de cultura de la Organización					
	El tipo de cultura de la Organización				Total
Tiempo laborado en la empresa	Cultura Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado	
Entre 60 y 119 meses	9	5	3	5	22
Menos de 1 año	6	2	7	3	18
Mayor a 10 años	6	1	0	0	7
Entre 24 y 47 meses	4	0	2	1	7
Entre 12 y 23 meses	3	1	1	0	5
Entre 48 y 59 meses	2	1	1	0	4
Total	30	10	14	9	63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

Figura 18

Tiempo Laborado y el Tipo de Cultura de la Organización



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

Análisis: los empleados son el mejor activo para la empresa, es por ello, que la gráfica expresa que el tiempo laborado que tienen los empleados está en promedio de los 12 meses y los 60 meses ubicados en la cultura clan la cual ha servido como guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de ésta para lograr tener la estabilidad que ofrece la empresa; además, hay que tener en cuenta que un trabajador estable es un trabajador con experiencia que puede ayudar a adaptar a los nuevos empleados.

De igual modo, es muy importante el tiempo laborado del empleado identificado con la cultura clan, ya que permite generar en los empleados sentido de pertinencia, ayuda a establecer o mejorar la experiencia laboral, mejora la motivación de los empleados y genera una perspectiva positiva de los clientes que visitan el supermercado.

✓ Nivel Educativo y Cargo desempeñado

En este cruce se busca analizar la relación entre el nivel educativo y el cargo desempeñado e identificar cual es lo mínimo que exige la empresa para que una persona pueda ocupar un cargo dentro de la organización.

Tabla 9

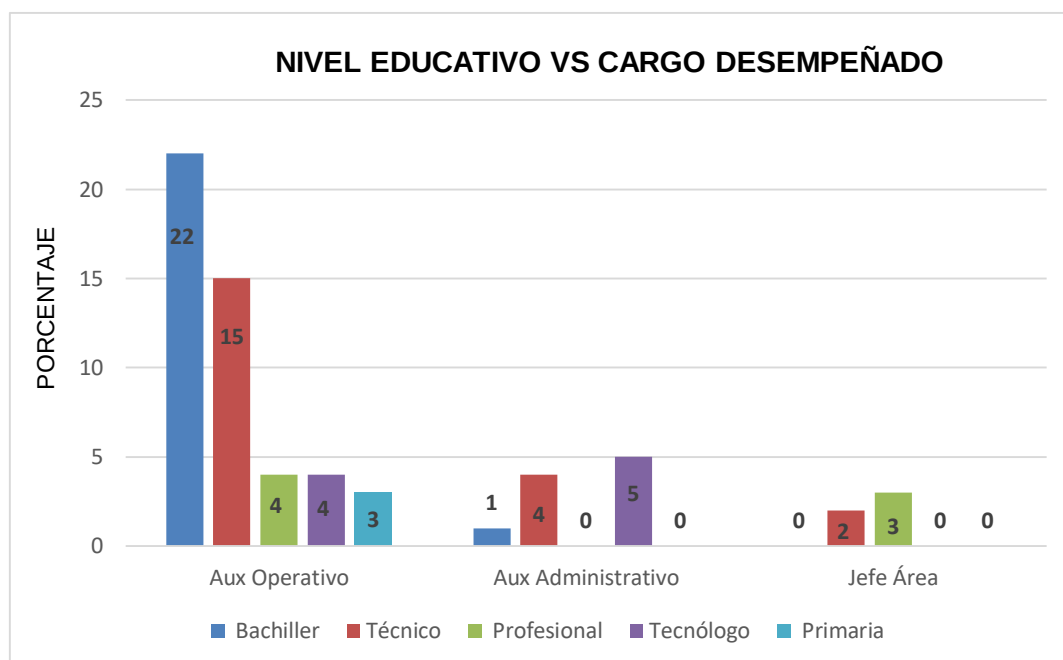
Nivel Educativo y Cargo Desempeñado

Tabla cruzada 4. Nivel educativo vs Cargo desempeñado				
	Cargo desempeñado			Total
Nivel educativo	Aux Operativo	Aux Administrativo	Jefe Área	
Bachiller	22	1	0	23
Técnico	15	4	2	21
Profesional	4	0	3	7
Tecnólogo	4	5	0	9
Primaria	3	0	0	3
Total	5	10	48	63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Figura 19

Nivel Educativo y Cargo Desempeñado



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: el nivel educativo y el cargo desempeñado en la gráfica anterior, se observa que lo mínimo que exige el supermercado a la hora de contratar personal es contar con el título de bachiller académico, donde los perfiles laborales demuestren tener competencias y experiencia laboral certificable, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos. El supermercado apunta a que sus empleados tengan una educación empresarial donde tengan la capacidad de asumir retos y desafíos laborales que permite crecer personal y profesionalmente dentro de la organización.

✓ Tiempo laborado en la empresa y liderazgo Transformacional

El objetivo del cruce de estas variables es analizar la importancia que ejerce el liderazgo transformacional para que un empleado perdure en el tiempo dentro del Supermercado Merca Pava paga S.A, en donde se busca ser escuchados, valorados y tenidos en cuentas a la hora de tomar decisiones.

Tabla 10

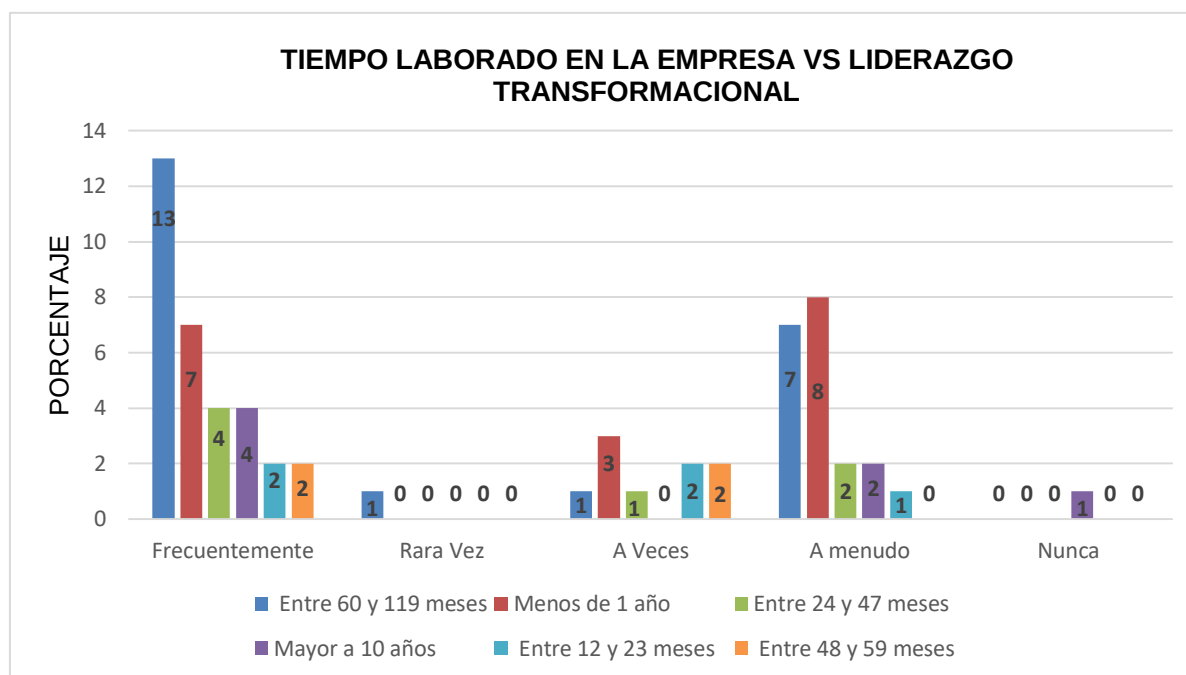
Tiempo laborado en la empresa y Liderazgo Transformacional

Tiempo laborado en la empresa vs Liderazgo Transformacional						
	Liderazgo Transformacional					Total
Tiempo laborado en la empresa	Frecuentemente	Rara Vez	A Veces	A menudo	Nunca	
Entre 60 y 119 meses	13	1	1	7	0	22
Menos de 1 año	7	0	3	8	0	18
Entre 24 y 47 meses	4	0	1	2	0	7
Mayor a 10 años	4	0	0	2	1	7
Entre 12 y 23 meses	2	0	2	1	0	5
Entre 48 y 59 meses	2	0	2	0	0	4
Total	32	1	9	20	1	63

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Figura 20

Tiempo Laborado en la Empresa y Liderazgo Transformacional



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Análisis: de acuerdo a lo anterior, se expresa que el liderazgo transformacional en los 15 años que tiene el supermercado Merca Pava PAGA S.A, en el municipio de Puerto Tejada ha buscado frecuentemente estimular tanto al líder como a los colaboradores para realizar una transformación interna en el individuo logrando así resultados importantes en la empresa, en pocas palabras, el liderazgo transformacional motiva a los empleados a realizar más de lo que se esperaba de ellos (transformando los valores, habilidades, motivaciones y responsabilidades), del mismo modo, genera una visión, propósitos y una misión compartida para la empresa donde los empleados van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés común.

5.1.3 Identificación del estilo liderazgo que predomina en el supermercado Merca Pava Paga S.A

Dentro de la investigación se tuvo en cuenta los factores que hacen parte de cada estilo de liderazgo y se desarrollaron una serie de enunciados en el cual los empleados del supermercado debían de marcar y evaluar en la escala de Likert de (1 a 5), donde (1 es nunca y 5 frecuentemente) que tan de acuerdo es la afirmación con su experiencia en la empresa. Los factores evaluados por cada estilo de liderazgo se mencionan a continuación:

Tabla 11

Estilos de liderazgo y sus pertinentes factores.

ESTILO DE LIDERZGO	FACTOR
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada
	Motivación inspiracional
	Estimulación intelectual
Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente
	Dirección por excepción activa
	Dirección por excepción pasiva
Laissez-Faire	Actividad
	Efectividad
	Frecuencia

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Dentro de cada uno de los factores mencionados anteriormente, se desarrollan enunciados que hacen referencia a las características que se resaltan en los estilos del liderazgo las cuales buscan determinar cómo se desenvuelven en los diferentes escenarios dentro del supermercado, con el interés de explicar cómo influyen en el desarrollo y sostenibilidad de los procesos realizados por las empresas.

En la siguiente tabla, se indican los factores y las afirmaciones de los estilos de liderazgo con los que cada empleado del supermercado se identificó de acuerdo a su perspectiva y conocimiento que tienen del supermercado y el liderazgo que se ejerce.

Tabla 12

Factores de liderazgo y sus enunciados

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
FACTOR	ENUNCIADO
Influencia idealizada	Hago que las demás personas se sientan bien estando a mi alrededor.
	Los demás tienen plena confianza en mí.
Motivación inspiracional	Ayudo a los demás a encontrarle sentido a su trabajo.
	Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer.
Estimulación intelectual	Hago que los demás repiense ideas que nunca se habían cuestionado antes.
	Ofrezco a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas
	Permito que las personas piensen sobre problemas del pasado desde nuevas perspectivas.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Recompensa contingente	Estoy atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo a sus logros
	Proporciono reconocimiento/recompensas cuando los demás alcanzan sus objetivos.
	Le digo a otros qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo
Dirección por excepción activa	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen
	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer
	Le doy retroalimentación a los demás en su trabajo
Dirección por excepción pasiva	Estoy satisfecho cuando otros cumplen con las normas acordadas
LAISSEZ-FAIRE	
Actividad	Cualquier cosa que quieran los demás, está bien para mí
	Le pido a otros lo absolutamente esencial
Efectividad	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante
	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.
Frecuencia	Tiendo a no corregir errores ni fallas.
	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.
	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

Tabla 13

Resultados obtenidos por factor y estilo de liderazgo

FACTOR	PROMEDIO
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Influencia idealizada	8,12
Motivación Inspiracional	7,22
Estimulación intelectual	9,86
TOTAL	25,2
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	
Recompensa contingente	10,49
Dirección por excepción activa	10,96
Dirección por excepción pasiva	4,02
TOTAL	25,47
LAISSEZ-FAIRE	
Actividad	6,11
Efectividad	5,62
Frecuencia	5,49
TOTAL	17,22

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Figura 21

Promedio factores por tipo de liderazgo



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

En la siguiente tabla, se expresa el cálculo del promedio de cada factor por estilo de liderazgo en la cual la sumatoria de cada uno permite identificar cuál es el estilo de liderazgo que predomina en el supermercado Merca Pava Paga S. A.

Tabla 14

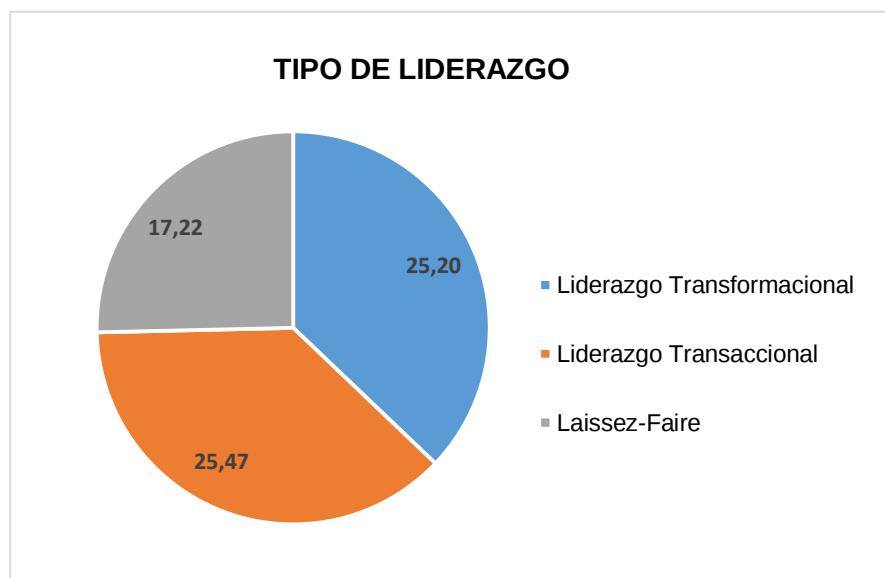
Tipo de liderazgo que predomina en el supermercado

TIPO DE LIDERAZGO	PROMEDIO
Liderazgo Transformacional	25,20
Liderazgo Transaccional	25,47
Laissez-Faire	17,22

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

Figura 22

Tipo de Liderazgo que predomina en el Supermercado



Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia

De acuerdo a los datos obtenidos, se evidencia que el estilo de liderazgo que se identifica en el supermercado es el liderazgo transaccional con una puntuación de 25,47% lo cual quiere decir, que el liderazgo ejercido está orientado a fomentar el cambio en los distintos procesos ejercidos en el supermercado; buscando orientar el comportamiento de las personas en donde se busca un acuerdo entre empresa y empleados, para que los colaboradores se sientan satisfechos y se obtenga de ellos compromiso, lealtad, y motivación laboral. Tal como lo describe Bass (1993), el supermercado ejerce el liderazgo transaccional un estilo gerencial que permite el cumplimiento y el resultado de metas a través del control, la organización y un sistema de recompensas y sanciones en cada caso, en donde líder y colaborador están de acuerdo en el interés de roles y responsabilidades que están conectados para lograr ciertas metas y objetivos en común.

6. DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Una vez definida la etapa de investigación que consistió en identificar el tipo de cultura y liderazgo que predomina en el supermercado Merca Pava-Paga S.A, como último objetivo, se formulan unos lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, los cuales brindarán una guía orientada hacia el equipo y a la directriz de la organización.

Tabla 15

Lineamientos estratégicos

LINEAMIENTOS	ACCIONES
Fortalecimiento de la estructura	• Seguimiento permanente de la coherencia entre la estructura organizacional formulada y su acontecer cotidiano. • Comunicación efectiva y constante sobre la empresa, departamentos y colaboradores. • Aumentar el nivel de empoderamiento en los líderes de cada área.
Desarrollo individual y formación laboral	• Fortalecimiento en los procesos de selección. • Definición y aplicación de políticas de plan carrera.
Fortalecimiento de procesos	• Fortalecimiento de la visión mediante capacitación y entrenamiento. • Seguimiento de las relaciones interpersonales. • Aprendizaje y enfoque de nuevas habilidades.
Ofrecer programas de reconocimiento	• La gratitud: agradecer al equipo de trabajo es una forma de reconocimiento. • Hacer reconocimiento en público: esta acción ayuda a conectar a las personas y a motivar a los colaboradores a hacer consciencia de la importancia de la calidad de su labor.
Fomentar una cultura de servicio orientada a los clientes	• Fortalecer la formación a empleados en la atención y servicio a clientes. • Fomentar la interacción directa con los clientes.

Fuente: Datos obtenidos durante la investigación. Elaboración propia.

6.1 Fortalecimiento de la estructura

El diseño de una estructura organizacional permite que las empresas tengan claro la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso; contribuyendo así a lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma (La República, 2018).

- Seguimiento permanente de la coherencia entre la estructura organizacional formulada y su acontecer cotidiano: es importante analizar y visualizar que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren ligados a las necesidades del mercado o los cambios que atraviese el supermercado, teniendo en cuenta que actualmente, las empresas buscan un modelo en el que el quehacer lo definen los procesos y se distribuye a través de la integración de los conocimientos del equipo. Por lo tanto, es necesario validar que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Comunicación efectiva y constante sobre la empresa, departamentos y colaboradores: la estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o procesos puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación, fomentando siempre la comunicación directa (cara a cara), entre los miembros del equipo de trabajo. La comunicación efectiva es fundamental para motivar y mantener a los equipos de trabajo cohesionados, lo cual ayuda a que exista un buen ambiente laboral y a mejorar la confianza, autonomía y productividad.
- Aumentar el nivel de empoderamiento en los líderes de cada área: es necesario que los líderes y el equipo de trabajo conozcan los objetivos, metas, procesos y procedimientos

que se realizan en el supermercado, con el fin de mejorar su proceso de toma de decisiones, al conocer cómo funciona cada área; es decir, estar al tanto de la cultura organizacional porque al tener la información necesaria la persona tendrá más herramientas que le permitan decidir y empoderarse.

6.2 Desarrollo individual y formación laboral

- Fortalecimiento en los procesos de selección

La selección del personal es un proceso que se realiza mediante la implementación de técnicas precisas organizado con la dirección estratégica de la empresa y las políticas de gestión humana planteadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se ajuste a las características requeridas presentes y futuras en un cargo laboral de la organización (Chiavenato, 2007), expone que “hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado”, en otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los cargos que existen en la organización, con el propósito de mantener o incrementar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

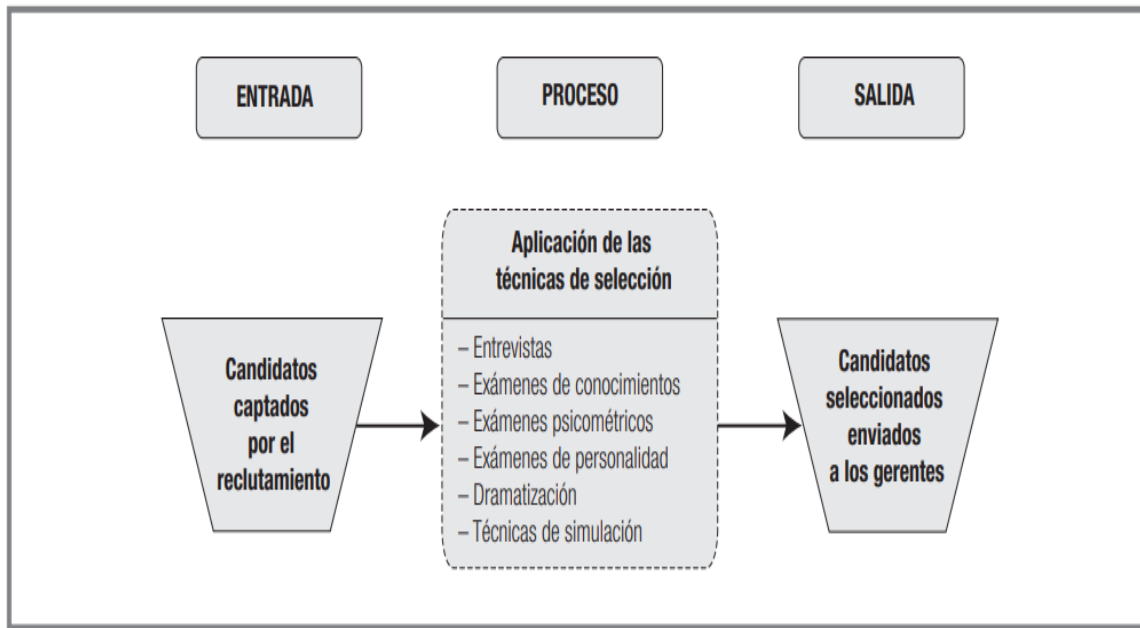
- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Para fortalecer los procesos de selección del supermercado Merca pava se sugiere implementar la técnica de Idalberto Chiavenato y su principal contribución es que su modelo, está basado en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación etc.; es de vital importancia fortalecer el proceso ya que el reclutamiento y selección de personal debe ser una estrategia para el supermercado, donde contar con un capital humano idóneo para los cargos requeridos sea necesario para que la organización sea competitiva, pues en realidad, la competitividad de las empresas no depende de máquinas o infraestructura, lo que en verdad importa es contar con el personal apropiado. En efecto, la creatividad, el talento y la inteligencia humana son habilidades

irreemplazables que, mediante un buen reclutamiento y selección de personal, deben atraer a la empresa. Se presenta a continuación:

Figura 23

Proceso de Selección



Fuente: Idalberto Chiavenato.

Implementar esta técnica de selección tiene ventajas y atributos, como rapidez y confiabilidad, además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño y rendimiento futuro del candidato al cargo. La siguiente técnica ayudará al supermercado a estandarizar sus procesos y que sean definidos por la alta gerencia de la empresa como política de desarrollo y atracción de talento humano.

- Definición y aplicación de políticas de plan carrera

El plan carrera busca la formación y planeación del avance de los trabajadores dentro del ambiente laboral, basados en los años de experiencia y desempeño que lo hacen idóneo para ocupar un cargo administrativos que se encuentra vigente y así llenar las expectativas de los

colaboradores que se encuentran en continuo proceso de desarrollo, es por ello que como estrategia para fortalecer la cultura organizacional del supermercado Merca Pava-Paga S.A, se sugiere implementar políticas con el objetivo de proporcionar el desarrollo de conocimiento y experiencia de los empleados, donde establecen condiciones a los colaboradores para lograr un desempeño eficaz, que contribuye al logro de los objetivos organizacionales, generando nivel de pertenencia, motivación e interés de los colaboradores. Se presentan las siguientes ventajas de un plan carrera en la organización:

Tabla 16

Ventajas de un plan carrera

MOTIVACIÓN	GENERAR CONOCIMIENTO
Desarrollo de nuevas habilidades	Entrenamiento y capacitaciones
Clima de trabajo sano y seguro	Evaluación de desempeño
Oportunidad de ascenso dentro de la empresa	Capacidad de innovar
Aumento en la remuneración mensual	Mejoramiento continuo
Relaciones interpersonales con nuevos compañeros	Evaluación de desempeño

Fuente: datos obtenidos durante la investigación. Elaboración Propia.

Tabla 17

Políticas del Plan Carrera

MERCA PAVA PAGA S.A. 	
POLITICAS DE PLAN DE CARRERA	
Objetivos: Establecer normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa Merca Pava Paga S.A., para la formación y retención de sus empleados.	
DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA	
a) Basar la oferta formativa para colaboradores en cursos que permitan mejorar sus habilidades profesionales y conocimientos aplicables a cada disciplina, buscando mejorar competencias como el liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo y el reconocimiento; aspectos que son fundamentales tanto para el desarrollo profesional como para el personal, y conseguir así una cultura de alto rendimiento y bienestar. b) Los ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la organización se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad, cumplan los requisitos académicos y de experiencia exigidos en el nuevo cargo. c) La gerencia, por medio de coordinadores y jefes desarrollará un programa de evaluación de desempeño al menos unas tres veces al año, con el objetivo de medir la eficiencia y desempeño de sus colaboradores, esto servirá de base imprescindible para promociones y ascensos. d) Todo ascenso incluirá la remuneración del nuevo cargo, de acuerdo a la política salarial vigente, el empleado ascendido deberá cumplir un periodo de tres meses en el ejercicio de su cargo y haber ganado el correspondiente concurso de méritos. e) Todo personal contratado o ascendido por el supermercado deberá participar del proceso de inducción, capacitación y entrenamiento en el cargo a desempeñar.	
Elaborado por: Uzuriaga Zúñiga Karol Yulieth & Ramírez Montaña Kelly Vanessa	

Fuente: información obtenida de Nestlé S.A. Elaboración Propia

La importancia de contar con un plan carrera implica un proceso dirigido a la atracción y retención del talento humano del supermercado, por medio del cual la empresa ofrece a los colaboradores guiarlos, capacitarlos y entrenarlos para tomar posiciones laborales con mayores responsabilidades, de acuerdo a las habilidades y competencia de cada empleado.

6.3 Fortalecimiento de procesos

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones, esto se debe por la flexibilidad que ofrece para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Es importante que las empresas sean capaces de optimizar los procesos que desarrollan, contar con una organización más eficiente de los procesos, en cuanto al seguimiento y control de los mismos; con base a efectuar mejoras que permitan el continuo desarrollo del supermercado.

- Fortalecimiento de la visión mediante capacitación y entrenamiento: por medio de la capacitación como actividad planeada y basada en las necesidades de la empresa y de los colaboradores, se busca orientar hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; con el fin de que todos se apropien de la visión del supermercado. Para fortalecer la visión de la empresa se debe fomentar la apropiación de la estructura organizacional, conociendo la empresa, sus estrategias, valores, objetivos, competencia diferencial y evolución de su entorno.
- Seguimiento de las relaciones interpersonales: las relaciones interpersonales en el trabajo son esenciales para el logro de los objetivos de la empresa, combinando capacidades y recursos individuales; por ello es indispensable conservar y promover relaciones interpersonales saludables que permitan establecer un excelente clima laboral y con ello incrementar la productividad en una organización. Un factor importante en las relaciones interpersonales es la comunicación, que le permite al ser humano establecer diversas relaciones, esta le brinda un conjunto de interrelaciones intangibles, transmitiendo los

deseos, necesidades, opiniones, sentimientos y valores; que permiten adoptar diversas conductas con respecto a las personas que los rodean, profundizando más con unos que otros, de acuerdo al nivel de confianza y entendimiento (Méndez & Ryszard, 2015).

- Aprendizaje y enfoque de nuevas habilidades: para promover el desarrollo de competencias laborales, es importante contar con un proceso de evaluación de desempeño y en función de los resultados idear estrategias para desarrollar las habilidades y conocimientos de los colaboradores; teniendo en cuenta los planes de la empresa y los objetivos individuales. Los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales contribuyen al aumento de la productividad de los colaboradores, la satisfacción de los clientes, aumento en las ventas y menos rotación del personal. A continuación, se presentan los principales métodos para fomentar las competencias laborales de los colaboradores:
 1. Coaching: este método busca fomentar el apoyo de un compañero o líder que cuenta con la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar mejor su puesto de trabajo.
 2. Equipos multidisciplinarios: en los equipos multidisciplinarios se estimula el aprendizaje colaborativo por todos los miembros del equipo, se aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del colaborador, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.
 3. Rotación de puestos de trabajo: se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar.

Incrementar el rendimiento de los empleados es un factor vital para que el supermercado se mantenga competitivo en el mercado. Por tanto, es esencial que como organización implemente herramientas para apoyar el desarrollo del personal, por medio de planes de

formación y capacitación acordes, ya que esto trae ventajas importantes para el supermercado como las siguientes:

- El plan de aprendizaje está alineado y orientado a lograr la estrategia del supermercado para beneficio del empleado y la empresa.
- Permite establecer una guía para el plan carrera del colaborador.
- Brinda al empleado conocimientos amplios y flexibilidad de desempeñarse en puestos distintos al actual, lo que es una ventaja para la empresa al poder hacer frente a retos y cambios en el entorno.
- Potencia el desempeño de los colaboradores al ayudarlos a ser más productivos y tener más habilidades que aportarán valor a la organización.
- Al otorgar la oportunidad al empleado de crecer y aprender se puede aumentar su satisfacción laboral y con la empresa, con lo que se busca disminuir la rotación de personal.

6.4 Ofrecer programas de reconocimiento

Un programa o plan de reconocimiento para los colaboradores, son todas aquellas estrategias dirigidas a los trabajadores que se llevan a cabo para agradecer y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos para la empresa. Para desarrollar un programa de reconocimiento el supermercado Merca Pava, debe tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales:

1. Involucrar a los colaboradores en el diseño: se busca conocer la opinión de los colaboradores, ya que esto permite conocer su perspectiva y expectativas sobre el programa. Se pueden utilizar encuestas que permitan conocer qué tipo de reconocimientos tangibles o intangibles son motivantes para ellos y les gustaría recibir por parte de la empresa.

2. Incluir a todos los niveles del supermercado: un programa de reconocimiento para empleados debe ir de acuerdo a los distintos niveles que existen en el supermercado, a los puestos de trabajo, responsabilidades, funciones u objetivos de cada área. Es necesario que todos los empleados sean elegibles para el reconocimiento y que, por ninguna razón, algún colaborador sea excluido.

3. El programa debe ser sencillo, flexible y atractivo: es necesario que el programa sea específico y entendible por todos, que especifique claramente qué tipos de comportamientos o acciones están siendo recompensados o reconocidos de una forma clara y legible para todos.

4. Implementar formas de reconocimiento distintas al dinero: algunas maneras de reconocer a los empleados son:

- Hacer reconocimiento en público: esta acción ayuda a conectar a las personas y a motivar a los colaboradores a hacer consciencia de la importancia de la calidad de su labor.
- La gratitud: agradecer al equipo de trabajo es una forma de reconocimiento.
- Escuchar y ser receptivos con sus ideas.
- Otorgar confianza y ofrecer flexibilidad en los horarios.
- Otorgar premios tangibles a través de acuerdos con proveedores o aliados comerciales.
- Ofrecerles espacios de esparcimiento dentro del supermercado.

Hacer que los empleados se sientan valorados por lo que hacen puede hacer una gran diferencia y traer beneficios como disminución de la rotación, aumento de la productividad y mejoramiento del desempeño laboral.

6.5 Fomentar una cultura de servicio orientada a los clientes.

- Fortalecer la formación a empleados en la atención y servicio a clientes

Es importante que el supermercado desarrolle una sólida cultura de servicio al cliente permitiéndole así mejorar su comunicación interna ya que esto permite establecer procesos que permitan cubrir los requerimientos que los clientes buscan al momento de visitar las instalaciones del supermercado. En este sentido, el autor Moreno Hernández (2009), plantea lo siguiente:

“El servicio al cliente es parte de la cultura organizacional, es como un valor agregado y una característica fundamental que logra que el cliente siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier miembro de la empresa. Aunque los empleados no están todo el tiempo en contacto directo con los clientes, estos deben poseer la información necesaria para atender las dudas e inquietudes de los clientes o de los compañeros que soliciten de su ayuda para lograr la satisfacción del cliente”.

De esta manera, el supermercado debe decidir establecer una cultura de servicio orientado en los valores y normas con el fin de obtener la excelencia al brindar un buen servicio al cliente y utilizar elementos como: comunicación asertiva, respeto a las personas y a las diferencias, transparencia en el actuar, es decir, clima sano de trabajo, es por ello que para fomentar una cultura de servicio en Merca Pava Paga S.A. se plantea lo siguiente:

1. Capacitar al personal en servicio al cliente: Todos los empleados, incluido la gerente deberán ser capacitados en la atención y servicio al cliente lo que permitirá que los colaboradores tengan la capacidad de ayudar a mejorar la imagen del supermercado, resolución de problema, mejorar la comunicación cliente y empresa, además, ayuda a que los empleados sientan vínculos entre los bienes y servicios que ofrece el supermercado.

2. Saber escuchar: es de vital importancia saber escuchar las necesidades y requerimientos de los clientes, esto ayudará a realizar una retroalimentación para mejorar el servicio prestado.
3. Definir una propuesta de valor: Merca Pava se caracteriza por ser un supermercado que realiza obras sociales, lo que ha hecho que su imagen y marca sea conocida por el municipio de Puerto Tejada y sus alrededores, es por ello que como alternativa y propuesta de valor para seguir creciendo se recomienda implementar ventas de mini mercado por internet, las redes sociales y canales digitales para aumentar los ingresos y el número de audiencia; y de esta forma ser más reconocido en la región.
 - Fomentar la interacción directa con los clientes.

Se deben desarrollar y facilitar maneras para que los colaboradores interactúen con los clientes que los visitan diariamente y requieren de los servicios de la empresa, para ello se sugiere implementar una serie de acciones que permitirán ayudar a mejorar la interacción de los clientes.

1. Interactuar con los clientes a través de las redes sociales: contestar sus dudas y promover campañas para oírlos, las interacciones en marketing no necesitan solo vender, sino que pueden ser utilizadas para escuchar lo que los clientes quieren decir, se podrá realizar por medio de en vivos en Facebook e Instagram.
2. Ser creativo e ingenioso: es necesario diferenciarse de la competencia, realizar actividades de fidelización para clientes donde se premie la fidelidad que han tenido con la empresa, realizar concursos de entrega de mercados por medio de las redes sociales, rifas de electrodomésticos y ofrecer viajes recreativos; con el objetivo de tener una mayor interacción y audiencia de clientes.

3. Formar un área exclusiva de servicio al cliente: tendrá como objetivo atender los requerimientos y necesidades que tienen los clientes, en ello se atenderá todas las solicitudes de PQRSD que se puedan presentar dentro del supermercado.

7. CONCLUSIONES

Los resultados permitieron determinar en la investigación, que el estilo de liderazgo que predomina en el supermercado Merca Pava-Paga S.A, es el liderazgo transaccional, en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de sus seguidores a través de un sistema de premios y castigos. Mediante este estilo de liderazgo, el líder basa su influencia por medio del intercambio de recompensas como pueden ser un aumento del salario, más prestaciones, incentivos financieros o simbólicos; los cuales se otorgan a los seguidores de manera proporcional al desempeño obtenido.

Lo anterior, permite determinar que dentro del supermercado existen características propias del liderazgo transaccional en donde se logra evidenciar la recompensa contingente como principal característica, la cual busca alcanzar una meta comprometiendo a todo el equipo de trabajo, premiando los esfuerzos y obteniendo lo mejor de cada uno de los miembros del equipo; de igual forma, el líder es visto como un ejemplo para los demás, con el objetivo de que todos conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.

Por otro lado, como lo afirman Cameron y Quinn (2006), es evidente que en una empresa pueden coexistir más de un tipo de cultura, los cuales se complementan de acuerdo al comportamiento, las normas, los valores y las creencias que son aceptadas y compartidas dentro de la organización. Tal y como se observó en los resultados, en el supermercado se presentan de alguna u otra manera los distintos tipos de cultura, aunque se evidencia que el único tipo que sobresale es la cultura clan-grupal, la cual se caracteriza por promover la participación, la cohesión de sus miembros y considerar al personal de todo el supermercado como una familia.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que en el supermercado se busca brindar un ambiente familiar y personal, en donde el líder es visto como un tutor, consejero y padre de todos en la familia, el cual promueve el trabajo en equipo, el consenso, la participación, la

lealtad, el compromiso organizacional, la confianza mutua, el desarrollo humano y el interés por los miembros del equipo.

Con respecto a los lineamientos estratégicos dirigidos hacia el fortalecimiento de la cultura organizacional, se determinó como relevante el reconocimiento de la actual estructura organizacional del supermercado, ya que este cuenta con una misión y visión claras que le proporcionan un propósito y un significado, al definir un rol social y un enfoque a largo plazo. Sin embargo, se busca que los colaboradores interioricen y se apropien de ellos, con el fin de que estos le permitan al supermercado orientar el comportamiento de sus miembros, de tal manera, que sus acciones y decisiones lleven a la organización al estado futuro deseado.

También se logró identificar hasta el momento y para el presente caso, que, con la información recopilada, no hay suficiente evidencia para afirmar que existe una influencia directa entre el liderazgo y la cultura organizacional manifestada en el supermercado; ya que una organización puede tener un tipo de cultura determinado y este, no necesariamente se verá afectado de forma significativa por el estilo de liderazgo que manifieste el líder. Mientras que, en algunos casos, el tipo de cultura puede determinar el estilo de liderazgo que adopte una persona dentro de cada área de la organización, para este caso el del supermercado.

8. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones finales que le permitirán a Merca Pava Paga S.A, asegurar que su proceso en fortalecer la cultura organizacional y el liderazgo en la empresa sea exitoso:

Si bien se tuvo en cuenta la percepción establecida por los colaboradores respecto a la identificación del tipo de liderazgo que predomina en el supermercado, sería importante para futuras investigaciones, desarrollar estudios descriptivos que permitan analizar correlaciones entre los estilos de liderazgo que existen en cada uno de los departamentos y que ejerce cada coordinador en el supermercado y cuál es el impacto que genera en el rendimiento y productividad del mismo.

Adicionalmente, realizar capacitaciones de líderes de cada departamento, es otra actividad sugerida por las investigadoras, en esta se recomienda trabajar el tema: “desarrollo de liderazgo transaccional, coach y comunicación organizacional”, con el propósito que ayude a contribuir al cumplimiento de las estrategias organizacionales del supermercado; además de, promover el desarrollo de nuevas habilidades y que se descubran talentos potenciales para ejercer cargos administrativos.

De igual forma, orientar a los colaboradores de Merca Pava Paga S.A, sobre los valores organizacionales y estructura administrativa; con el objetivo de que a partir del conocimiento obtenido de la empresa se puedan generar iniciativas de innovación y cambio. Así mismo, hacer que los coordinadores del supermercado, se conviertan en actores claves en el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional; una de las funciones más importantes de un líder consiste en ser agente del cambio cultural, propiciando de esta manera el crecimiento sostenido de las organizaciones.

Considerando que la empresa es de tamaño mediano es fundamental que los colaboradores de la organización se capaciten y tengan la claridad de lo que es la cultura organizacional y porque es tan importante tenerla plenamente identificada, con el objetivo de buscar el mejoramiento continuo, lo cual puede ser una fuente de motivación para generar un escenario favorable a la implementación de las estrategias plenamente establecidas.

Realizar la implementación y retroalimentación de los lineamientos estratégicos formulados anteriormente para verificar que todo se esté ejecutando conforme fue planeado, o si es necesario realizar los cambios que sean pertinentes durante la realización. La retroalimentación permitirá por su parte, identificar que obstáculos se están presentando para lograr el cambio y actuar oportunamente para superarlo. Así mismo, implementar canales de comunicación que permitan mantener informados a los colaboradores en temas claves para la organización, el desempeño, la competencia, los clientes, los proveedores, las tendencias e innovaciones del sector.

Finalmente, las investigadoras recomiendan realizar periódicamente la aplicación de la encuesta de cultura organizacional, ya que desde que inició las operaciones del supermercado en el municipio en el año 2007, no se han presentado estudios previos de cultura organizacional, se plantea realizar este estudio cada dos años y ejecutar plan de acción con el objetivo de cerrar las brechas encontradas por cada departamento del supermercado, dicho seguimiento lo puede realizar recursos humanos y los líderes de cada departamento. De igual manera, la empresa puede aprovechar y hacer uso de las Tics para realizar la evaluación de la cultura organizacional, pudiendo hacer uso de herramientas ofimáticas como: Google Workspace o algún programa evaluativo y de esta manera volver mucho más práctico el tema y optimizar los tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía, P. T. (29 de 07 de 2020). <https://www.puertotejada.gov.co/>. Obtenido de <https://www.puertotejada.gov.co/publicaciones/258/economia-e-indicadores/>
- Alcaldía, P. T. (29 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.puertotejada.gov.co/publicaciones/258/economia-e-indicadores/>
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly.
- Belalcázar Belalcázar, S. (16 de 03 de 2010). *Google Academico*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>
- Bernal, C. A. (2010). Capítulo 6: Métodos del proceso de investigación científica. En *Metodología de la investigación* (Tercera ed., págs. 56-73). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://anyflip.com/vede/ohla/basic>
- Bernal, C. A. (2010). Capítulo 7: Proceso de investigación científica. En *Metodología de la investigación* (Tercera ed., págs. 74-230). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://anyflip.com/vede/ohla/basic>

Blake, R., y Mouton, J. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving*. Houston: Gulf Publishing Company.

Bolaños Quevedo, V. A. (2019). *Universidad del Valle*. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15042/CB-0600491.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bradigan, P. S., y Hartel, L. J. (2013). Organizational culture and leadership: exploring perceptions and relationships. In *Workplace Culture in Academic Libraries*, 7-20. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-702-6.50001-0>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos. Obtenido de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Personnel Psychology Vol 59 ed.). Estados Unidos. Obtenido de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x

Chaves Campo, C. F., y Rojas Grisales, G. (06 de 2018). *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Unicatólica, Facultad de Ciencias Empresariales*. Obtenido de http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/55%20CHAVEZ_ROJAS.pdf

Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (Segunda Edición ed.). McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2006). En *Introducción a la teoría general de la administración* (págs. 294-295). Mexico : McGraw -Hil.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 12 de 09 de 2021, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Capítulo 12: Liderazgo, poder y política. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed., págs. 335-374). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2009). Capítulo 5: cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed., págs. 119-144). México: Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 12 de 09 de 2021, de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Las personas y las organizaciones: cultura organizacional. En *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Novena ed., págs. 65-77). México: Mc Graw Hill.

- Contraloría. (2020). *Contraloría General de la República* . Obtenido de Contraloría: https://portalcef.contraloria.gov.co/assets/docs/423-ffdb4438-d7d3-48c9-9f55-2a21dde6c77a/12_PlanMejoramiento.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Economipedia. (11 de 05 de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia : <https://economipedia.com/definiciones/cultura.html>
- Evans, M. G. (1970). Leadership and motivation: a core concept. *Academy of Management Journal*, 91-102.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y gerencial* (Tercera ed.). Barcelona: Orbis.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- García Solarte, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías del liderazgo organizacional. *Apuntes del Cenes*, 155-184. Recuperado el 30 de 09 de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547211007>
- González Valdés, B. S. (2018). *Universidad del Valle*. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/14117>
- Guillen, M. (2006). *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. Madrid: Pearson educación.

- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 321-339.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., y Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* . México, D. F.: McGraw-Hill.
- Jati, M. K., Hassan, S., Harman, M. H., Jabar, S. A., & Majid, M. A. (2015). Transformational Leadership and Organizational Culture: A Case of MAHB. *Procedia Economics and Finance*, 425-435. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115012174?via%3Dihub>
- Jones, G., y George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- La República. (25 de enero de 2018). Recuperado el 25 de 02 de 2022, de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: Harper.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mc Graw Hill.
- Loya, S. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.

- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Segunda ed.). México: Thomson learning.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (Cuarta ed.). Mason: Cengage Learning. Obtenido de <http://yusuffaisal.net/wp-content/uploads/2020/05/Lussier-and-Achua-2010-LEADERSHIP-Theory-Application-Skill-Development-1.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado*. México: Pearson Educación.
- Méndez Cruz, I., y Ryszard Dobber, M. (2015). *El desarrollo de las relaciones interpersonales en las experiencias transculturales: una aportación del enfoque centrado en la persona*. México D.F: Universidad Iberoamericana.
- Meng, J. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations. *Journal of Communication Management*, 363-385. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0050>
- Mercapava. (2021). *La empresa*. Recuperado el 2019, de <https://www.mercapava.com.co>
- Moreno Hernandez, A. (2009). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1015/MorenoHernandez-AndreadelPilar-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Murcia Torres, L. S., y Ramírez Palacios, D. M. (2015). *Repositorio Institucional Universidad Jorge Tadeo Lozano*. Recuperado el 11 de Octubre de 2021, de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3447>

- Murillo Vargas, G. (2008). Capítulo 3: La toma de decisiones Organizacionales. En *Teorías contemporáneas de la organización y el management* (págs. 179-205). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Murillo Vargas, G., y Zapata Domínguez, Á. (2007). *Teoría Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: revisión de la literatura. 1-16.
- Peñalosa Peñaloza, L. V., y Mejía Salazar, G. F. (2020). *Repositorio Institucional Universidad del Rosario*. Recuperado el 13 de Octubre de 2021, de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/22078>
- Plaza Marín, K., y Valverde Balcázar, M. A. (2019). *Universidad del Valle*. Recuperado el 13 de Octubre de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13855>
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Capítulo 11: Enfoques básicos sobre el liderazgo. En *Comportamiento Organizacional* (Décima ed., págs. 313-331). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>
- Robbins, S. P. (2004). Capítulo 18: cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional* (Décima ed., págs. 523-545). México: Pearson educación.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Rodriguez Valencia, J. (2006). *Dirección moderna de organizaciones*. México: Thomson.

Rojas Wilches, G. M. (2018). *Universidad Externado de Colombia*. Recuperado el 12 de Octubre de 2021, de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1489>

Sánchez Manchola, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Tercera ed.). San Francisco: Jossey-Bass & Sons. Inc. Obtenido de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh.

Yildirim, N., y Birinci, S. (2013). Impacts of Organizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 71-82.

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (Sexta ed.). Madrid: Pearson Educación.

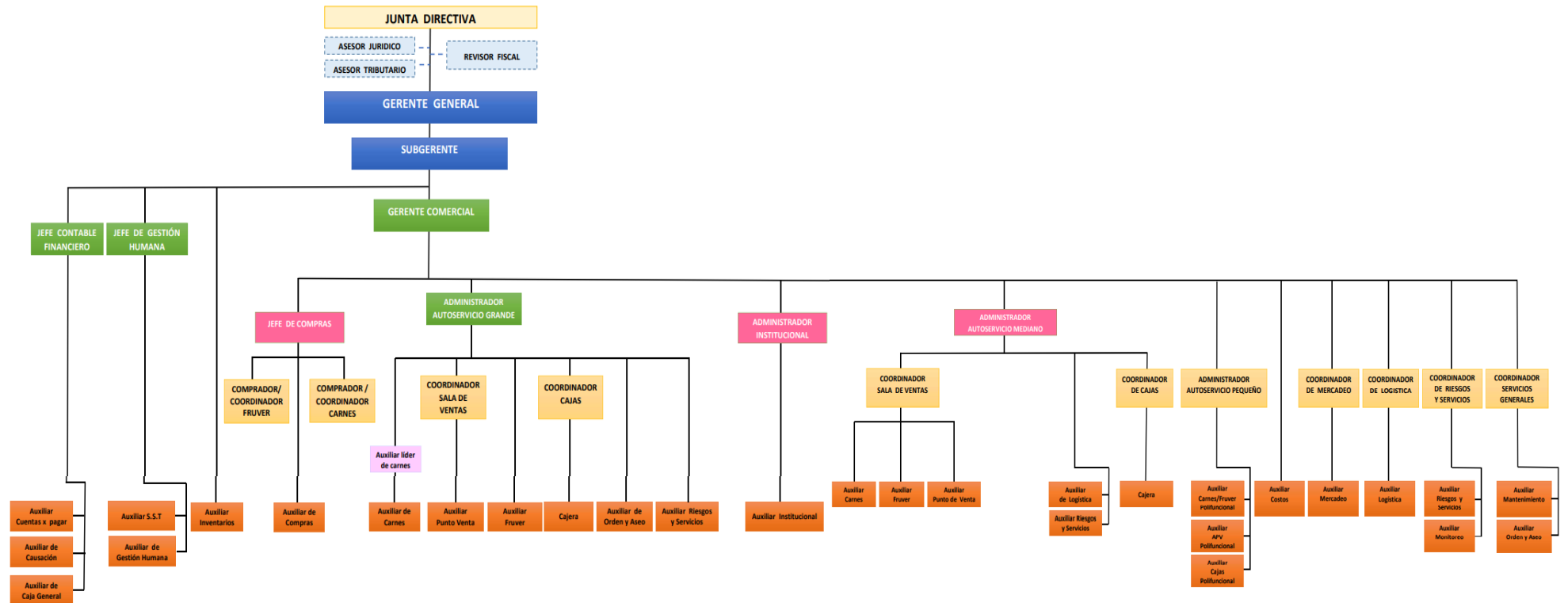
Zapata Domínguez, A. (2007). *Cuaderno de Administración Univalle* . Obtenido de https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/144/217

Zapata, Á., y Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional* (557 ed.). Cali: Facultad de ciencias de la administración.

ANEXOS

Anexo 1 Estructura organizacional Mercapava-Paga S.A

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PAGA



Anexo 2 Definición de Instrumentos: Encuesta

Modelos de los Valores en Competencia por Cameron y Quinn.

Influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga S.A en el municipio de Puerto Tejada-Cauca en el período 2017-2021

La presente encuesta, tiene el objetivo de identificar la influencia del liderazgo en la cultura organizacional de la empresa Merca Pava-Paga S.A en el municipio de Puerto Tejada-Cauca, en el período 2017-2021. Lo invitamos a contestar la siguiente encuesta, la información sólo se utilizará para fines académicos.

Nombre del encuestado (Opcional): _____

Cargo: _____ **Tiempo que lleva en la empresa (meses):** _____

Ciudad: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

Nivel educativo: Primaria__ Bachillerato__ Técnico__ Tecnólogo__ Profesional__ Otro (Cuál) _____

BLOQUE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada dimensión consta de cuatro opciones, en donde la persona debe darle una puntuación mayor a la alternativa que más se identifique con su organización o grupo. Se establecen 100 puntos, los cuales se deben de dividir en cada una de las 4 alternativas. Por ejemplo, si la alternativa 1 es la que más se asemeja a la empresa o grupo, es la que se le debe puntuar un valor más alto la persona podría puntuarlas de 55, 20, 20 y 5 respectivamente para completar los 100 puntos.

El supermercado se caracteriza por:		
N°	ENUNCIADO	
1S	Lugar personal y familiar. Las personas comparten mucho con los demás.	
2S	Es una entidad muy dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	
3S	Es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Gobernada por procedimientos y normas formales.	
4S	Una entidad orientada a resultados. Las personas son muy competitivas y enfocadas fundamentalmente a conseguir los objetivos.	
Total		100
Con relación al liderazgo organizacional del supermercado:		
N°	ENUNCIADO	
1L	Generalmente el liderazgo es visto como un mentor, tutor, consejero y padre de todos en la familia.	
2L	El liderazgo se considera como un emprendedor, innovador y tomador de riesgos.	
3L	Generalmente se considera el liderazgo de tipo coordinador, organizador y defensor de la eficiencia.	
4L	Generalmente se considera el liderazgo del ejecutivo agresivo, competitivo, clara orientación hacia los resultados.	
Total		100

El estilo de dirección del supermercado es:		
N°	ENUNCIADO	
1ED	Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
2ED	Se caracteriza por promover la iniciativa de las personas, la toma de riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad.	
3ED	Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.	
4ED	Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.	
Total		100

Los valores compartidos por las personas en el supermercado son:		
N°	ENUNCIADO	
1VC	La lealtad, el compromiso organizacional, la confianza mutua y el trabajo en equipo.	
2VC	El compromiso con la innovación, la iniciativa, y el cambio continuo.	
3VC	El respeto por las normas y políticas formales, el cumplimiento con la jerarquía y la coordinación.	
4VC	La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	
Total		100

En el énfasis estratégico:		
N°	ENUNCIADO	
1E	El supermercado se enfatiza en el desarrollo humano de los miembros, la confianza, y la participación del personal.	
2E	El supermercado se enfatiza en el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos, experimentar nuevas cosas; aprender de los errores.	
3E	El supermercado se enfatiza en la permanencia y la estabilidad de los miembros, la eficiencia, el control y el buen funcionamiento.	
4E	El supermercado se enfatiza en las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado.	
Total		100

El éxito del supermercado se basa en:		
N°	ENUNCIADO	
1X	En el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	
2X	El desarrollo de productos/servicios únicos y novedosos.	
3X	En la eficiencia, confiabilidad en el servicio, adecuada programación de los servicios y los costos bajos.	
4X	La penetración y el liderazgo en el mercado	
Total		100

BLOQUE 2: LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo por Bass y Avolio.

En este apartado se proporciona una descripción de estilos de liderazgo. A continuación, se presentarán 21 enunciados de los cuales usted deberá evaluar qué tan frecuente esas afirmaciones concuerdan con su experiencia.

De acuerdo a la escala de Likert, en donde

1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces	4. A menudo	5. Frecuentemente
----------	-------------	------------	-------------	-------------------

Marque con una X el enunciado con el que usted más se identifica:

N°	Tipo	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1.	LTF-II	Hago que las demás personas se sientan bien estando a mi alrededor.					
2.	LTF-MI	Ayudo a los demás a encontrarle sentido a su trabajo					
3.	LTR-RC	Le digo a otros qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo					
4.	LTR-DP	Estoy satisfecho cuando otros cumplen con las normas acordadas					
5.	LF-A	Cualquier cosa que quieran los demás, está bien para mí					
6.	LF-A	Le pido a otros lo absolutamente esencial					
7.	LTR-EI	Permito que las personas piensen sobre problemas del pasado desde nuevas perspectivas					
8.	LTR-EI	Hago que los demás repiensen ideas que nunca se habían cuestionado antes.					
9.	LTF-DA	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.					
10.	LTF-DA	Le doy retroalimentación a los demás en su trabajo					
11.	LF-F	Tiendo a no corregir errores ni fallas.					
12.	LF-E	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante					
13.	LTR-II	Los demás tienen plena confianza en mí					
14.	LTR-MI	Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer					
15.	LTF-RC	Proporciono reconocimiento/recompensas cuando los demás alcanzan sus objetivos					
16.	LTF-RC	Estoy atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo a sus logros					
17.	LF-E	En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.					
18.	LF-F	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.					
19.	LTR-EI	Ofrezco a los demás nuevas maneras de mirar situaciones complejas.					
20.	LTF-DA	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.					
21.	LF-F	Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 3 Definición de Instrumentos: Entrevista Empleados

Cultura Organizacional:

1. ¿Cómo describe usted la cultura organizacional del supermercado?
2. ¿Cómo describe usted los valores compartidos y actitudes culturales del supermercado?
3. ¿Considera usted que existe una misión y visión clara, que se refleja en el quehacer cotidiano?

Liderazgo Organizacional:

1. ¿Qué características considera usted que debe tener un líder?
2. ¿Cómo definiría o describiría su estilo de liderazgo?
3. ¿Considera usted que los cambios del liderazgo experimentados durante los últimos 4 años han influido positiva o negativamente en la creación de la cultura organizacional del supermercado y por qué?

Anexo 4 Definición de Instrumentos: Entrevista Gerencia

1. ¿Cómo describe usted la cultura organizacional del supermercado?
2. ¿Cómo es la toma de decisiones a nivel estratégico?, es centralizado o se toma por consenso.
3. ¿La empresa se considera como una empresa Famiempresa?
4. ¿Cómo definiría o describiría su estilo de liderazgo?