

La Cultura Organizacional y su impacto en la mipyme del sector agropecuario



Leidy Alejandra Rodríguez Camacho

Código 2000511

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional

Bogotá D.C 2020

Tabla de contenido

1.	Resumen.....	4
2.	Abstract.....	5
3.	Introducción.....	6
4.	Definición del problema.....	8
5.	Pregunta de investigación.....	9
6.	Objetivos.....	9
6.1	Objetivo General.....	9
6.2	Objetivo Específicos.....	9
7.	Marco Teórico.....	10
7.1.1	Las ventajas y desventajas de la cultura organizacional.....	15
7.1.2	El papel del líder en la cultura y el comportamiento organizacional.....	18
7.1.3	La cultura organizacional como herramienta de crecimiento.....	22
8.	Conclusiones.....	26
9.	Recomendaciones.....	27
10.	Referencias	28

Lista de Ilustraciones

1. Conoce todo sobre las pymes Colombia.....	10
2. Empresas por sectores económicos y tamaño	11
3. Empresas nuevas creadas en Colombia.....	12
4. “La cultura se desayuna a la estrategia”- Peter Drucker.....	23

1. Resumen

El presente documento tiene como objetivo analizar la importancia que existe en establecer una *Cultura Organizacional* en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector agropecuario, bajo la responsabilidad e influencia de su líder, con el fin de proporcionar las herramientas para un adecuado desarrollo de la estrategia y dirección del negocio. Herramientas que ciertamente no existen por el miedo a crecer o por la informalidad que caracteriza a las mipymes del sector.

Generalmente el entorno en el cual operan este tipo de organizaciones es muy dinámico y, ante la ausencia de cultura, los conflictos que se forman desde el interior de éstas se reflejan instantáneamente hacia el exterior. Por ello es importante generar una buena cultura organizacional que le permita a este tipo de empresas adaptarse fácilmente a los cambios de su entorno.

El estudio utilizado para este ensayo fue de tipo descriptivo y la metodología de tipo cualitativa, siendo necesario el estudio de la literatura y de la revisión documental, enfocadas al desarrollo del concepto de cultura organizacional. Como consecuencia de la investigación, podemos concluir que los elementos de La Cultura y El Líder siempre irán juntos con el único objetivo de transformar a las organizaciones en modelos de negocios exitosos que sean sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Líder, Miembros, Parámetros, Sostenibilidad, Mipymes, Sector Agropecuario, Organización, Estrategia, Conducta, Entorno, Adaptación, Cambio

2. Abstract

This document aims to analyze the importance of establishing an Organizational Culture in micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the agricultural sector, under the responsibility and influence of its leader, in order to provide the tools for proper development of business strategy and direction. Tools that certainly do not exist due to the fear of growth or the informality that characterizes MSMEs in the sector.

Usually the environment in which this type of organization operates is very dynamic and, in the absence of culture, the conflicts that form from within them are instantly reflected to the outside. Therefore, it is important to create a good organizational culture that allows these types of companies to easily adapt to changes in their environment.

The study used for this essay was descriptive and the methodology was qualitative, requiring a study of the literature and a documentary review, focused on the development of the research, we can conclude that the elements of **The Culture** and **The Leader** will always go together with the sole objective of transforming organizations into successful business models that are sustainable over time.

Key Words: Organizational Culture, Leader, Members, Parameters, MSMEs, Organization, Strategy, Business Management, Sustainability, Agricultural Sector, Environment, Conflict, Adaptation, Change

3. Introducción

“Aunque el reto sea organizacional, el verdadero cambio siempre ocurre a nivel individual” - **Lee Hech Harrison**

Por el solo hecho de pertenecer a un país con una diversidad inmensa tanto en clima como geográficamente, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector agropecuario, hacen parte de un sector que ha venido cogiendo fuerza en los últimos años.

Aunque, lo anterior pueda resultar ser un punto a favor, el sector agropecuario en nuestro país es uno de los más afectados y ha tenido que afrontar diversos problemas que van desde el conflicto armado hasta las políticas de comercio exterior, pero hay un problema aún mayor que depende exclusivamente de la misma organización: la falta de liderazgo y de importancia frente al establecimiento de una cultura organizacional.

Debe señalarse que las mipymes del sector agropecuario, generalmente han surgido de la necesidad de alguna persona o familia y precisamente esa necesidad de obtener el día a día distrae de la proyección a futuro de estas organizaciones, pues los esfuerzos se enfocan en cubrir las necesidades básicas. Pero este sector es tan afortunado que, de un proyecto sencillo, muchas veces resulta un gran negocio y es ahí en ese momento cuando la cultura que se fue forjando desde los inicios ya se distingue con facilidad.

El objetivo principal con este documento es demostrar la importancia de adoptar una buena cultura organizacional en las mipymes del sector agropecuario a través de su líder, entre más cultura, menos conflictos y mejores resultados. Es importante decir, que cuando un líder conoce

la organización y aquellos factores que le afectan a esta en su desempeño, puede generar a través de su cultura los cambios necesarios para llegar al éxito.

Ante todo la cultura organizacional es una variable que se crea con la combinación de subculturas que cada individuo trae inherente a sí mismo, por lo tanto, es fundamental entender cada parámetro, cada escenario, sus ventajas y desventajas, y la influencia de su líder en la cultura organizacional, para la adaptación del concepto a las mipymes del sector agropecuario.

4. Definición del problema

En los últimos años, según cifras del Dane, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) corresponden al 90% del sector productivo del país, están generando alrededor del 35% del PIB, y aportan el 80% de la fuerza laboral. Por lo anterior, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se han convertido en un segmento fundamental para el crecimiento de la economía colombiana.

Del mismo modo, ha habido un aumento significativo en la creación de nuevas empresas, pero desafortunadamente casi el 70% de estas no alcanzan a cumplir los primeros cinco años de vida; una cifra que se podría evitar si estas empresas tuvieran una cultura organizacional establecida desde su misma creación, y de la cual el líder estuviera comprometido con su desarrollo.

En consecuencia, la ausencia de cultura conlleva a una serie de conflictos tanto a nivel interno que puede involucrar a: los empleados, los directivos, los socios; y como también a nivel externo que comprende a: sus clientes, sus proveedores, las entidades de gobierno y la sociedad en general.

5. Pregunta de investigación

Por lo anterior, es adecuado plantear lo siguiente: ¿Cuál es la importancia de la Cultura Organizacional en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario, para que sus líderes puedan apoyarse en ésta y lograr una exitosa dirección estratégica que le permita sostenerse en el tiempo?

6. Objetivos

6.1 Objetivo General

Analizar la importancia de la cultura organizacional en las empresas del sector agropecuario, para establecer parámetros de comportamiento organizacional que le permita desarrollarse sosteniblemente en el tiempo.

6.2 Objetivos específicos

- Identificar las ventajas y desventajas de la cultura organizacional para mejorar la relación con el cliente tanto interno como externo de la empresa.
- Explicar el comportamiento organizacional por medio de hábitos, costumbres, valores, actitudes y experiencias, transmitidos por el líder de la organización para aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores.
- Establecer las consideraciones de la Cultura Organizacional como herramienta para fortalecer el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario.

7. Marco teórico

La mipymes tienen su definición amparada según la ley colombiana que expresa lo siguiente:

“Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios...” (Ley N° 905, 2004).

Al mismo tiempo la (Ley N° 905, 2004) incluye dos variables que son muy importantes para la clasificación de las mipymes: la planta de personal y los activos totales.



Ilustración 1. Conoce todo sobre las Pymes Colombia, 2018.

Nota. Tomado: Bancolombia (2018)

Número de empresas por sectores económicos y tamaño, 2018						
	Gran Empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	PYME (Pequeña + Mediana)	Microempresa	TOTAL
A : Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	343	1.341	3.261	4.602	21.038	25.983
B : Explotación de minas y canteras	249	393	953	1.346	10.011	11.606
C : Industrias manufactureras	1.072	2.499	9.926	12.425	122.111	135.607
D : Suministro de electricidad, gas, vapor y aire	119	71	177	248	2.690	3.057
E : Distribución de agua, saneamiento ambiental	70	159	490	648	6.490	7.208
F : Construcción	772	2.585	8.170	10.755	82.418	93.945
G : Comercio al por mayor y al por menor;vehículos	1.146	4.476	18.824	23.300	261.295	285.741
H : Transporte y almacenamiento	313	1.030	4.363	5.393	38.408	44.113
I : Alojamiento y servicios de comida	105	341	1.829	2.170	24.301	26.576
J : Información y comunicaciones	165	482	2.410	2.892	44.119	47.176
K : Actividades financieras y de seguros	621	861	2.068	2.930	29.463	33.013
L : Actividades inmobiliarias	541	2.261	6.828	9.088	48.468	58.098
M : Actividades profesionales, científicas y técnicas	333	1.491	8.380	9.871	141.863	152.067
N : Actividades de servicios administrativos y de apoyo	247	1.042	4.124	5.166	63.478	68.891
O : Administración pública y defensa;seguridad social	18	11	37	48	1.590	1.656
P : Educación	16	98	675	773	13.239	14.028
Q : Actividades de salud humana y asistencia social	169	565	2.432	2.997	29.830	32.997
R : Actividades artísticas, de entretenimiento	33	121	690	811	11.315	12.160
S : Otras actividades de servicios	130	82	507	589	13.779	14.497
T : Actividades hogares en calidad de empleadores	-	-	1	1	153	154
Z : Actividad no Homologada a CIIU V4	332	1.550	11.617	13.167	538.271	551.769
Total	6.793	21.459	87.761	109.220	1.504.329	1.620.342

Fuente: Estimación EA con base en Cifras Cámaras de Comercio y Confecámaras

Ilustración 2. Empresas por sectores económicos y tamaño,2018.

Nota. Tomado: Economía Aplicada (2019)

Empresas nuevas creadas en Colombia (Número, promedio anual 2014-2018)			
	Total	Sociedades	Personas Naturales
Comercio	115.141	14.817	100.324
Hoteles y restaurantes	42.227	2.527	39.699
Industria manufacturera	30.588	7.787	22.801
Otros servicios	12.789	762	12.027
Administrativos y de apoyo	13.253	4.114	9.139
Servicios profesionales	20.063	11.748	8.315
Cultura y entretenimiento	9.190	1.043	8.147
Construcción	16.138	8.953	7.185
Transporte	8.934	2.816	6.119
Telecomunicaciones	8.295	3.625	4.671
Agropecuario	5.266	2.251	3.015
Salud	4.299	2.032	2.267
Financieras y seguros	3.696	1.463	2.232
Educación	3.263	1.185	2.079
Inmobiliarias	5.010	3.535	1.475
Agua y saneamiento básico	1.696	555	1.141
Minas y canteras	1.441	726	715
Electricidad y gas	331	244	87
Administración pública y defensa	147	109	38

Fuente: Elaboración EA con base en cifras Confecámaras

Ilustración 3. Empresas nuevas creadas en Colombia

Nota. Tomado: Economía Aplicada (2019)

El sector agropecuario como lo hemos mencionado se ha fortalecido últimamente en nuestro país, y partimos de la base que el sector involucra aquellas actividades primarias como la agricultura y las ganaderías; dichas actividades se desarrollan en el campo.

Dado que las mipymes de este sector se originan en un entorno con recursos tanto económicos como educativos limitados, es natural y entendible que los líderes dejen en un segundo plano la parte cultural de las organizaciones; en primera instancia porque pueden considerar producir

solamente para vender, más no para crecer. A causa de esto la informalidad es característica de este sector.

En todo caso, para entender el enfoque de la cultura organizacional en las mipymes del sector agropecuario es necesario definir y alinear los dos conceptos más importantes: cultura organizacional y líder.

En primer lugar, la *cultura organizacional*, la cual podemos definir como el resultado de la combinación de comportamientos individuales, la cual incluye: las conductas, los hábitos, las creencias, las ideologías, los valores, los principios, las tradiciones, los ritos, los mitos, los sentimientos, los pensamientos y los conocimientos que le dan vida a una organización.

De acuerdo con (Jones R., 2008), “La cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización”, podríamos decir, que la cultura organizacional es la base que le permite a una organización salir adelante y le aporta la estabilidad necesaria para poder sobrevivir a los retos que se le presentan en su día a día.

Por último, tenemos al líder, aquella persona resulta ser la encargada de dar el direccionamiento estratégico y por encima de todo también de dar el buen ejemplo a sus colaboradores. El líder tiene la capacidad de ejercer influencia en los demás para llevar a cabo una estrategia que le permita la consecución de objetivos y la cual pueda llevar al éxito o al fracaso a las organizaciones.

No obstante, las organizaciones independientemente de su tamaño no están sometidas a un estándar cultural. Existen infinidad de culturas como organizaciones. La cultura se crea o se moldea dependiendo del tipo de negocio: no es lo mismo un productor de leche que un productor

de café, no es lo mismo un colaborador que trabaje en una granja, a un colaborador que realice su actividad en oficina; y adicionalmente los objetivos trazados: aquel empresario que ambiciona con tener una cobertura a nivel nacional, que aquel que solo se enfoca en una cobertura local.

Con lo mencionado anteriormente, según (Oliveras, 2019), podemos enmarcar ciertos parámetros que nos permiten reconocer una cultura organizacional, como por ejemplo:

La visión, es aquella carta de intenciones o la razón de ser de la organización, la cual brinda la motivación necesaria a sus miembros.

Los valores, definidos como aquel conjunto de normas y principios que son usados en la organización para dar cumplimiento a la visión.

Las practicas, se refieren a las acciones específicas de la visión y los valores a través de políticas.

El capital humano, aquel parámetro para desarrollar una buena cultura debido a que sus miembros comparten los objetivos y estrategias de la organización.

El mensaje, como aquella forma de comunicación en cómo se transmite la visión, la misión y los valores.

Y, por último, *los recursos*, ya que siendo la cultura un bien intangible, se necesitan recursos tangibles para generar cierta influencia.

7.1.1 Las ventajas y desventajas de la cultura organizacional

Es fácil expresar que las mipymes están sujetas a tener una cultura perfectamente establecida, pero adaptar el concepto de cultura es un tema bastante complejo, puesto que involucra todo aquello que se relaciona directamente con la complejidad del ser humano: los sentimientos, los pensamientos y las actitudes.

Según Schein (1985), se propone que se mire la cultura desde tres ángulos distintos que van ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales. El primer nivel, incluirá nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las espaciales humanas. En este nivel se contiene los “datos” de una cultura, lo que se acepta sin cuestionamientos, y lo que está escondido en la memoria inconsciente del individuo.

El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es en cierta medida, una manifestación de un nivel anterior y es por ello por lo que van ligados entre sí. El último nivel es el más visible y, principio el más fácil de cambiar. El primer nivel es el más profundo y sería el más resistente al cambio.

Cuando una empresa es demasiado pequeña, los conflictos o desaciertos que se presenten son aún más evidentes, según (Robbins & Judge, 2013), “la cultura es la que crea el ambiente, y el ambiente organizacional es como el espíritu de equipo a nivel organizacional”. En concordancia con los autores, si los miembros de una organización pequeña tienen la misma percepción o idea

de lo que es importante para la organización, así mismo será el efecto que cause ante terceros, por ello es fundamental que estas empresas adopten una buena cultura.

Entonces, ¿Qué papel puede cumplir la cultura organizacional en una mipyme del sector agropecuario para mejorar la relación con sus clientes tanto internos como externos? y para poder responder este interrogante debemos partir de las funciones que cumple la cultura:

En primer lugar, nos ayudan a delimitar las fronteras, es decir, aquella diferenciación que logramos sobre las demás organizaciones.

En segundo lugar, transmite identidad a los miembros de la organización.

En tercer lugar, genera un compromiso que va más allá del interés particular.

En cuarto lugar, brinda estabilidad necesaria para el deber y el hacer de los colaboradores.

Y, en quinto lugar, es un mecanismo que da sentido y control, siendo guía y dando forma a las actitudes y los comportamientos de sus miembros. Es decir, la cultura, nos brinda las reglas de juego según lo expresado por (Robbins & Judge, 2013).

Ante todo, adoptar una buena cultura organizacional le va a brindar a una mipyme, una ventaja competitiva sobre aquellas que no la poseen. En la cual, se producen beneficios en cadena debido a que el ambiente dentro de la organización cambia y esto es gracias al cambio de actitud de sus miembros, lo que implica: una mayor motivación en la labor de todos los individuos, proporcionalmente se incrementa la productividad, la calidad de vida e igualmente se vuelve más sencillo la resolución de conflictos, así mismo se reduce la rotación y el ausentismo de personal.

Para el caso de las desventajas de la cultura organizacional frente a sus clientes internos y externos, así como existe la cultura que genera valor agregado, hay ciertas culturas que producen el efecto contrario: restan valor y desafortunadamente crean una desventaja sobre las mipymes del sector agropecuario y su impacto es de gran magnitud.

Según los autores (Robbins & Judge, 2013), cuando la cultura se vuelve un obstáculo para el cambio se debe a que los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Por lo tanto, es inevitable que la organización se estanque y no responda de la misma manera ante los cambios del medio en el que se encuentra.

Además, el choque de culturas puede llegar a crear una barrera entre los miembros cuando se contrata personal, las culturas que son fuertes se imponen y ejercen bastante presión, lo cual limita la diversidad y llegan incluso a afectar la comunicación generando todo tipo de confusiones que se ven reflejadas ante los usuarios externos y por ende afectando gravemente el crecimiento de las mipymes.

En definitiva, conociendo el tipo de cultura, las conductas y valores de los miembros que hacen parte de la organización, se logrará adaptar el ambiente que más le convenga a esta para mantener buenas relaciones en su entorno. Cada individuo que hace parte de la organización debe reflejar en su actuar la misión y la visión por la cual trabajan día a día.

7.1.2 El papel del líder en la cultura y el comportamiento organizacional

La cultura organizacional se va formando desde la fase inicial de la organización, por ello es tan importante que los líderes de las mipymes que no le brindan la importancia adecuada, cambien de actitud y comiencen a hacerlo.

Dentro ese orden de ideas, el líder tiene la responsabilidad de transmitir cultura, de ser el buen ejemplo y de motivar a los individuos que colaboran con la organización. Según (Lussier & Achus, 2020), influir es el proceso en el cual líder transmite sus ideas, los seguidores la aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio.

De acuerdo con (Bowdicht H, 1975), un líder se define como “el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinados, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos”. En consecuencia, como se comporte el líder así mismo los miembros de las organizaciones adoptaran su conducta.

Además, según (Schein,1985) el líder cumple un papel preponderante para implantar y mantener la cultura organizacional, debido a los siguientes lineamientos:

Por aquellas cosas a las que prestan atención, lo que miden y controlan o lo que consideran como importante, brindan una guía para el pensamiento de los demás miembros de la organización.

Las reacciones ante situaciones difíciles y ante las crisis, enmarcan el comportamiento de esas situaciones para los demás.

El ejemplo, es fundamental porque son modelos de comportamiento a seguir ya que enseñan y refuerzan los valores y comportamientos deseados en una organización. Adicionalmente los *criterios* que el líder establezca para las recompensas y el estatus, para la contratación, selección, promoción, y despido definen la personalidad de la organización.

Debido a que el líder establece aquello que es importante dentro de la organización (los valores), la forma en que funcionan las cosas (las creencias) y la forma en como se hace (el comportamiento); se convierte en la persona que puede ser capaz de motivar o desmotivar a cada miembro de la organización y representa el efecto que recae en todo aquel que interactúe con la organización.

Igualmente, se puede desglosar una serie de comportamientos organizacionales en cabeza del líder, según lo expresado por (Aktouf, 2002) tal como son las siguientes:

Rupturas y entidades separadas: existe una jerarquización estricta de poder, donde hay ausencia de comunicación entre jefes y empleados, por ende, el clima laboral será hostil, contradictorio y resentido.

Identidad en formación o en cambio: la organización no tiene identidad definida, por lo tanto, a medida que pasan los años, se va perdiendo la esencia y como resultado el clima laboral es nostálgico.

Cultura artificial e identidad enchapada: se impone una idea colectiva por parte de los dirigentes, pero los colaboradores no acogen esta idea. Por lo tanto, hay poca comunicación y da como resultado un clima en el cual no hay inherencia entre los principios y las acciones.

Comunidad de visión e identidad compartida: a diferencia de la anterior, está basada en la figura de héroe en la cual la respaldan hechos concretos dando como resultado el clima donde sus colaboradores se comprometen y el ambiente laboral es saludable.

De lo anterior podemos concluir, que el líder es la persona que dirige el rumbo de la organización, brinda la guía y el acompañamiento necesario para poder cumplir con las estrategias que se hayan planteado. De esta manera el líder va interactuando con cada una de las áreas y tareas de la organización, por lo tanto, su influencia en cada elemento se verá reflejada en el tiempo.

Para lograr esa influencia se debe transmitir la cultura en la organización a través de: *las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.*

Ante todo, las *historias* anclan el pasado con el presente y generalmente nos justifica el cómo se hizo la organización y el por qué se hacen las cosas, adicionalmente enmarca las anécdotas de cada uno de los colaboradores.

Los *rituales*, se definen como secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización. Ejemplo de estos rituales pueden ser el proceso de bienvenida a un nuevo miembro o la celebración de fechas especiales.

Cuando nos referimos a *símbolos materiales*, serán aquellos que nos proporcionan la inconfundible marca o identificación de las organizaciones. Por ejemplo, la forma o distribución de las oficinas, los colores, el logo. Estos símbolos nos permiten memorizar y recordar a la organización.

Por último, el *lenguaje*, el cual resulta siendo determinante para identificar a los integrantes de la cultura. En el momento en que se aprende, los miembros atestiguan su aceptación de la

cultura y con ella ayudan a preservarla. El lenguaje permite propagar la cultura, existen términos únicos para el desarrollo de las actividades, para describir el equipo, los miembros clave, la forma de reconocer a los clientes y la identificación de los productos que se relacionan con el negocio.

Los factores mencionados anteriormente, logran poner en funcionamiento la cultura y permite también poner en funcionamiento a cada uno de los miembros en los procesos de adaptación de los cambios, la cual le permitirá a la organización trabajar como un todo. Al principio puede resultar muy difícil para un nuevo miembro adaptarse a esta situación, pero a medida que se vaya incluyendo, va adquiriendo la cultura de la organización.

7.1.3 La cultura organizacional como herramienta de crecimiento.

Las mipymes del sector agropecuario se encuentran generalmente en el campo, lo cual es un factor de mayor riesgo para el desarrollo de sus negocios, pues hay elementos impredecibles y que están fuera de su control como lo son el clima o el orden público. Por ejemplo, no se puede controlar si se va a presentar una helada que puede dañar sus cultivos o una extrema sequía generará hambruna a sus animales.

Adicionalmente, la escasa cobertura educativa en las zonas rurales es un factor importante que limita a las pymes agropecuarias, pues, aunque hay líderes para quienes las buenas prácticas les resultan naturales, también hay otros que, por su falta de formación, se dejan llevar por el impulso o la influencia de otra persona y terminan tomando decisiones equivocadas.

De acuerdo al autor, (Loidi, 2018), las mipymes atraviesan alguno de los siguientes escenarios: Es común escuchar al empresario decir que no sabe que hacer frente a alguna cuestión o problema, lo que significa que es normal, porque un líder no conoce todas las respuestas al tiempo, la gran diferencia radica en la actitud que toma para afrontar esa falta de conocimiento, ésta determinación puede resultar o no en una ventaja competitiva dependiendo de las decisiones que tome.

El encargado de dirigir estas organizaciones generalmente es el dueño (que para nuestro caso práctico es el líder), y por ello es típico aplicar las siguientes frases: “aquí el que manda soy yo” o “se hace lo que yo digo” o “nadie hace las cosas como yo lo hago”. Esto suele ser una característica de los líderes en este segmento por lo tanto suele ser una barrera para la delegación de funciones, bien sea por la desconfianza en sus colaboradores o por la simple actitud egocéntrica de pretender hacer todo. Este escenario es uno de los más frecuentes, y el que más

consecuencias negativas trae para la cultura organizacional, pues si el líder se encarga de propiciar un ambiente negativo, así mismo sus miembros lo harán.

El siguiente escenario, es el relacionado con la resistencia al cambio o el miedo a crecer, específicamente por la complejidad y la formalidad que trae consigo: aumentan los procesos y las responsabilidades ante terceros (proveedores, gobierno, clientes, empleados), nuevos marcos normativos, búsqueda y desembolso de recursos. En este escenario, es dónde se presenta la mayor oportunidad de crecimiento de estas mipymes, renunciando a la informalidad.

Por último, cuando un líder olvida la estrategia para volverse operativo y abarcar todas las áreas de la organización, es inevitable que ésta quede a la deriva y es ahí cuando sufre los efectos de su entorno: la competencia, el mercado, los empleados. Con la estrategia olvidada, y sin una cultura encaminada hacia su cumplimiento, la empresa no sobrevivirá. Para concluir este escenario, citamos al famoso Peter Drucker (padre de la administración), “La cultura se come la estrategia para el desayuno”

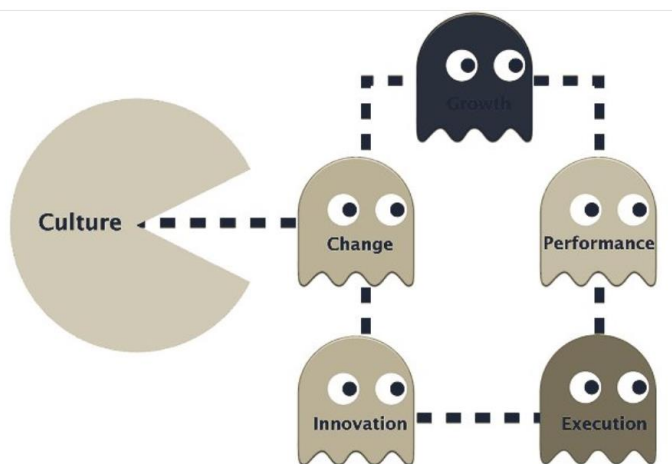


Ilustración 3. “La cultura se desayuna a la estrategia”- Peter Drucker

Nota. Tomado: Sitio Web XnPartners (2017)

En todo caso, comprometerse con la causa de engrandecer la organización a través de una cultura organizacional nos da como resultado lo siguiente: 1. los clientes se vuelven la razón de su existencia y cada miembro hace su aporte para fomentar clientes felices; 2. propiciar el ambiente en el que se siente orgullo y se disfruta lo que se hace, generalmente en este tipo de organizaciones el ambiente familiar es más fuerte. 3. Todos trabajan en equipo 4. Adaptarse a los cambios se vuelve un reto y cada uno de los colaboradores aporta su mejor actitud para lograrlo.

De acuerdo con (Gonzalez, 2008), se puede relacionar la cultura con la organización ya que, según este, las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Por ello es tan importante que las mipymes adopten una buena cultura que les sirva como herramienta para surgir y crecer, adaptándose de la mejor forma a los cambios de su entorno.

Además, debemos tener en cuenta lo mencionado por (Jaeger,1987) en la cual identifica varias categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional:

La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno: ¿cuál es la identidad de la organización y cuál es su papel?; ¿cuáles son los campos en los que la organización actúa?; ¿cuál es la posición de la organización respecto a su entorno (dominante, armonía o dominada)?

La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones: ¿Cómo se mira el tiempo? (orientación hacia el pasado, el

presente, o el futuro). En definitiva, es la proyección o el norte que requiere la organización a partir del cómo se hizo, cómo se esta haciendo y qué se va a hacer.

Una tercera categoría comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana: ¿el hombre es considerado como bueno, malo, o neutro?; ¿los hombres cambian desde el momento en que nacen, o los hombres son capaces de cambiar para ser mejores?

Una cuarta categoría es el concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana: se puede creer que es necesario hacer algo, que nada es imposible; y la quinta categoría, es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas: la tradición o la familia; el grupo y el bienestar del grupo; o el individuo y la competencia individual.

Por lo tanto, enfocar la cultura organizacional como herramienta para una organización clasificada como mipyme, conlleva a proyectar las organizaciones desde su inicio a ser grandes empresas; y para ello es necesario que se identifique que tipo de cultura existe dentro de la organización, si es una cultura funcional que ayuda con el cumplimiento de los objetivos o si es una cultura disfuncional que impacte negativamente los resultados y por esa razón las mipymes no superen los primeros años de vida.

8 Conclusiones

De acuerdo con los argumentos que fueron expuestos podemos identificar y concluir que las mipymes del sector agropecuario tienen una mayor afectación ante factores externos, por ende, la importancia de promover el uso de una cultura organizacional es mayor, pues ayudará a obtener unas bases más sólidas y unos resultados sostenibles en el tiempo.

El líder es aquella persona que fija la dirección para la organización y al mismo tiempo tiene la responsabilidad de fijar parámetros que permitan a sus miembros identificarse con la cultura que hay en ella. Dependiendo de lo que el líder comparta tanto en valores, actitudes y maneras de actuar, así mismo será el estilo que la organización adoptará.

Debido a que la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, principios, actitudes y hábitos de las personas que la integran, se pueden obtener varias ventajas si estas características se encaminan hacia buenas y positivas prácticas que ayuden al crecimiento de las empresas.

El crecimiento está asegurado para una empresa que opta por implementar una buena cultura organizacional, puesto que tanto los líderes como los colaboradores pueden adquirir nuevos conocimientos y capacitarse, también las personas encargadas de tomar decisiones aprenden a delegar; hay una gran oportunidad para formalizar los negocios y crear una cultura que asegure el cumplimiento de la estrategia por parte de todas las personas de la organización, con lo cual se asegura un crecimiento sosteniblemente.

La cultura es una variable bastante compleja, por ser inherente a cada persona; pero se puede considerar como aquella motivación de sus miembros para conseguir los objetivos trazados según la estrategia del líder.

11. Recomendaciones

La mipyme del sector agropecuario, posee diversos factores que no están bajo su control absoluto, pero la cultura, que es inherente a ella, la puede manejar y adaptar a sus necesidades. Si le da la debida importancia, puede convertir la cultura como una ventaja competitiva de aquellas mipymes que no la posean.

Los gerentes o los líderes de las mipymes no deberían enfocarse solamente en vender o en el factor dinero, hay algo más importante y es el factor humano. Este factor al mismo tiempo es muy variable ya que combina cada aspecto de la cultura del individuo y le dan la personalidad a la organización. Propiciar una buena cultura, por ejemplo, desarrollando actividades de esparcimiento, hace que cada integrante de la empresa asuma un compromiso hacia esta para el logro de los objetivos.

Como profesionales de la contabilidad, es nuestro deber conocer bien a nuestros clientes, y debido a esto, debemos realizar un asesoramiento que incluya a la cultura organizacional como herramienta para implementar mejoras y servir de apoyo en la dirección estratégica que el líder establezca.

La cultura organizacional, es un reflejo de nuestro actuar dentro de las organizaciones, por lo tanto, debemos ser conscientes de las consecuencias que nuestras actitudes puedan traer consigo a los entornos en los cuales nos desenvolvemos: el hogar, el trabajo y la universidad.

10. Referencias

- Alonso Pava, J. C. (29 de Noviembre de 2018). *Cultura organizacional enfocada en gestión del cambio: mejoramiento continuo en sus procesos*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/20098>.
- Anónimo. (2 de Septiembre de 2015). *Revista Dinero*. Obtenido de ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?: www.dinero.com.co/economia/articulo/pymes-colombia/212958
- Anónimo. (26 de Septiembre de 2019). *Mipymes son la fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/mipymes-son-la-fuente-de-empleo-de-mas-de-16-millones-de-colombianos-533962>
- Anónimo. (9 de Septiembre de 2019). *Revista Dinero*. Obtenido de Así son las Pymes en Colombia: www.dinero.com/empresas/articulo/datos-claves-de-las-pymes-colombianas/276956
- Castro Pinto, W. J. (2017). Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento. *Factores que inciden en la quiebra de las pymes en Colombia basado en la administración del emprendimiento*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16702/Castro%20Pinto%20Wilson%20Javier%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortés Rodríguez, S. A. (2019). Renovar la cultura organizacional para el mejoramiento de las actividades empresariales. *Renovar la cultura organizacional para el mejoramiento de las actividades empresariales*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/32185>
- Economía Aplicada*. (2019 de Marzo de 2019). Obtenido de 2019: ¿Cuántas empresas hay en Colombia?: <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- González Daza, W. P. (2019). Incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistema integrados de gestión. *Incidencia de la cultura organizacional en la eficacia de los sistema integrados de gestión*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/31741>
- Gonzalez, M. J. (marzo de 2008). *Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*.
- Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional. En *Desarrollo organizacional*.
- Gutierrez Fierro, M. (2013). La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja*

- competitiva*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/10669>
- Hernandez, C. (23 de Febrero de 2018). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de www.incp.org.co: <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/>
- Jones R., G. (2008). *Teoría Organizacional*. Pearson Educación.
- Ley N° 905. (2 de Agosto de 2004). *por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones*.
- Loidi, J. (1 de febrero de 2018). *Buenos Negocios*. Obtenido de 5 problemáticas típicas de una pyme.
- Martínez Carreño, L. J. (2018). Emprendimiento como fuente de desarrollo del sector agropecuario en Colombia. *Emprendimiento como fuente de desarrollo del sector agropecuario en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/17544>
- Montoya Troncoso, R. A. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/11448>
- Oliveras, E. (2019). *IMF Business School*. Obtenido de ¿Qué es cultura organizacional? 6 ejemplos clave: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-cultura-organizacional-ejemplos/>
- Padilla, S. (21 de Febrero de 2018). *El Espectador*. Obtenido de www.elespectador.com: <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Quimbayo Gasca, J. A. (2019). El impacto de la cultura en el comportamiento organizacional de los individuos de una organización. *El impacto de la cultura en el comportamiento organizacional de los individuos de una organización*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/34996>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robis Jiménez, A. M. (2015). La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de Transhdl. *La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de Transhdl*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/13275>
- Sánchez Jiménez, J. M. (2019). La cultura organizacional estratégica en el desarrollo de una empresa de nuevo emprendimiento. *La cultura organizacional estratégica en el*

desarrollo de una empresa de nuevo emprendimiento. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/21361>

Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia. *Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia*. Universidad del Norte, Barranquilla. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/11098/214421443940>

Vega Rodríguez, R. A., Castaño Ramírez, A., & Mora Ramírez, J. (2011). *PYMES reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Bogotá D.C: Departamento Editorial Politécnico Grancolombiano. Obtenido de <http://190.131.241.186/jspui/bitstream/10823/821/1/PYMES%20Reflexiones%20para%20la%20pequena%20y%20mediana%20empresa.pdf>

Villalobos, C. (29 de Julio de 2019). *HubSpot*. Obtenido de La importancia de las Pymes en Colombia: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

Zapata Domínguez, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional.