

**“EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”**

**ESTUDIO DE CASO: CULTURA ORGANIZACIONAL – COMPETITIVIDAD**

**JESSICA ANDREA GRISALES MORALES  
YASMIN CARMONA RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MANIZALES-COLOMBIA**

**Mayo 2020.**

**“EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE  
EMPRESAS**

**TUTOR**

**Julio Cesar Valencia Martínez – Administrador de Empresas. Magister en Administración.  
Doctor en Estudios Organizacionales**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANIZALES-COLOMBIA  
Mayo 2020.**

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. JUSTIFICACIÒN.....	6
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÒN .....	7
4.1 Pregunta de investigación .....	10
5. OBJETIVOS.....	11
5.1 ObjetivoGeneral.....	11
5.2 Objetivos específicos .....	11
6. MARCOTEÒRICO.....	12
6.1 ESTADO DEL ARTE .....	19
7. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	26
8. METODOLOGÍA .....	27
8.1 Tipo de estrategia metodologica.....	27
8.2 Tipo de estudio .....	28
8.3 Población .....	28
8.4 Recolección de la información. ....	28
9. ANALISIS DE LA INFORMACIÒN .....	29
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	35
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
12. ANEXOS.....	40

## 1. RESUMEN

**Objetivo:** Caracterizar el papel de la cultura organizacional en el logro de la competitividad empresarial. **Metodología:** Para esta investigación utilizamos como estrategia metodológica entrevistas semiestructuradas enfocadas en un estudio cualitativo con diseño de investigación descriptiva; la población escogida para llevar a cabo este estudio de caso es: Cargos directivos de la Empresa Productos Químicos Andinos S.A.S. (Gerente General, Director Comercial y Jefe de Gestión Humana). Para la recolección de la información se hicieron los siguientes pasos: Identificación de dimensiones a tratar, las cuales se clasifican de acuerdo a matriz de operaciones e identificación de personas a entrevistar; preparación de entrevista; solicitud verbal a cada uno de los miembros directivos para asignación de cita (día y hora); confirmación verbal del día de la entrevista; invitación por Meet según día y hora acordada; aplicación del instrumento. **Análisis de la información:** La Dirección Comercial *manifiesta* “La cultura organizacional de PQA vendría siendo más orientada hacia un paternalismo o jerárquica, enfocada mucho en la eficiencia de la compañía, pero más que todo un trato familiar entre todos los empleados y más que todo de la parte de Gerenciales y Directivas donde todos los papeles se ven como si fuese una familia”. **Conclusión:** Con relación a la empresa PQA S.A.S. finalmente, se concluye que cuenta con una cultura organizacional orientada a la familiaridad y cercanía, lo que conlleva a cierta confianza generada hacia el trabajador, debido a que se siente parte de la denominación “familia PQA”.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, competitividad, comunicación, motivación

## ABSTRACT

**Objective:** To characterize the role of organizational culture in achieving business competitiveness. **Methodology:** For this research we used semi-structured interviews as a methodological strategy focused on a qualitative study with a descriptive research design; The population chosen to carry out this case study is: Management positions of the Company Productos Químicos Andinos S.A.S. (General Manager, Commercial Director and Head of Human Management). The following steps were taken to collect the information: Identification of dimensions to be treated, which are classified according to the matrix of operations and identification of people to interview; interview preparation; verbal request to each of the board members for appointment assignment (day and time); verbal confirmation of the day of the interview; invitation by Meet according to agreed day and time; instrument application. **Analysis of the information:** The Commercial Direction manifests “The organizational culture of PQA would come to be more oriented towards paternalism or hierarchy, focused a lot on the efficiency of the company, but more than all a familiar treatment among all the employees and more than all of the part of Managers and Directors where all the roles are seen as if it were a family”. **Conclusion:** In relation to the company PQA S.A.S. Finally, it is concluded that it has an organizational culture oriented towards familiarity and closeness, which leads to a certain trust generated towards the worker, due to the fact that they feel part of the name "PQA family".

**Keywords:** Organizational culture, competitiveness, communication, motivation

## 2. INTRODUCCIÓN

Actualmente la cultura organizacional se ha convertido en un elemento de gran importancia estratégica dentro de las organizaciones, porque determina la forma como funciona la empresa.

La cultura organizacional es responsable de unir valores, costumbres, hábitos y prácticas de sus miembros y de igual manera refleja la imagen de la misma, impulsa la productividad, el trabajo en equipo y la calidad, fortalezas que permiten a las organizaciones el logro de sus metas y objetivos.

La cultura organizacional de igual manera es un factor determinante para que una empresa sea competitiva frente a las demás, ya que lo que se vive y se siente dentro de ella, se refleja al exterior, marcando diferencia y logrando que los clientes se sientan atraídos y a gusto.

En el presente trabajo, damos a conocer un poco de la cultura presente dentro de Productos Químicos Andinos S.A.S. y como ha sido un factor determinante en el éxito, posicionamiento y reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es realizada para determinar la relación existente entre la cultura organizacional y competitividad, y como además incluyendo otros factores como la motivación y la comunicación permiten que los empleados se encuentren en buenas condiciones mentales y físicas, reflejados en la aceptación al ambiente laboral y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Así, además mostraremos los resultados que se obtienen en una organización, en donde la gerencia a través de la integración que se da entre estas dos variables y basados en las estrategias comerciales y de gestión humana, permiten el cumplimiento de metas establecidas en esta organización, teniendo como base la evaluación realizada en la empresa Productos químicos Andinos S.A.S.

#### **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La cultura organizacional está ligada a un comportamiento motivacional y de comunicación dentro de las organizaciones, diseñando estrategias orientadas a desarrollar la creatividad e innovación dentro de los productos, procesos y servicios que posicionan a las empresas en un nivel más competitivo, logrando que sus colaboradores dirijan sus intereses al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La cultura organizacional es compleja, ya que dentro de las áreas funcionales de la organización se crean lasos de amistad y afectivos, que generan nuevas subculturas, las cuales pueden llevar el mismo rumbo o afectar el cumplimiento de las metas de la organización, dado que buscan su propio bienestar y olvidan con qué objetivo o misión han sido contratados para ocupar dicho puesto de trabajo.

La problemática que nos lleva a realizar el análisis dentro de la Empresa Productos Químicos Andinos S.A.S. se centra en evidenciar el crecimiento obtenido desde su creación como una pyme a una gran empresa y cómo influye la cultura organizacional en el desarrollo de su objeto social y reconocimiento en el mercado, dado a que ha implementado una política motivacional con sus empleados y en donde existe una alineación entre cultura – comunicación - motivación - desarrollo de sus actividades.

PQA es una empresa en donde se fomenta el continuo aprendizaje de los colaboradores, proporcionando a cada uno de ellos la forma y el apoyo en tiempo y en dinero para la realización de estudios de educación superior, especializaciones y maestrías, que puedan aportar y mejorar las habilidades para el liderazgo de sus puestos dentro de la organización, además, realiza capacitaciones para el mejoramiento y retroalimentación de los procesos implementados logrando

un mejor desempeño cada día, ofreciendo además buenas instalaciones y un sitio cálido de trabajo para que sus trabajadores se sientan a gusto y generen compromiso dentro de ella.

Se cuenta con polivalentes en cada área, con el fin de que haya una transferencia de conocimiento y en caso de ausentismo de personal o incapacidades, no se presente afectaciones en la prestación del servicio, además cuenta con un área comercial que se une con la gerencia para crear una relación entre el pensamiento estratégico y de toma de decisiones con las fuerzas competitivas, permitiendo diseñar estrategias que consideran todos los recursos internos que influyan positivamente en el crecimiento y rentabilidad de la empresa. PQA recibió en el año 2019 un reconocimiento por el Gobernador Guido Echeverry Piedrahita por Emprendimiento Empresarial, demostrando el compromiso a través de sus integrantes como empresa comprometida con el desarrollo competitivo de la región. Las políticas motivacionales con las que cuenta la organización y con las cuales se apoya para ser una de las empresas productoras de plástico más grande del país y con las cuales pudo llevar a cabo la instalación de otras cuatro empresas fuera del país, son: sistema de bonificaciones o ayuda total para la realización de estudios tanto de colaboradores como de sus familias; realización de paseos fuera del país para personal administrativo y operativo cada dos años, en el cual integra a todos los empleados de las cinco (5) empresas, los cuales van financiados 100%, además proporcionado dinero para sus gastos en el viaje y el disfrute del mismo; en el mes de diciembre realiza fiesta navideña dentro de las instalaciones de Santagueda para todo el personal acompañados de sus familias, haciendo rifas de dinero en efectivo de \$14'.000.000 aproximadamente, obsequiando detalles para hijos de los empleados, ofreciendo un bono navideño en dinero y un mercado por valor de \$300.000 para cada empleado.

De acuerdo al estado del arte realizado tuvimos en cuenta unas estrategias para el análisis de la problemática dentro de la organización, que permitan hacer uso de los recursos y capacidad organizativa que impacten al mercado y contribuyan a la competitividad y sus ingresos financieros:

#### ESTRATEGIAS:

1. Diagnostico paramétrico y administrativo para determinar la situación de la empresa analizándola a través de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa.
2. Diseño de estrategias específicas o selección de las genéricas en función de los recursos con que se cuenta y los que potencialmente genera la empresa para controlar las fuerzas del mercado con base a la teoría de la organización de la industria.
3. Plan de acción que se centre en los recursos finitos de la empresa para generar los recursos infinitos que logran competitividad.
4. Tablero de control que permita determinar la efectividad de las estrategias y acciones
5. Alineación a la visión de la empresa.

De igual manera se puede identificar que con el paso del tiempo esas estrategias implementadas pueden ya no ser igual de efectivas, porque los trabajadores tienden a querer vivir otras experiencias, además dado a que las compañías cada día crecen más pero pretenden seguir con el mismo número de trabajadores, lo que conlleva a que cada uno de los empleados tenga una carga laboral mayor, generando insatisfacción en ellos, que se va viendo reflejada en la improductividad y cumplimiento del objetivo o metas de la organización.

Otro aspecto que conlleva a ese desinterés por el cumplimiento de metas como organización y el poco sentido de pertenencia, es la mala relación entre jefes y subalternos, que generan una mala comunicación y asignación de tareas y deberes acordes a disponibilidad y habilidades para realizarlas, lo cual implica que el trabajador realice sus funciones desmotivado e insatisfecho y

obstaculice el cumplimiento de metas y por consiguiente afectando la competitividad de la empresa.

Además, se debe tener en cuenta, que en la organizaciones no se cuente con un documento donde se plasme el conocimiento dado a la experiencia obtenida dentro del proceso laboral, lo cual afecta la cultura organizacional y competitividad, ya que genera que las personas que ocupan los diferentes cargos tienden a ser egoístas y buscan solo su beneficio, creando así una competencia laboral, lo cual entorpece la transferencia del conocimiento, llegando a que en caso de renuncia o despido, estos trabajadores se lleven consigo información relevante de las compañías lo que podría entorpecer su crecimiento.

#### **4.1. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el papel de la cultura organizacional para el logro de la competitividad de la empresa Productos Químicos Andinos S.A.S en la Ciudad de Manizales para el año 2020?

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo general:

- Caracterizar el papel de la cultura organizacional en el logro de la competitividad empresarial.

### 5.2 Objetivos específicos:

- Identificar los elementos de la comunicación relacionados con la cultura organizacional dentro de la empresa.
- Analizar el papel de la cultura organizacional como influencia en el buen desarrollo de los objetivos de la empresa
- Identificar las estrategias motivacionales, que contribuyen al logro de la competitividad empresarial.

## 6. MARCO TEÓRICO

Con el fin de entender ¿Cuál es el papel de la cultura organizacional para el logro de la competitividad de la empresa Productos Químicos Andinos S.A.S en la Ciudad de Manizales para el año 2020? es necesario establecer la relación que se tiene entre competitividad y cultura organizacional, para lo cual es importante definir cada uno de los aspectos relacionados entre ellos.

Para la Cultura organizacional existen diferentes definiciones realizadas por diversos autores, como:

El término cultura organizacional, se remonta a las aportaciones de Allaire y Firsirotu (1992), quienes la conciben como un sistema de símbolos que involucran a la sociedad, la historia de la organización, sus líderes, y otros factores de contingencia que influyen en sus actividades (tecnología, competencia y mercado). (Hernández, 2017, p.4)

La cultura organizacional se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencia y hacen única a cada organización. Al respecto Wei y Miraglia (2017), definen cultura organizacional como un concepto multifacético a partir de un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo a medida que surgen problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de la organización, el cual se compone de los siguientes elementos principales: artefactos, normas, valores, creencias y supuestos básicos subyacentes. (Marulanda, López, & Cruz, 2018, p. 2)

Después de tener claro la definición de cultura organizacional y con el fin de establecer la relación, es necesario definir competitividad; por lo que finalmente:

En cualquier caso, no es fácil acometer el concepto de competitividad. Sin embargo, puede afirmarse que ser competitivo es un resultado, que se obtiene cuando el precio al que se ofrece el producto o servicio al cliente coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y esto sucede de forma rentable y duradera para quien lo ofrece. La empresa que tenga las habilidades suficientes y sea capaz de gestionarlas de manera adecuada para la colocación de sus productos o servicios en el mercado será una empresa competitiva (García & Serrano, 2003, p. 5)

Además, de acuerdo a otros autores, competitividad es

Ferraz y colaboradores (2004) mencionan que una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento de la industria donde opera. Las estrategias, las capacidades y el desempeño de una empresa deben ser coherentes con los patrones de competencia prevalecidos en la actividad realizada, es decir, se define sobre la base de la empresa (Ferraz et al., 2004)

Para Cordero y colaboradores (2003) así como para Cebreros (1993), la competitividad se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Se presenta en diferentes niveles: entre países, entre regiones, entre sectores, entre cadenas productivas, entre industrias del ramo y entre empresas, pero donde un elemento importante es el territorio el cual es la unidad espacial con un tejido social propio, que se encuentra asentado en una base de recursos naturales particulares, que presenta ciertas formas de

producción, consumo e intercambio, y que está regida por instituciones y formas de organización particulares (Cordero et al., 2003).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se evidencia la estrecha relación existente entre estos dos factores dentro de una organización, lo que conlleva al éxito de la misma.

Además, tomando como base a (Kahn 1990) el primer investigador en referir el Engagement como un aprovechamiento de las capacidades del equipo de trabajo dentro de una organización, se puede mencionar que el personal podría pasar por alguno de estos: Síndrome de Burnout y Estrategias de afrontamiento y engagement, donde se debe realizar un proceso estratégico para evitar el estrés laboral o el “estar quemado”, lo que puede ocasionar pérdida de interés por las labores y así arrojar resultados negativos para la organización, pero si se implementan estrategias que permitan unos resultados de satisfacción, se podría lograr que cada vez den lo mejor de sí mismos, con un alto compromiso y dedicación que permita una buena realización de las tareas asignadas y como resultado un cumplimiento de las metas propuestas.

Dentro de la Empresa Productos Químicos Andinos se resalta el gran uso y aprovechamiento de este constructo psicológico que se refleja con la satisfacción y el compromiso que tiene cada uno de los integrantes para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, donde se refleja un alto sentido de pertenencia y un estado de ejecución coherente con el trabajo caracterizado por la dedicación, vigor y absorción positiva con la labor. Todo lo anterior se caracteriza porque realiza un proceso de selección exhaustivo que tiene como objetivo elegir al personal más idóneo para el cargo requerido, se apoya de los diferentes métodos y parámetros establecidos por la organización, además de que se apoya de una empresa Outsourcing donde se cuenta con personal profesional para realizar el proceso de selección, basados en los diferentes procesos que existen para escoger el trabajador más idóneo de acuerdo a las funciones que deba realizar.

La Empresa Productos Químicos Andinos S.A.S. tiene inmersa diferentes estrategias de motivación y exaltación de acuerdo a la evaluación realizada a cada uno de los colaboradores, para así incentivar a cada uno de ellos y ofrecer diferentes alternativas según los intereses personales de cada uno, además se opta por evitar el Síndrome de Burnout, puesto que entorpecería el gran crecimiento que ha tenido durante los últimos 32 años en el mercado de fabricación y comercialización de películas de polietileno, posicionándola en una de las compañías líder en el mercado a nivel nacional, expandiendo de alguna forma estas políticas en el momento a 4 países, como lo son Tacna, Perú, Ecuador y México, para los cuales trata de integrar a todo su personal con una convención cada 2 años, en donde se ofrece un espacio de descanso y disfrute para cada uno de los colaboradores, pero con un fin puntual que es el de aumentar el compromiso de cada uno de sus integrantes, los cuales son considerados como una parte fundamental en su proceso de competitividad apoyado en el cliente interno de la organización.

Según lo descrito el engagement cumple una función importante dentro de las organizaciones, utilizado como puente entre de la cultura organizativa hacia la competitividad, basado en una contribución productiva a las organizaciones y posibilitan excelentes niveles de salud mental en los empleados.

Después de utilizar diferentes métodos motivacionales y de comunicaciones tratan de evitar al máximo el estrés laboral, fatiga laboral o desgaste profesional dado a que este es un bache gigante con el cual se enfrentan todas las organizaciones y por el cual podría obstaculizar el crecimiento en las diferentes áreas funcionales.

De igual manera, es importante tener como referencia la teoría de recursos y capacidades, enfoque que explica el por qué las empresas generan niveles de rentabilidad diferentes, aun

desarrollando sus actividades en el mismo medio competitivo y sujetas a los factores de éxito reconocidos en el sector económico.

El objetivo de ello es reconocer el potencial de la empresa y así instaurar ventajas competitivas por medio de la identificación y valoración de los recursos con los que cuenta y las habilidades de su personal, concentrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que se presentan dentro de la organización, asimismo, como en sus diferencias y en lo relevante que esto tiene en los resultados obtenidos, para lo cual se realiza una autoevaluación, tomando más lo interno que lo externo de ella.

Una empresa se diferencia de otra por los recursos y capacidades que posee, basándose en potencializar el enfoque interno para que su participación con el entorno sea más dinámica contando con habilidades competitivas y con estrategias sólidas que puedan lograr enfrentarse a los requerimientos externos que se presentan dentro del mercado competitivo.

PQA S.A.S. es una organización que cuenta con todos los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad económica, siendo pionera en la implementación del proceso de reciclaje, con el cual se trata de mitigar el daño al medio ambiente que puede ocasionar el polietileno, además, cuenta con tecnología de punta para la extrusión, control de calidad y transporte; se cuenta con las certificaciones de ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, licencia ambiental y certificación OEA, brindando seguridad y confianza a sus clientes. De igual manera, cuenta con personal capacitado e idóneo para las diferentes áreas existentes de la organización, garantizando personal competente donde se evalúa que estos se encuentren ubicados en las funciones adecuadas a su formación para que el rendimiento de los mismos sea el más efectivo, ya que están a gusto con el desarrollo de sus funciones y así se logra el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Además, es relevante el enfoque en estrategias y sistemas de control gerencial para determinar la misión, los objetivos y la planeación como la base para la toma de decisiones sobre el prospecto de la organización, presentando flexibilidad al medio ambiente para mantener su posición competitiva, permitiendo expandir la búsqueda de oportunidades y aprendizaje para obtener los resultados esperados.

Se resalta que la cultura de la organización interviene en el clima o ámbito de trabajo ejerciendo una influencia sobre el comportamiento de cada uno de los individuos de la organización, es allí donde entra el control gerencial para mediar y recompensar el alcance de las metas preestablecidas, brindando motivación y orientación hacia los objetivos para generar la competitividad en el mercado.

Así mismo, para conocer una organización primero se debe conocer su cultura, ya que forma parte de las creencias básicas, principios, valores, reglamentación y clima organizacional que comparten cada uno de los miembros, los cuales conforman el centro de la cultura organizacional, donde se debe primar la preocupación de la organización en primera instancia por su personal y en un segundo plano por sus clientes y competidores, con el cual se genera un desempeño representado por el compromiso de los diferentes trabajadores.

Dentro de PQA S.A.S. cabe resaltar el trabajo estratégico que realiza la Gerencia y el personal que allí se encuentra, buscando mantener unos valores corporativos y un clima organizacional estable, generando un espacio de trabajo adecuado, donde la interacción entre el personal directivo y el personal de apoyo, se da con igualdad de condiciones y trato, lo cual genera gratitud, compromiso y confianza de ambas partes.

Dentro de la cultura organizacional se encuentran los pensamientos básicos que comparten cada uno de los miembros de una organización y con los cuales enfocan la visión frente al entorno,

donde se comprometen para realizar su trabajo con un alto desempeño, basados en una buena comunicación como medio necesario para difundir pensamientos y conocimientos que faciliten las competencias colectivas; con un sentido de colaboración, apoyo, retroalimentación y trabajo en equipo para la solución de problemas y ofrecer valor agregado, basados en la experiencia y habilidades del personal.

En la actualidad, la competitividad depende principalmente de la aptitud que se tome frente a un ambiente dinámico y cambiante, la capacidad de aceptar el cambio y saberlo manejar y de esta manera controlar sus impactos y hacer partícipes a los trabajadores de todos estos procesos.

Para comprender la relación entre cultura organizacional y competitividad, es necesario entender a sus colaboradores en cuanto a sus deseos y necesidades, de igual manera comprender sus alianzas e inclinaciones a grupos existentes dentro de la empresa, que, así como pueden generar un buen ambiente de trabajo, también puede ocurrir lo contrario.

La organización es entendida como un medio de enseñanza e integración de la cultura, teniendo en cuenta que la productividad del personal es el mayor elemento que contribuye a la competitividad de la empresa. El aumento en la productividad ya no se entiende solo como la relación estrecha que existe entre el producto y el valor agregado, sino también como relación entre el producto y el bienestar humano, teniendo como alternativa el aumento de motivación y la gestión estratégica.

## 6.1 ESTADO DEL ARTE

### CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD

A partir de la revisión de los artículos consultados con relación a la Cultura Organizacional y Competitividad, podemos observar que se realizaron diversos aportes de investigadores que centran su atención en estos temas.

La cultura organizacional, es concebida como un sistema de representaciones que implica la sociedad, la historia de las organizaciones, sus líderes y factores como tecnología, competencia y mercadeo, de acuerdo con (Allaire y Firsirotu 1992), para lo cual se aporta que la cultura organizacional son los hábitos y pensamientos que los miembros de la organización tienen en común, que ayuda a definir la visión que se tiene para trabajar en conjunto (Shein 1992)

Dentro de la cultura organizacional, se ven otros aspectos inmersos como son el aprendizaje, donde se incluye la innovación que fomenta una mayor competitividad, por ello se afirma que una de las características de esta cultura, se resalta por desarrollar conocimientos y reglas para ser distribuidos y así obtener un desarrollo organizacional, donde sus colaboradores percibirán un ambiente de motivación y pertenencia que conlleve a un intercambio de conocimientos (Quintero y Buenahora, 2003), por ende es necesario compartir creencias, hábitos y compromisos los cuales son: Preocuparse por el desarrollo del otro; difundir la capacidad individual y querer aprender y trabajar; aceptar los constantes cambios del entorno; generar aprendizaje creativo a lo largo del tiempo; mantener una comunicación abierta y extensiva ; aprender sistemáticamente (Shein 1992).

Por otra parte, enfatizan que la comunicación es un medio necesario para que los integrantes de la empresa difundan una ideología organizacional distintiva, en la que se transmitan conocimientos

mediante símbolos y actitudes que faciliten el desarrollo de competencias individuales y colectivas (Garzón y Fisher 2008),

Para esta investigación, se realizó una exploración de los reconocimientos que son difundidos en los medios impresos por parte de revistas de divulgación especializadas en temas empresariales como: Forbes, Expansión, Entrepreneurship, así como en los portales de las Cámaras Industriales y de Comercio y se concluyó que las empresas que se destacan lo logran gracias a que tienen la característica de diseñar acciones estratégicas orientadas a desarrollar la creatividad e innovación en sus procesos, productos y servicios lo que las posiciona en un nivel competitivo.

Definen cultura organizacional como un concepto multifacético a partir de un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo a medida que surgen problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de la organización, el cual se compone de los siguientes elementos principales: artefactos, normas, valores, creencias y supuestos básicos subyacentes. (Wei y Miraglia, 2017, p. 246)

Plantea igualmente que la cultura organizacional es afectada por la mentalidad individual y la cultura determinada en cada escalón de la organización y se transforma en una meta para promover la eficiencia, cada ser individual saca sus habilidades para su beneficio (Sensure et al, 2015)

En las investigaciones se toma como punto inicial la teoría basada en la industria como centro de la misma, refiriendo además a la teoría basada en los recursos de la empresa, los cuales son las fuerzas de mercado; el pensamiento estratégico, fuerzas competitivas y perspectivas empresariales, todo esto apunta a obtener competitividad empresarial. “(...) los países en vías de desarrollo tienen una ventaja comparativa potencial en el desarrollo de la industria, pero al inicio no pueden

competir con las industrias de los países desarrollados” (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2007, p. 102).

Una organización debe dar más importancia a los factores externos que internos ya que esto genera ventaja competitiva que garantice su posicionamiento en el mercado, a través de unas buenas estrategias que le ayudará en la disputa comercial a la cual se debe enfrentar (Fried, 2012), con este modelo lo que se quiere lograr es hacer la diferencia empresarial ya sea con precios más bajos y además de la calidad del producto que prácticamente induzca al comprador a no fijarse en la diferencia monetaria de estos, si no que con el convencimiento de la buena empresa, tome la decisión hacia la que apropie este modelo; se debe tener claro que el pensamiento estratégico es una gran influencia en la competitividad de la empresa, desde la motivación por parte del personal se lograra el futuro de la empresa y su sostenibilidad en el mercado.

Buscando la permanencia en el mercado, es necesario traspasar fronteras, es en ese momento que el papel del jefe cumple un rol muy importante en la internacionalización de la empresa, como motivador de sus empleados para lograr este objetivo, es decir, la importancia de un cuadro de mando con alto perfil internacional en función de las oportunidades de expansión de la organización. Los directivos toman decisiones con base en sus orientaciones cognitivas, procesos de percepción, valores y experiencias, que pueden influir en el desempeño organizacional (Lee, H. y Park, J 2006)

Para la toma de decisiones en la empresa, la concentración del poder y el individualismo pueden influir en el éxito de la toma de decisiones dando forma a las expectativas y al compromiso de los participantes de la organización.

Es muy importante resaltar que la figura jerárquica se debe tomar como una mano guía y no como mano de castigo, la empresa son todos los miembros que en esta trabajen y no solo el líder

reconocido, si se aprende a desintegrar esa figura imponente de jefe, se trabajara de la mano de todos para el progreso de la empresa

Respecto a la posibilidad de crear ventajas competitivas para lograr un desempeño superior en un sector, se define como ventaja la forma en la cual una empresa, país e incluso persona puede colocarse en una posición diferenciadora relativamente superior frente otros con base en factores y elementos propios difíciles de emular; lo que se traduce en una característica única y diferencial, tomados bajo los postulados de (Porter, 2015, p.106).

La competitividad se puede medir a través de indicadores que arrojen resultados que permitan identificar el cumplimiento de metas y objetivos, teniendo en cuenta que la cultura organizacional, permite el compromiso y las capacidades del personal que apoyan todas las actividades y procedimientos necesarios dentro de la organización.

Se evidencia que Colombia entre 2017 y 2018 se ha ubicado en la posición 66 referente a 137 países que fueron analizados en el desempeño de índice de Competitividad Global (ICG).

Por otro lado, una de las investigaciones refirió el engagement personal como un “aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles de trabajo” según (Kahn, 1990) quien fue el primer investigador de este tema. Después se considera que el engagement es un estado psicológico de antítesis positiva del burnout o “síndrome de estar quemado en el trabajo” según (Schaufeli & Salanova, 2007, p.34-35) y debido a esto se asume que contrariamente a quienes padecen burnout, son trabajadores comprometidos que tienen un sentimiento de conexión efectiva con su trabajo. Desde este aspecto el work engagement se define como “un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p.35).

El Work engagement se ha convertido en una forma en que las organizaciones midan su inversión en capital humano (Chaudhary et al., 2011, p.35). Propuso que el compromiso laboral conduce a dos resultados, individuales (es decir, la calidad del trabajo de las personas), así como a resultados de nivel organizacional (es decir, el crecimiento y la productividad de las organizaciones) (Kahn 1992, p.36)

Según los resultados de la investigación se evidencia que el Work engagement está afectada por la satisfacción laboral y la satisfacción laboral con rendimiento en la tarea.

En ese aspecto, el Sistema de Control Gerencial (SCG) permite que los gestores de las organizaciones monitoreen y gerencien los procesos de estrategia (Kopmann et al., 2017, p.678) y para eso los adecuan según la estrategia elegida (Kober, Ng & Paul, 2007; Widener, 2004, p.678). Define el SCG como un medio exitoso para implementar la estrategia y lo distingue en dos tipos de sistemas de control estratégicos, los controles de diagnóstico y los controles interactivos (Simons (1995, p-678). Los sistemas de control diagnóstico se ocupan de la información formal que usan los gerentes para monitorear los resultados organizacionales y corregir desvíos en relación al modelo de desempeño definido (Simons, 1995, p.679). El uso diagnóstico representa el rol del feedback tradicional, ya que los SCG, usados con excepción para monitorear y recompensar el alcance de metas preestablecidas, brindan motivación y dirección para alcanzar los objetivos, concentrándose y corrigiendo los desvíos de los estándares de desempeño preestablecidos según (Henri 2006, p.678)

El uso interactivo representa una fuerza positiva a medida que los SCG son usados para expandir la búsqueda de oportunidades y aprendizaje en toda la organización (Henri 2006, p.679)

El estudio ayuda a la incorporación de la cultura organizacional con relación del proceso de formación de estrategias y el uso diagnóstico e interactivo del SCG.

Según los resultados obtenidos en esta investigación, se confirmó que cuando los entrevistados adoptan una estrategia emergente tienden a utilizar el SCG de forma interactiva, pero cuando adoptan la estrategia planeada tienden a utilizar el SCG de forma diagnóstica, lo que les permite medir los resultados y comparar los objetivos reales con los objetivos esperados.

Es así como se propone un modelo de competencia (Competing Values Model [CVM]), Cameron y Quinn (2011). Donde se definen cuatro tipos de cultura: la primera denominada estabilidad versus flexibilidad donde se hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) que el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). En la segunda se plantean dos valores: primero, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno. Según lo anterior se identifican los siguientes tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Por otro lado, se describe un modelo de cultura organizacional como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa, en donde se encuentran las creencias y los supuestos de la organización y donde se considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia (Denison et al., 2003, p. 208. Chiavenato (2010). Además, teniendo en cuenta el modelo de Hofstede (1999) se argumenta que las prácticas de la vida diaria que comparten los miembros de una organización conforman el corazón de su cultura organizacional.

Se plantea entonces que el intercambio de conocimientos dentro de una organización, se relaciona directamente con: la disminución de costos, la creatividad e innovación de productos, el mejoramiento organizacional, el aumento de su rendimiento y de los ingresos por ventas según autores como Arthur y Huntley (2005), Collins y Smith (2006), Lin (2007) y Mesmer-Magnus y DeChurch (2009). La gestión del conocimiento (GC) juega un papel fundamental en el éxito de actividades y estrategias de una organización, convirtiéndose en uno de los factores más

importantes que cualquier negocio (Castrogiovanni, RibeiroSoriano, Mas-Tur y Roig-Tierno, 2016) y es ampliamente reconocida como una ventaja competitiva y una estrategia central para mejorar la eficacia organizativa (Chidambaranathan y RaniKumaresan, 2015).

En este sentido se explica que la cultura puede ser transformada con las prácticas de gestión específicas que tienen relación con la dirección estratégica, la selección de personal, las recompensas, el reconocimiento, el apoyo a la generación de ideas y el trabajo en equipo para fomentar el comportamiento innovador y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, entre otros (Koc, 2007).

Existen cambios organizacionales que no siempre se encaminan adecuadamente dentro de las organizaciones y en ocasiones generan resultados no deseados para las mismas, donde se resalta la variedad de orígenes que el cambio tiene dado a que puede ser causado por el efecto de un conjunto de variables (tecnología, procesos, estrategias, procedimientos) , que pueden estar influenciadas por entes externos como los clientes, proveedores y competidores y por entes internos como el capital humano, el capital estructural y el capital relacional (Azzone y Palermo 2011)

## 7. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo general	Variable	Definición	Aspectos a evaluar (Dimensiones)	Definición de cada uno de los aspectos	Índices (Guía)	Fuente	Instrumento
Caracterizar el papel de la cultura organizacional en el logro de la competitividad empresarial.	Cultura organizacional	Es la base de creencias y pensamientos básicos que comparten los miembros de una organización, con los cuales se trabaja inconscientemente y enfocan la visión que se tiene frente a sí misma como en su entorno (Shein 1992)	Proceso de selección e inducción	El proceso de reclutamiento, selección e inducción tiene por objetivo que la empresa encuentre a la persona idónea para desempeñar la labor correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas</li> <li>Pruebas de personalidad</li> <li>Pruebas de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>
			Valores corporativos	Permiten regular y orientar el accionar de las personas que hacen parte de una organización, los cuales influyen en la visión, misión y estrategias organizacionales correspondientes a su cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historia de la Empresa</li> <li>Reglamento interno de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Gestión humana</li> <li>Dirección Comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada</li> </ul>
			Comunicación	Es un factor determinante en el éxito de una empresa; una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión por la Gerencia</li> <li>Evaluación por competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Gestión humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada</li> </ul>
	Competitividad	se define como la capacidad de mantener y ampliar la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Se presenta en diferentes niveles: entre países, entre regiones, entre sectores, entre cadenas productivas, entre industrias del ramo y entre empresas, pero donde un elemento importante es el territorio el cual es la unidad espacial con un tejido social propio, que se encuentra asentado en una base de recursos naturales particulares, que presenta ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y que está regida por instituciones y formas de organización particulares (Cordero et al., 2003).	Motivación	Estados del ser humano que permiten ir en busca de una meta, plan u objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostico anual de clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Gestión humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada</li> </ul>
			Estrategias y Análisis de Mercado	Acciones que permiten alinear metas y objetivos dentro de una organización permitiendo conocer la viabilidad de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica</li> <li>Presupuesto de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Comercial</li> <li>Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista semiestructurada</li> </ul>

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1 Tipo de estrategia metodológica

Para esta investigación utilizamos como estrategia metodológica entrevistas semiestructuradas.

La entrevista semiestructurada es un instrumento flexible y dinámico que nos permite realizar una investigación cualitativa y descriptiva dentro de la organización Productos Químicos Andinos SAS, la cual se ejecutara en las áreas de gestión humana, gestión comercial y gestión estratégica, donde podremos obtener una recopilación de datos, este instrumento nos permite tener una comunicación directa con el entrevistado basados en estímulos visuales con el fin de obtener información útil para resolver la pregunta de investigación, además puede considerarse como uno de los más eficaces, dado a que la información obtenida es más completa y con la posibilidad de aclarar las dudas que se presenten durante el proceso para que el resultado obtenido por este sea más útil y preciso, se debe contemplar que el entrevistador debe optar por una actitud y un comportamiento activo durante el desarrollo de esta entrevista semiestructurada con el fin de que se pueda comprender a profundidad la información allí recopilada.

Esta guía de entrevista proporciona unas instrucciones para los entrevistadores y para lo cual suministra unos datos comparables, además de ser una entrevista informal, lo cual permite desarrollar una mayor comprensión sobre el tema de interés y así poder comparar la información obtenida.

Este instrumento debe continuar con la transcripción de esa información, para su respectivo análisis deben ser grabadas ya que como se mencionaba anteriormente se pueden presentar preguntas abiertas y sería difícil la concentración al realizar este tipo de entrevista e intentar tomar nota, lo cual no ayuda al cumplimiento del objetivo por el cual se realiza.

En la entrevista semiestructurada es de vital importancia que el entrevistador se encuentre con una actitud abierta, lo cual permita una flexibilidad de ir pasando de una pregunta a otra y para que las respuestas que se obtengan se incorporen en un nuevo interrogante.

## **8.2 Tipo Estudio**

Estudio cualitativo con diseño de investigación descriptiva

## **8.3 Población.**

Cargos directivos de la Empresa Productos Químicos Andinos S.A.S.: Gerente General, Director Comercial y Jefe de Gestión Humana.

## **8.4 Recolección de la información**

Para la recolección de la información se hicieron los siguientes pasos:

- Identificación de dimensiones a tratar, las cuales se clasifican de acuerdo a matriz de operaciones e identificación de personas a entrevistar.
- Preparación de entrevista.
- Solicitud verbal a cada uno los miembros directivos para asignación de cita (día y hora)
- Confirmación verbal del día de la entrevista
- Invitación por Meet según día y hora acordada
- Aplicación del instrumento

## 9. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Después de analizar las entrevistas realizadas a las personas de los diferentes cargos ocupados dentro de la compañía Productos Químicos Andinos, y de acuerdo al marco teórico construido, se puede constatar que lo mencionado e indicado dentro de este, y según los aportes de los diferentes autores citados, si se evidencia en ella la estrecha relación entre Cultura Organizacional y Competitividad.

Dentro de las dimensiones evaluadas y especificadas en la matriz de operaciones, podemos identificar que el aspecto motivación es el que más predomina dentro de las respuestas obtenidas en cada una de las áreas de esta organización, la cual es entendida para la compañía como factor primordial para el desarrollo de sus actividades, ya que fue reiterativo en cada una de las dependencias y basados en argumentos y premisas, en donde podían asegurar que está ligado al comportamiento competitivo en el mercado.

Acerca de las estrategias motivacionales, manifiestan contar con integraciones en fechas especiales, donde se enfoca a la unión familiar y permite que en la compañía se tenga acercamiento a sus familiares, además el compartir y conocer un poco más de los compañeros de trabajo con las cuales no se tiene constante cercanía aun laborando en la misma empresa, ya que los empleados al ver que se tiene en cuenta sus familias se sienten importantes y valorados por la organización, lo que lleva a que cada vez tengan mayor sentido de pertenencia y deseen seguir haciendo las cosas con amor y responsabilidad; otro de los elementos motivacionales y que se resalta, es el pago de salarios y prestaciones sociales en las fechas establecidas legalmente. También se cuenta con bonificaciones a las personas que contribuyan en el cumplimiento de indicadores productivos y reducción de desperdicios originados por estos, que conlleva a que los empleados busquen al máximo minimizar los errores y recibir un ingreso adicional. En PQA, de igual manera se tiene establecido beneficios económicos para fomentar la formación técnica, tecnológica y profesional,

tanto para los colaboradores como sus familias, donde se brindan auxilios dependiendo del rendimiento académico, los cuales pueden ser hasta el 100% del pago de la matrícula, esto aporta al crecimiento profesional dentro de la misma organización. Finalmente, los viajes internacionales cada dos años, que buscan que los colaboradores puedan disfrutar de espacios placenteros, que no están al alcance de muchos de ellos, pero que tienen la oportunidad de disfrutar por pertenecer a la compañía, estos viajes tienen algunas condiciones pero son relacionadas con la permanencia dentro de la misma, además de que es financiada en su totalidad por la empresa y que su objetivo principal es hacer que los empleados se sientan tan satisfechos y comprometidos con su organización hasta el punto de esperar cada vez más de ellos, de acuerdo a lo anterior es importante mencionar que en dichos viajes se cuenta con la presencia de los empleados de las 5 empresas presentes en los países como Tacna, Perú, Ecuador y México, proporcionando así un solidificación de la cultura familiar que fue fundada en la empresa manizaleña y la cual fue creada y fomentada por el dueño de compañía, permitiendo el aumento del compromiso de todos los integrantes, los cuales son considerados dentro de la organización como elemento indispensable y primordial en el proceso de competitividad como empresa multinacional.

Abordando los aspectos centrales como lo son la cultura organizacional y competitividad, podemos mencionar el aporte realizado por Wei y Miraglia (2017) definen:

Cultura organizacional como un concepto multifacético a partir de un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo a medida que surgen problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de la organización, el

cual se compone de los siguientes elementos principales: artefactos, normas, valores, creencias y supuestos básicos subyacentes.

De acuerdo a lo anterior, Gestión Humana de PQA entiende la cultura organizacional como creencias y hábitos que se encuentran inmersos en los colaboradores, lo que promueve conductas positivas que se ven reflejadas en la productividad de la compañía e imagen de la misma, además, que se menciona que hay un interés sobre el bienestar de los colaboradores. La Dirección Comercial manifiesta *“La cultura organizacional de PQA vendría siendo más orientada hacia un paternalismo o jerárquica, enfocada mucho en la eficiencia de la compañía pero más que todo un trato familiar entre todos los empleados y más que todo de la parte de Gerenciales y Directivas donde todos los papeles se ven como si fuese una familia”* Por su parte, la Gerencia redirecciona la cultura organizacional en función de la atención al cliente y la calidad del producto, que contribuye a los excelentes resultados obtenidos y reflejados en el mercado, además, que es un área dispuesta a recibir a todos los integrantes de la empresa sin importar el cargo que ocupa, dado a que según declara la Gerente de la organización *“Gerencia es un ambiente donde allá se recibe a todo el mundo independiente si es un operario de planta, si es una persona de administración si es un directivo, ósea es una oficina de puertas abiertas para todo el mundo y pienso que eso hace parte de que la cultura se mueva en la organización”*. Es importante mencionar que la cultura establecida ha generado resultados significativos, a tal punto que se optó por la implementación de dicha cultura en las otras plantas productivas de los países como Ecuador, Perú, Tacna y México, buscando tener los mismos resultados en el mercado como lo ha logrado en Colombia.

Asumiendo lo anterior se puede mencionar que el dueño de la compañía realizó un análisis de todos los aspectos que se encuentran intrínsecos en la creación de empresa, teniendo en cuenta los aspectos políticos, económicos y culturales, es así por lo cual decide ubicar la primer planta en

Perú (Piura) en la frontera con Ecuador, buscando que estratégicamente fuese viable a nivel comercial y competitivo dentro del país y donde tuviese mayores beneficios tributarios. Iniciando el proceso de acople toma la cultura organizacional presente en PQA Colombia pero teniendo en cuenta las diferencias culturales y políticas internas en cada país y adecuándose al medio y al sitio donde se desarrolla el nuevo proceso productivo; para que sea exitosa la implementación de la cultura que ya tiene establecida traslada personal de Colombia de las áreas administrativas, técnicas y operativas lo que permite la transferencia de conocimientos y la sensibilización con ejemplos para implementar la cultura ya establecida, este mismo proceso fue llevado a cabo en los otros países como México, Tacna y Ecuador. Adicional, trata de hacer participe a todos los integrantes de la organización en los proyectos organizacionales, para lo cual escoge y trae de los otros países personal de diferentes áreas para que conozcan de cerca los procesos permitiendo la interacción con personal de Colombia y se genere un acoplamiento por el personal y no una imposición sobre las hábitos y costumbres que han sido efectivas para la implementación de nuevos proyectos como es el caso de la planta creada el año anterior en Ecuador.

Por todo lo anterior, se puede esclarecer que la cultura organizacional de PQA se ve representada por la familiaridad existente entre directivos y colaboradores, sin importar el cargo, y la relación que esto tiene con el reconocimiento obtenido a nivel regional, nacional e internacional.

Relacionando lo enunciado de competitividad en el marco teórico, se obtiene la siguiente afirmación:

En cualquier caso, no es fácil acometer el concepto de competitividad. Sin embargo, puede afirmarse que ser competitivo es un resultado, que se obtiene cuando el precio al que se ofrece el producto o servicio al cliente coincide con la voluntad de pago para adquirirlo, y

esto sucede de forma rentable y duradera para quien lo ofrece. La empresa que tenga las habilidades suficientes y sea capaz de gestionarlas de manera adecuada para la colocación de sus productos o servicios en el mercado será una empresa competitiva (García & Serrano, 2003, p. 5)

Y al revisar la información suministrada en las entrevistas por las áreas que intervinieron en ellas, afirman que en dicha organización siempre buscan ser idóneos y competentes para su cargo, lo que se ve reflejado en la calidad y presentación del producto en óptimas condiciones y manifestado en el indicador de satisfacción del cliente, adicional, pasando de producir 300 toneladas mensuales a 1400. Se manifiesta que la calidad, contribuye a la competitividad de la organización, puesto que, si se enfoca en realizar los procesos bien desde el inicio, se logra mantener la imagen de la empresa a través del reconocimiento como líderes en el mercado.

En esta Compañía, se tiene establecido un proceso de selección donde se estipulan unos métodos y características que se debe cumplir para obtener el cargo deseado, se tiene en cuenta su formación y experiencia, independiente del área a la cual se vaya a vincular. El proceso de reclutamiento lo hacen por diferentes métodos y se apoyan de un outsourcing, y lo conciben con el fin de realizar un proceso adecuado y así no ocasionar, un lapso a la cultura que se encuentra establecida en la organización. Dentro de los aspectos que se consideran relevantes para que fluya una relación entre cultura organizacional y competitividad, resaltan el aspecto comunicación, porque argumentan que es la base o la razón para que se desarrolle una metodología eficaz desde el comienzo y en el desarrollo del proceso productivo, relaciones con los clientes, relaciones interpersonales, y es ejecutado apoyándose de unas psicólogas expertas en coaching, que fortalecen este aspecto, donde se evidencia que la comunicación fluye en todos los niveles de la organización, buscando que los procesos sean simples y se tomen decisiones rápidamente. Hacen

gran inversión en lo referente a medios tecnológicos y se apoyan de todos los canales de comunicación existentes, con el fin de que las respuestas sean más oportunas y evitando reprocesos.

Dentro de su plataforma estratégica, tienen establecidos los valores organizacionales, los cuales son necesarios para el desarrollo de sus actividades y el direccionamiento de la compañía, son elegidos por los Directivos y estos representan su sello y hacen parte de todos los colaboradores, lo que se ve reflejado en unos buenos resultados y en el bienestar de los clientes. Se resalta dentro de la organización la honestidad, el compromiso, la transparencia, el respeto, siempre buscando el mejoramiento continuo y el enriquecimiento de la cultura de PQA.

Finalmente, consideran que el pilar de un buen análisis y estrategia de mercado, es la habilidad de adaptarse al entorno, el cual es rápido y cambiante, y reta a la organización a reaccionar ante cualquier circunstancia o situación, como es lo referente a la pandemia a nivel mundial que se presenta, afectando a muchas empresas productivas y generando un estancamiento en el desarrollo de sus actividades, por esto es que mencionan que el presupuesto es una estrategia que se debe realizar para tener un control hacia lo que se quiere lograr, pero no regirse solo en ella, ya que como se ha mencionado no se encuentran ajenos a situaciones externas presentadas como los cambios macroeconómicos, cambios en el dólar y situación económica del país.

Analizando la información obtenida, se evidencia que todos los colaboradores de PQA son actores en la planeación estratégica de la compañía, donde cada integrante de la misma realiza su aporte, como se había mencionado antes, generando una cultura organizacional muy familiar y obteniendo unos resultados competitivos.

Teniendo en cuenta los aportes de los autores y lo indicado en las entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización, se evidencia una gran contribución de la cultura organizacional

hacia la competitividad de la compañía, ya que se cuenta con un proceso sólido, una cultura fuerte y establecida, permitiendo que se tenga un alto grado de rendimiento reflejado en la competencia que se evidencia en el mercado, esto se debe a que los empleados se encuentran motivados, bien remunerados y se consideran parte de la compañía, realizando su trabajo con un alto grado de empeño y siempre receptivos al cambio, que permitan y contribuyan el fortalecimiento de la cultura ya establecida, demostrado en unos buenos resultados, en unos procesos y procedimientos ya establecidos para que dentro de la organización fluyan esos resultados, lo que la ha posicionado a nivel competitivo en la línea de polietileno y destacando así su crecimiento y permanencia en el mercado durante 32 años.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada en la Empresa Productos Químicos Andinos S.A.S. se puede analizar que la Cultura Organizacional establecida en ella, es un elemento importante para promover la competitividad de la organización, identificando las habilidades y capacidades de construcción entre todos los miembros y generando que todos busquen el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con alto grado de compromiso, sentido de pertenencia y amor por la empresa.

Se identifica que, desde la Gerencia, en conjunto con los Directivos de la organización, establecen a través de la planeación estratégica los objetivos organizacionales, mediante la incorporación de diferentes estrategias, en las cuales su principal fin es el cumplimiento de los objetivos planteados.

Uno de los resultados obtenidos dentro de la investigación, se ve enfocado al alto grado de motivación existente dentro de la compañía, se identifica que hay una gran dedicación y familiaridad entre todos los integrantes, independientemente del cargo al que se encuentren asignados para la realización de sus actividades laborales, permitiendo que se vea reflejado en la productividad y desempeño comercial, posicionando la empresa a nivel nacional y obteniendo reconocimientos públicos.

Se tiene la implementación de estrategias motivacionales las cuales no solo están dirigidas a los colaboradores si no a sus familias en general, entre las más relevantes tenemos apoyo en formación académica de colaboradores y familiares, según promedio académico o para algunos casos el pago de matrícula del 100%; bonificaciones teniendo en cuenta un rango salarial de acuerdo a los indicadores productivos y minimización de desperdicio o retal productivo; pago de

prestaciones sociales y remuneraciones cumplidamente; adecuaciones acordes a la necesidad para el desarrollo de sus funciones asignadas; financiamiento del 100% de viajes internacionales cada dos años; fiestas de integración en fechas especiales como Halloween y fin de año, en donde se tiene en cuenta todo el grupo familiar.

Es evidente que dentro de la organización se tienen definidos canales de comunicación y utilización de todos los medios de difusión existentes, que permiten que se maneje la misma información en todas las áreas y por lo tanto sea transmitida a clientes y proveedores, a través de una comunicación asertiva que conlleva a un elemento importante para la ejecución y desarrollo de la actividad productiva y comercial, que se denota por la importancia que se le da al momento de hacer la evaluación por competencias, y en caso de hallarse falencias, estas se fortalecen a través de capacitaciones y entrenamientos con expertos.

La cultura organizacional es de gran importancia para todas las organizaciones, la cual manifiesta los hábitos y costumbres que se originan como identidad de una organización, y de la cual se desprende la eficacia, la productividad y el comportamiento competitivo en el mercado; dentro de ella se reúnen todos los valores corporativos, los principios, y rituales que son implementados desde los directivos de la organización, lo que genera un cumplimiento responsable de las actividades.

Con relación a la empresa PQA S.A.S. finalmente, se concluye que cuenta con una cultura organizacional orientada a la familiaridad y cercanía, lo que conlleva a cierta confianza generada hacia el trabajador, debido a que se siente parte de la denominación “familia PQA”.

Dentro de la cultura organizacional que se evidencia, se puede caracterizar la estrecha relación existente de esta con los resultados competitivos en el mercado, gracias a lo cual se origina diferentes aspectos inmersos dentro de una cultura que ha sido apropiada e implementada durante

32 años y en donde el dueño de la compañía se ha percatado de los resultados generados por el crecimiento y mejora de la misma decidiendo implementarla en las demás empresas ubicadas en otros países y para la cual también ha podido obtener igual o mejores resultados.

En la compañía Productos Químicos Andinos, con relación a las áreas que intervienen en mayor grado en la implementación y seguimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa, se puede identificar la importancia que le dan y el interés para que permanezca presente en todos los miembros y que ellos se sientan identificados con la misma.

La cultura organizacional conformada en esta empresa se enfrenta a dos retos, como lo es la supervivencia externa (adaptación a los cambios generados dentro del mercado) y la supervivencia interna (enfocada al mantenimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores).

En la organización Productos Químicos Andinos, se evidencia que solo se ejerce una cultura ya posicionada, al grado de madurez en la implementación de esta conducta reflejada en los comportamientos y desempeño productivo y comercial, ya que se encuentra posicionada como una de las mejores productoras de películas de polietileno del país y para lo cual ha llegado a ser una multinacional.

Otro aspecto para resaltar, es que la empresa se caracteriza por incentivar a sus colaboradores al crecimiento personal y profesional, que permita contribuir a la evolución y mejoramiento de la compañía.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chávez-Hernández, N. (2017). Actividades a promover en una cultura de aprendizaje organizacional. *Memorias* (0124-4361), 15(28), 1–36. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128158856&lang=es&site=ehost-live>
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245–252. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2077/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Estrada Sánchez, J. O. (2016). El Pensamiento Estratégico Como Factor Crítico De Competitividad Empresarial. *Revista LIDER*, 18(29), 98–115. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=135484839&lang=es&site=ehost-live>
- Botero Pinzón, L. D. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271–276. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128577910&lang=es&site=ehost-live>
- Gómez Díaz, M. del R. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1–30. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117018474&lang=es&site=ehost-live>
- Barrios-Hernández, K. del C., Contreras Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103–113. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2077/10.4067/S0718-07642019000200103>
- del Río Cortina, J., & Fernando Santisteban Rojas, D. (2011). Perspectivas Del Aprendizaje Organizacional Como Catalizador De Escenarios Competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247–266. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=74289855&lang=es&site=ehost-live>
- Juyumaya, J. E. (2018). Work Engagement, Satisfacción Y Rendimiento Laboral: El Rol De La Cultura Organizacional. *Estudios de Administración*, 1, 32–49. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136432303&lang=es&site=ehost-live>
- Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & João Lunkes, R. (2019). La Influencia De La Cultura Organizacional en La Relación Entre Estrategia Y Sistema De Control Gerencial. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 28(3), 675–695. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=137298790&lang=es&site=ehost-live>

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2077/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3–10. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2077/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Pérez Vallejo, L. M., Vilariño Corella, C. M., & Pérez Campaña, M. (2015). Desarrollo De Las Capacidades Dinámicas Para La Implementación De Cambios Organizacionales. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(3), 81–93. Retrieved from <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2095/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=115205205&lang=es&site=ehost-live>
- Vásquez-Rivera, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Revista Entramado*, 12(1), 66–80. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2077/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Salas, L., Garcia, M., y Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Elsevier*, 8 (18), 88-95. <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2058/science/article/pii/S2215910X17300356>
- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S., & Rosano Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352 365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

## **12. ANEXOS**

Anexo 1: Transcripción entrevista Gerente General

Anexo 2: Transcripción entrevista Jefe Gestión Humana

Anexo 3: Transcripción entrevista Director Comercial