

**CULTURA EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN EN COLOMBIA**

Juan Carlos Otavo Peñuela

Alicia Del Pilar Quintero Castrillón

Diana Marcela Villalobos Muñoz

Liliana Rocío Villegas Hidalgo

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI

BOGOTÁ

2014

**CULTURA EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD DE UNA
ORGANIZACIÓN EN COLOMBIA**

Juan Carlos Otavo Peñuela

Alicia Del Pilar Quintero Castrillón

Diana Marcela Villalobos Muñoz

Liliana Rocío Villegas Hidalgo

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

Tutor Temático

Dr. Rafael Moñino

Director de la Especialización

Dr. Jorge Giraldo Vanegas

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO COHORTE XLVI

BOGOTÁ

2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
5. MARCO CONCEPTUAL.....	13
Cultura Organizacional.....	13
Productividad y Desempeño Laboral.....	14
Dirección De Recursos Humanos y Competitividad.....	16
Cultura Organizacional y Bienestar laboral.....	18
Modelos de Cultura Organizacional	21
Modelo Complejo de las Organizaciones de Edgar H. Schein, (2004).....	21
Modelo Great Place to Work®, (Mejia, 2013).....	23
Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede's (1984).....	26

Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn, (1999)	28
Análisis de los aspectos culturales de las Empresas Exitosas en Colombia	30
Bavaria S.A.	33
Grupo Nutresa.....	34
Empresas Públicas de Medellín – EPM.....	35
Grupo Bancolombia.....	37
Belcorp	37
Crepes & Waffles	38
Banco de Occidente	40
Alpina	41
6. METODOLOGÍA	43
7. RESULTADOS	44
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES	53
10. BIBLIOGRAFIA	56
11. LISTADO DE ILUSTRACIONES.....	60
12. LISTADO DE TABLAS.....	61
13. ANEXOS	62

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado del análisis de la cultura empresarial de ocho de las mejores empresas en Colombia, de acuerdo con las encuestas Great Place to Work, Encuesta Merco Personas y Revista Dinero en el año 2013, y como han utilizado la cultura organizacional, como estrategia fundamental para generar una productividad y desempeño laboral sobresalientes, que les han permitido tener sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo.

Se realiza un primer acercamiento definiendo cultura empresarial de acuerdo a diferentes autores, para luego mostrar su relación con productividad y desempeño laboral, definiendo los modelos de cultura empresarial de mayor aplicación en las empresas. Finalmente se evidencia las prácticas de cultura empresarial, para luego proponer una serie de prácticas de mejor aplicabilidad en Colombia.

Palabras clave: Cultura empresarial, productividad, desempeño laboral, modelos, empresas exitosas en Colombia.

ABSTRACT

This work is the result of the analysis of the corporate culture of eight of the best companies in Colombia, according to the Great Place to Work survey, Merco People Survey and Dinero Magazine in 2013, and how do they used organizational culture, as fundamental strategy to generate productivity and outstanding job performance, which enabled them to have sustainable and long-term profitable.

A first approach to define corporate culture according to different authors, and then show it's relation to productivity and job performance, defining corporate culture models widely applied in enterprises was performed. Finally practices corporate culture is evident, then propose a set of best practices in Colombia applicability.

Keywords: Corporate culture, productivity, job performance, models, successful companies in Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

El ensayo bibliográfico que a continuación se expone se enmarca dentro del Programa de Postgrado: Gerencia de Talento Humano de la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá, Colombia.

El propósito de la presente investigación es identificar un modelo de cultura organizacional que permita alcanzar la productividad esperada para las empresas en Colombia, tomando los casos de las empresas más exitosas a nivel nacional, las cuales están catalogadas como las mejores compañías para trabajar según Great Place to Work en el año 2013.

Con las cuales se pretende conocer el modelo cultural que estas empresas tienen o si emplean algún modelo cultural ya existente; igualmente establecer las características de estas empresas, sus diferencias y similitudes.

En los estudios encontrados y analizados se evidencia la relación existente entre las prácticas de Recursos Humanos, Cultura organizacional y productividad empresarial donde el área de Talento Humano ha adquirido gran importancia al enfocar sus objetivos en pro de una cultura que aporte a la estrategia de la organización, dejando de ser un área que solo genera costos y se convierte en parte fundamental del logro y éxito de las empresas como un aliado estratégico para el cumplimiento de sus objetivos.

En Colombia la gran mayoría de las empresas se han tardado en entender la importancia que tiene la cultura organizacional en la productividad y el posicionamiento en el mercado. Existen

empresas que ven la inversión en el talento humano como un costo innecesario y poco rentable desconociendo los verdaderos costos que implican para una organización los altos índices de ausentismo y la rotación de personal.

Al interior de las empresas es común escuchar a los empleados quejarse de su empleador, expresando su inconformismo e insatisfacción con lo que este les brinda nivel personal, profesional y familiar proyectando su estadía en la empresa a corto plazo. Lo que nos lleva a preguntarnos ¿Cómo logran las empresas posicionarse como las mejores para trabajar en Colombia en el año 2013, según la investigación realizada por Great Place to Work? ¿Cuál es su cultura organizacional y como incide en la productividad de la empresa? ¿Cómo han logrado estas empresas que sus empleados la perciban como un excelente lugar de trabajo?

La presente investigación pretende dar respuestas a estas inquietudes, partiendo de que el término cultura encierra muchos aspectos y por ende en las empresas seleccionadas como ejemplo en este documento se tienen en cuenta los factores más relevantes de su cultura organizacional en pro de la productividad. Igualmente se analizan los aspectos enmarcados en la cultura organizacional que afectan o inciden en la productividad de las empresas.

El presente ensayo consta de un marco conceptual donde se identifican algunas definiciones de cultura organizacional y productividad, y el análisis de estudios sobre modelos de cultura organizacional; posteriormente se analiza la cultura aplicada en las empresas más exitosas de Colombia y de esta manera dar respuesta a la hipótesis planteada en el ensayo bibliográfico: “La cultura organizacional incide en la productividad de una organización en Colombia”.

2. JUSTIFICACIÓN

El mundo actual vive en un proceso de cambio y transformación, el cual se hace cada vez más competitivo exigiendo a las empresas evolucionar al ritmo en el que lo hace la sociedad, estar a la vanguardia en temas de modernización, globalización y a la vez deben responder a las exigencias de las nuevas generaciones; sin embargo, algunas organizaciones aún no han logrado generar una estrategia cultural idónea que afronte los retos competitivos existentes, en el cual se logre integrar los objetivos organizacionales con la cultura organizacional a favor del cumplimiento de la misión y la visión empresarial.

La cultura organizacional se ha ido convirtiendo en un elemento de importancia estratégica para las empresas, por tal motivo en la presente revisión bibliográfica, se pretende ahondar en este concepto y su efecto en la productividad laboral en una empresa en Colombia ya que estos dos elementos constituyen pilares importantes en el éxito y la permanencia de una empresa.

Para tal fin, se realiza la exploración de modelos existentes para la gestión de la cultura organizacional, que implementados en una empresa favorecen la productividad de la misma y la satisfacción laboral de sus empleados contribuyendo al posicionamiento de la Gestión Humana como aliado estratégico de la organización, reforzando así el proceso de cambio y la transición de perspectiva en la denominación que se ha dado en las empresas de recurso humano a talento humano, incrementándose el valor al trabajador.

Así mismo, se realiza la revisión de algunos casos de empresas catalogadas como exitosas a nivel productivo y laboral; sin embargo, es importante aclarar que la cultura organizacional es propia de cada compañía debido a que influyen aspectos propios como la identidad, el marco de referencia corporativo y a su vez de un conjunto de elementos internos de cada organización en el cual no existen fórmulas exactas o manual de instrucciones para tal fin, pero sí referencias objetivas que pueden ser ilustres a la hora de implementar cambios y estrategias que favorezcan la productividad.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar modelos de cultura organizacional que permitan a las empresas colombianas mejorar la productividad y ser más competentes en el entorno laboral.

Objetivos específicos

1. Conocer los análisis desarrollados previamente sobre, la medición de los impactos de la inversión en relaciones internas sobre los resultados organizacionales.
2. Establecer la aplicabilidad de dichos análisis, en organizaciones Colombianas.
3. Investigar modelos aplicados en empresas con casos exitosos de estrategias de cultura organizacional.
4. Identificar las estrategias comunes de los modelos analizados planteando alternativas para su adaptación a empresas colombianas.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la visión que algunos empresarios tienen sobre las prácticas de Talento Humano como un gasto y no una inversión que revierte en resultados positivos para la rentabilidad empresarial, se tiene la necesidad de realizar una investigación sobre ¿Cómo influye la Cultura Organizacional en la Productividad de una empresa en Colombia?

Por tal motivo es importante analizar los diferentes modelos y teorías planteadas por otros investigadores sobre Cultura Organizacional y direccionarlos a la realidad empresarial y cultural colombiana para así identificar en los casos de éxito las herramientas culturales en común.

Con el fin de desarrollar el objetivo principal, se investigaron los modelos descritos y enunciados por los grandes teóricos de la materia, así como los modelos actuales implementados por otras compañías con el fin de hacer una comparación y medición con las mejores empresas en términos financieros y de condiciones laborales, identificando de esta manera puntos en común para finalmente hacer una propuesta de una práctica viable y aplicable en Colombia.

5. MARCO CONCEPTUAL

Sobre el tema a tratar se han realizado investigaciones, en las cuales se ha enfatizado la importancia de la cultura organizacional como generador de valor en los resultados estratégicos de la compañía.

Urrea y Arango (2000), citados en Hernández, Murillo & Torres (2003), hicieron diferencia entre los conceptos de cultura empresarial y cultura organizacional, definiendo como cultura empresarial al conjunto de valores-orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas y los discursos de los empresarios a partir de determinados conceptos socio históricos en los cuales se desenvuelven empresas y empresarios, así como otros actores colectivos. Y la cultura organizacional como las formas organizativas de los procesos del trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización. Para el presente ensayo se tiene en cuenta el concepto definido como cultura organizacional.

Cultura Organizacional

Para Schein (1988), la Cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Posteriormente, Allaire & Firsirotu (1992), citados en Hernández, Murillo & Torres (2003), definieron la Cultura como un sistema particular de símbolos, influido por una sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia).

Luego, Hofstede (1999), definió la Cultura, como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra.

Schein, (2004) describe cultura organizacional como el esquema descubierto y desarrollado que se evidencia en cada organización, llevada a cabo por cada integrante de la misma.

Productividad y Desempeño Laboral

El filósofo Karl Marx, en su libro “El Capital” define la productividad como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo. (Marx, 1980).

Para Martínez (2007), define la productividad como un indicador que refleja cómo se están utilizando los recursos en una economía en la producción y elaboración de producto.

Teniendo en cuenta estas definiciones la productividad es resultado del desempeño laboral del talento humano el cual refleja la forma en que los colaboradores realizan el trabajo de acuerdo a

las competencias que ellos tengan para el cumplimiento de sus funciones y los objetivos de la organización.

De acuerdo a la investigación bibliográfica y a los diferentes autores consultados, se encontró que no existe un solo concepto concreto en la definición de desempeño laboral, debido a la atribución que se le asigna a una persona considerada competente por poseer diferentes capacidades y habilidades (Barrón, Flores & Suástegui, 2006). Por lo tanto es necesario tener claro que el concepto de desempeño laboral se encuentra en variedad de definiciones, debido al aporte que brinda cada autor u organización, por ejemplo:

Chiavenato (2000), define el desempeño laboral como los comportamientos individuales del personal que trabaja dentro de la organización, que son observables y que contribuyen al cumplimiento de metas.

Milkovich y Boudreau (1994), mencionan que el desempeño laboral está acompañado de las capacidades, habilidades que tiene cada persona y el ambiente en el que desarrolla su trabajo, permitiendo que se generen los comportamientos necesarios para el cumplimiento de resultados.

Por otra parte, Stoner (1994), menciona que el desempeño laboral es la manera eficiente en que los trabajadores realizan su trabajo, buscando en cumplimiento de objetivos comunes, cumpliendo con las reglas establecidas dentro de la organización.

Se evidencia que los autores anteriormente descritos, están de acuerdo al definir el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador dentro de la organización, que depende de aspectos como el ambiente en que se desempeñan laboralmente generando comportamientos adecuados a partir de sus habilidades para el logro de objetivos comunes, y que la cultura organizacional constituye la estrategia para lograr la productividad en las empresas.

Dirección De Recursos Humanos y Competitividad

Las diferentes empresas a través de paradigmas económicos crearon aperturas de mejoramiento económico, se necesita dar valor a las personas en la organización, dando un enfoque estructurado de cómo llegar al objetivo de la compañía incrementando la productividad y el desarrollo de la misma.

El desarrollo del área de Recursos Humanos se ha focalizado en hacer que las políticas sean puestas en práctica con gran eficiencia en el personal haciendo un mejor trabajo en la compañía dándoles apertura a los objetivos a los que se quiere llegar.

Los recursos humanos son una parte importante para el éxito de la compañía, ésta prepara a la organización en su estructura y metodología para los diferentes cambios que se presenten ya que es un factor importante en la compañía a nivel competitivo. Cada vez más se reconoce la importancia de las personas en la organización contribuyendo a la competitividad organizacional,

de esta manera poder enfrentar los diferentes cambios que presenta el mundo y la economía internacional.

Es por esto que las organizaciones deben prepararse para enfrentar los cambios que exige la modernización, ya que la globalización influye en aspectos organizacionales tan importantes como lo son reducir los costos de manufactura, al igual que mejorar la metodología de servicio en las compañías generando innovación y credibilidad al cliente.

La dirección de Recursos Humanos propone 3 fases en el desarrollo de lo que hoy se denomina administración de personal; la primera es la fase empírica que constituye principalmente en que no existía una dependencia de personal y programas orientados al desarrollo de personal, fase administrativa en la que surgen los departamentos de personal básicamente orientados a ocuparse de los aspectos que la reciente legislación laboral empieza a exigir; y fase de comportamiento humano, influenciada por la escuela de relaciones humanas y nuevos paradigmas de gestión. (Hernández, 2003)

Anteriormente las empresas para reducir costos y tener más productividad en el mercado implementaban como estrategia la reducción de personal, la misma estaba orientada hacia la inversión en alta tecnología como barrera para frenar la competencia de otras compañías y así reemplazar la mano de obra de los empleados el cual se consideraba de alto costo, por el desempeño de las máquinas.

Por lo anterior, un reto importante para Talento Humano es desarrollar capacidades dinámicas en las personas de tal manera estén preparadas permanentemente a las exigencias del mercado, lo que se logra a través del aprendizaje organizacional evitando así que el personal sea reemplazado por alta tecnología o que sea idóneo para el manejo de estas y de esta manera lograr un posicionamiento de Talento Humano más activo en la compañía, pudiendo incidir sobre los factores críticos en el éxito organizacional.

Estos factores se centran en el desarrollo humano y las prácticas de gestión humana, orientados hacia el clima laboral, sentido de pertenencia, respeto por el otro, motivación, satisfacción laboral, capacitación, selección y bienestar.

Cultura Organizacional y Bienestar laboral

De acuerdo con diferentes estudios realizados y analizados por los autores Calderón, Murillo & Torres (2003), los mecanismos utilizados por las empresas relacionados con el manejo de la cultura organizacional han venido evolucionando pasando de un primer estadio en el que se enfocaban en promocionar a la empresa y cambiar los estados mentales de los trabajadores, su motivación, etc., luego en una segunda etapa se centraron en las condiciones de trabajo y prestaciones que mejoren los ingresos y condiciones económicas de los trabajadores y últimamente se han venido enfocando en estrategias que generen lealtad entre los trabajadores y mejora de su vida laboral a través del equilibrio entre la vida familiar y la laboral.

Estos estudios, identificaron varios aspectos en común entre la satisfacción laboral y la cultura asociados con la productividad:

- Dignidad y respeto, Autocontrol y autonomía, Reconocimiento, Recompensas acordes al desempeño, identificación con grupos de trabajo, Seguridad en el trabajo. (Gadon, 1972; Kast y Rosenzweig, 1972 citado por Calderón, Murillo & Torres 2003).

- Características específicas de la tarea (Autonomía, diversidad de la tarea, capacidad de aplicar conocimientos, etc.), Practicas de alto rendimiento en el trabajo (Entrenamiento, Trabajo en equipo, sistemas de comunicación horizontal y vertical, etc.), Entorno del trabajo de la gente (Buenas relaciones con la gerencia, participación en la toma de decisiones, pago basado en resultados, etc.) (Berg,1999 citado por Calderón, et al., 2003)

- Organización del trabajo, Condiciones laborales, Comunicación, Rendimiento y Revisión del rendimiento laboral, Compañeros de trabajo, Supervisión, Administración de la empresa, Sueldos y salarios, Prestaciones, Desarrollo y capacitación, Satisfacción y contenido del trabajo, El cambio, La imagen de la compañía. (Robbins, 1994 citado por Calderón, et al., 2003)

- Relaciones con la dirección, Participación en decisiones, Posibilidades de promoción, Ambiente físico de trabajo, Satisfacción con el trabajo, Compensación y beneficios. (Meliá y Peiró, 1989 citado por Calderón, et al., 2003)

- Empleado frente al trabajo, Corporativismo frente a profesionalidad, Proceso frente a resultado, Sistema abierto frente a cerrado, Control laxo frente a control estricto, Pragmatismo frente a dogmatismo. (Hofstede, 1999; Meliá & Peiró, 1989 citado por Calderón, et al., 2003)

- En Colombia, los mecanismos de bienestar iniciales eran orientados a lograr el compromiso de los trabajadores a través de la creación de lazos afectivos y la autoridad con poder sobre el destino de los trabajadores. Posteriormente se incluyen los programas de salud, vivienda, recreación y educación como mecanismos para lograr el incremento de la productividad y el compromiso de los trabajadores. (Dávila, 2001, Urrea & Arango, 2000 y López, 1997 citados en Calderón, et al., 2003)

Según lo planteado por Urrea & Arango, (2000) Las características de la cultura empresarial colombiana, que impactan la cultura organizacional en las empresas y hallaron características que definían estas prácticas, como Desprecio por el trabajo manual y desconfianza hacia el mundo del trabajo, ambivalencia entre la estructura jerárquica piramidal y un discurso participativo y discursos administrativos de unidad y armonía en contraposición con las políticas de dominación de empresarios versus trabajadores.

Calderón, Murillo Torres & Narvaez, (2003), establecieron que existe relación “estadísticamente significativa” entre los factores que proporcionan bienestar a los trabajadores y la cultura organizacional.

Modelos de Cultura Organizacional

Modelo Complejo de las Organizaciones de Edgar H. Schein, (2004)

En el Modelo complejo de Edgar H. Schein, la cultura organizacional es una dinámica grupal que se practica a partir del aprendizaje de valores, conductas y solución de problemas, permitiendo la adaptabilidad interna y externa al medio donde se encuentren, percibiendo lo que sucede a su alrededor, pensando y sintiendo que hacen parte de esa unida social, a partir de un propósito una estructura y una colectividad definida.

Schein (2004), se basa en tres niveles de cultura organizacional, nivel de artefactos, nivel de valores y el nivel de supuestos básicos. El primero de ellos artefactos son las estructuras físicas que encontramos en el entorno, como lo es la tecnología, los muebles, y sus producciones como el lenguaje que se utiliza ya sea verbal o escrito dentro de la organización, y la conducta visible de sus miembros (Schein 2004).

Este nivel resalta el cuerpo de la organización, los elementos físicos y las personas que la integran, los cuales se complementa a partir de las creaciones y vivencias de estos últimos, se nombra la importancia de entender su relación y la lógica que esta puede tener para la organización y crear una cultura organizacional apropiada.

El segundo nivel de valores, que evidencia los comportamientos que se observa en los integrantes del grupo, es un aprendizaje continuo que permiten establecer los objetivos, las

estrategias, que son aceptadas y expuestas para que los miembros de la organización tenga una percepción clara y positiva para enfrentar los retos organizacionales (Schein 2004).

Para el nivel de valores, se enmarca el aprendizaje como el elemento que permite establecer la dirección que dirige el comportamiento de los integrantes de la organización, a partir de los valores propios que se evidencian cuando se comparte en grupo, y se tiene la opción de comprender lo que la otra persona observa.

Como último nivel se encuentra el supuesto básico, que son construidos a partir de la solución de problemas que permite a los miembros del grupo a partir de una adaptación interna y externa percibir, pensar y sentir las cosas, hasta convertirse en las creencias e ideales que identifican a la organización (Schein 2004).

Este nivel del supuesto básico, comprende la manera en que un grupo dentro de una empresa actúa al momento de estar en una situación ya vivida e interiorizada y que al pasar del tiempo se vuelve inconsciente y normal para todos y transmitida a nuevos integrantes que la conforman.

A partir de los niveles explicados, se puede decir que cada uno de ellos, tiene un significado importante para el abordaje de la cultura organizacional y de este modelo de la complejidad, que parte desde aspectos como el entorno físico, el aprendizaje en la solución de problemas, la adaptación al medio, observación de comportamientos, que permiten a un grupo de

personas percibir y mantener a partir de una dinámica continua, mantener una cultura organizacional.

Modelo Great Place to Work®, (Mejia, 2013).

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional es un concepto muy amplio que puede llegar a ser confuso, la firma de consultores en investigación, asesoría y capacitación Geart Place to Work® ha definido 9 áreas de práctica (ver ilustración 1) que consideran, deben ser aplicados por los líderes de las empresas, que son los principales diseminadores de la cultura, y que deben incorporar a sus comportamientos para lograr tener un ambiente de trabajo productivo y exitoso, estas áreas son:



Ilustración 1. *Modelo Great Place To Work*

1. Inspirar: Ayudando a cada empleado a reconocer el valor del trabajo que realizan como aporte a la compañía y generar eventos y espacios dentro de la compañía para hacerlo

donde los líderes deben hacer reconocimiento público y sincero de la importancia del trabajo de cada empleado en los resultados de la compañía; al hacerlo se genera en los empleados un sentido de compromiso, por lo que realizarán su labor con miras a obtener los mejores resultados, a diferencia de líderes que no lo hacen y por los que sus empleados no están dispuestos a hacer su mejor esfuerzo. (Great Place to Work)

2. Seleccionar y contratar: Realizar una selección estratégica del personal es una de las prácticas recomendadas del modelo Great Place to Work. Esto significa que las características de los candidatos a ocupar las diferentes vacantes que se generan en una empresa deben ser cuidadosamente definidas, incluyendo los valores corporativos deseados, y durante el proceso de selección estos valores deben ser evaluados ampliamente para garantizar el ajuste del nuevo empleado a la cultura de la organización satisfactoriamente. También incluye el programa de bienvenida e inducción en el que el nuevo colaborador se sienta a gusto y tenga todas las herramientas para que pueda unirse al equipo y dar lo mejor de sí mismo en su labor. (Great Place to Work)

3. Cuidar: Esta práctica se refiere al entendimiento de que un empleado saludable, feliz y comprometido, se logra creando un equilibrio entre la vida familiar y la laboral, generando estrategias que aseguren la buena salud física, programas que suplan parte de las necesidades familiares, de manera que se reduzcan los posibles causantes de estrés que puedan provenir de situaciones cotidianas. (Great Place to Work)

4. Desarrollar: Capacitar y formar al personal en áreas estrictamente técnicas no es suficiente para ser un buen lugar para trabajar, ni para lograr los mejores resultados de los colaboradores, se requiere además la inclusión de habilidades y talentos que hagan que el empleado se sienta más completo e integral y que lo desarrolle como ser humano. Es así que grandes empresas tienen en sus programas de gestión de talento humano habilidades que no corresponden a la técnica del oficio a desarrollar, si no temas de crecimiento personal y humanista. (Great Place to Work)

5. Compartir: Esta práctica, además de incluir e compartir las ganancias fruto del trabajo de los empleados con ellos también se refiere a compartir con el mundo exterior a la empresa; no solo se limita a que los empleados reciban beneficios económicos equitativos a los resultados de la compañía, si no a compartir estos resultados con la comunidad, a través de los propios empleados. Esto genera en ellos un sentido de pertenencia e inclusión, y por ende responsabilidad con su comunidad y por supuesto con la empresa. (Great Place to Work)

6. Escuchar: Las empresas consideradas como mejores para trabajar tienen sistemas de participación y comunicación estandarizados y de amplia cobertura que permite y exige a los líderes escuchar a sus colaboradores, darles participación en la toma de decisiones y generar mecanismos para que sus empleados aporten ideas e iniciativas y estas sean valoradas y tenidas en cuenta. (Great Place to Work)

7. Celebrar: esta práctica hace referencia a la ejecución de actividades de celebración, no solo por las fechas especiales generales, sino también por compartir los

resultados obtenidos con todo el personal, incluyéndolos en el logro, y al mismo tiempo a la celebración de eventos personales individuales de cada colaborador, por los demás compañeros y la empresa como forma de mostrar interés genuino por sus colaboradores y hacerlos parte de la familia de la organización. (Greate Place to Work)

8. **Hablar:** Significa hacer públicos abierta y transparentemente los resultados de la gestión de la empresa, de manera que los empleados sienten confianza en la empresa y se animan a generar mayores contribuciones a la misma que si solo se limitaran a realizar lo que les compete en sus puestos de trabajo. También puede incluir mecanismos para que la alta dirección se comuniquen frecuente y abiertamente con sus empleados, contándoles sobre sus movimientos o estrategias, haciéndolos así participes y generando contacto con ellos. (Greate Place to Work)

9. **Agradecer:** Esta práctica se refiere a la integración de espacios y momentos para que la empresa agradezca a sus trabajadores el esfuerzo, el buen trabajo y otros logros, generando un clima de aprecio entre todo, no solo desde los niveles altos, sino entre compañeros, y de manera pública. También puede incluir el agradecer a la comunidad y retornar en programas de responsabilidad social a sus colaboradores. (Great Place to Work)

Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede's (1984)

Hofstede (1984) realizó varios estudios donde identificó 6 dimensiones básicas que definen los rasgos culturales de un país (Igualdad versus desigualdad, Colectivismo versus individualismo, Evitación de la incertidumbre versus tolerancia de la incertidumbre, Masculinidad contra

femineidad, Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo, Indulgencia versus contención).

Dichas dimensiones que se refieren a la cultura de los países, fueron relacionadas con las de los rasgos de las organizaciones, pero identificando que los rasgos de la región o país donde se encuentre una organización, impactan su escala de valores. Generó entonces un nuevo estudio donde encontró 6 aspectos que moldean la cultura de una organización:

- Orientado al proceso u Orientado a los resultados: Se refiere a la importancia que en la empresa se da a la forma de ejecución o solamente al resultado obtenido.
- Orientado a las personas u Orientado al trabajo: se refiere a la importancia dada a las personas como tal o a la labor desempeñada.
- Organizacional o Profesional: se refiere la importancia que se da a la persona por sus logros individuales o por su contribución dentro de la organización.
- Sistema abierto o Sistema cerrado: Incluye la forma de comunicación y participación en las decisiones.
- Controlador o Poco controlador: Se refiere a la importancia que tienen las normas y como se aplican, y al nivel de autonomía de las personas.
- Normativo o Práctico: se refiere a la importancia de los requerimientos del cliente frente al cumplimiento de las normas.

Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn, (1999)

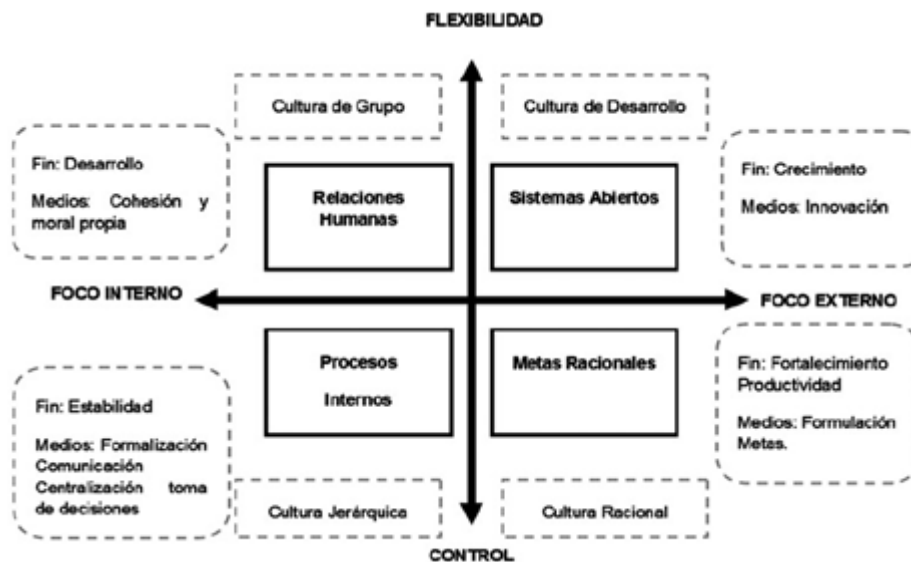


Ilustración 2. Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn

Fernandez & Modroño, (2007) explican el modelo de Valores en Competencia de la siguiente manera:

“La primera dimensión, en el eje horizontal, contrapone la estrategia de orientación interna que tiene la organización (interna, a corto plazo y actividades simples) a la estrategia de orientación externa (externa, a largo plazo y de actividades orientadas al logro de objetivos). La segunda dimensión, en el eje vertical, contrapone, según las características del control ejercido por la organización sobre sus miembros, flexibilidad, individualidad y espontaneidad, frente a estabilidad, control y predictibilidad. Estos dos ejes definen cuatro tipos de cultura”. (p.506).

Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2006) implica clases de organizaciones ligadas a sus

respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante. Por lo tanto, no se trata de un modelo tipológico”, sino “topológico”. (Hernandez & Fernandez, 2008)

- Clan: Es el cuadrante de recursos humanos, el cual se caracteriza por valorar la tradición, el compromiso, la participación y la confianza. Predomina la cohesión y el involucramiento de los empleados en los programas. En esta cultura los líderes actúan como mentores con elementos paternalistas. (Hernandez, R. & Fernandez, C., 2008)

Las premisas básicas de la organización “clan” son: 1) el ambiente puede manejarse mejor a través del trabajo colaborativo y el desarrollo de los empleados, 2) los consumidores deben ser vistos como socios, 3) la organización “esta en el negocio” de desarrollar un ambiente humano de trabajo, 4) la mayor tarea de la gerencia es otorgarles a los empleados el poder de decisión y facilitar su participación, dedicación, compromiso y lealtad. (Hernandez, R. & Fernandez, C., 2008)

- Jerarquía: tipología centrada en procesos internos, es denominada jerárquica. Esta clase de cultura se fundamenta en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber: reglas, especialización, “meritocracia” (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. Se caracteriza por ser un lugar de trabajo estructurado y formalizado donde existen múltiples niveles jerárquicos. Los procedimientos gobiernan a los empleados y las reglas formales y políticas mantienen a la organización unida. Los procesos están sujetos a tiempos y movimientos “inflexibles”. Los ascensos requieren de un amplio conocimiento de las reglas y políticas. (Hernandez, R. & Fernandez, C., 2008)

- Adhocracia: el énfasis se coloca en la creación de una visión del futuro, una “anarquía organizada” y una capacidad de imaginación considerable (cambia conforme nuevas tareas y productos son requeridos). Se fundamenta en la creatividad, adaptabilidad y flexibilidad. No centralizan el poder ni las relaciones de autoridad. Esta cultura se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor con un liderazgo efectivo y visionario, innovador y orientado a retos y amenazas. El cambio es permanente y la ubicación de nuevos retos es esencial. (Cameron y Quinn, 2006 citados en Hernandez & Fernandez, 2008).

- Mercado: es un tipo de organización con orientación externa sus valores centrales son la competitividad y la productividad. Una cultura de mercado es un espacio de trabajo orientado hacia los resultados. (Fernandez & Modroño, 2007)

Las premisas fundamentales de la cultura de mercado son: a) el ambiente externo no es benigno sino hostil, b) los consumidores son sensibles y están interesados en el coste del producto o servicio (el valor agregado es importante), c) la compañía está inmersa en el “negocio” de incrementar su posición competitiva, y d) la tarea mayor de la gerencia es conducir a la organización hacia la productividad, los resultados y las ganancias. Para ello se necesita de propósitos claros y una estrategia agresiva. (Hernandez, R. & Fernandez, C., 2008)

Análisis de los aspectos culturales de las Empresas Exitosas en Colombia

Para identificar las prácticas, asociadas con la gestión de la cultura organizacional, exitosas en el ámbito nacional, se realizó una revisión de los listados de las mejores empresas para trabajar de

acuerdo con la encuesta Merco - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Anexo 1) y en Great Place To Work, de los últimos cinco años (Anexo 2).

La encuesta Merco - Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, fue creada en el ámbito universitario y ha venido manteniendo su transparencia a través de auditorías por parte de firmas de revisaría como KPMG, que garantizan su confiabilidad.

Great Place to Work®, es una empresa de investigación asesoría y capacitación a nivel mundial que ayuda a las organizaciones de diferentes sectores a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas organizacionales confiables. (Great Place to Work).

En el año 2013, seleccionó las mejores empresas de 45 países entre aproximadamente 6.200 que participaron en la competencia de los Mejores lugares para trabajar.

Tabla 1. *Ranking de las 25 mejores empresas apara trabajar a Nivel Mundial*

1. Google	14. American Express
2. SAS Institute	15. Hilti
3. NetApp	16. Telefónica
4. Microsoft	17. Accor
5. W.L. Gore & Associates	18. Quintiles
6. Kimberly-Clark	19. SC Johnson
7. Marriot	20. FedEx
8. Diageo	21. Atento
9. National Instruments	22. Mars
10. Cisco	23. McDonald's
11. Autodesk	24. The Coca-Cola Company
12. Monsanto	25. Novartis
13. BBVA	

Tomado de: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo/la-lista>

Igualmente se tuvo en cuenta los listados de las mejores empresas de la revista Dinero de los últimos 5 años:

Tabla 2. *Las mejores empresas en Colombia Revista Dinero*

2013	2012	2011	2010	2009
Ecopetrol	Ecopetrol	Ecopetrol	Ecopetrol	Ecopetrol
EPM	EPM	EPM	EPM	Grupo Éxito
Organización Terpel	Grupo Éxito	Grupo Éxito	Grupo Éxito	Organización Terpel
Grupo Éxito	Organización Terpel	Organización Terpel	Organización Terpel	Comcel
Pacific Rubiales	Avianca	Comcel	Comcel	Bavaria
Claro – Comcel	Comcel	Cementos Argos	Bavaria	Exxonmobil
Avianca	Pacific Rubiales	Avianca	Exxonmobil	Telefónica Mviles
Inversiones Argos	Cementos Argos	Exxonmobil	GNCH (Nutresa)	GM Colmotores
Exxonmobil	Exxonmobil	Bavaria	Telefónica Colombia	Cementos Argos
Bavaria	Bavaria	Carbones Cerrejón	Carrefour	GNCH (Nutresa)
Grupo Nutresa	Grupo Nutresa	Grupo Nutresa	Avianca	EPM
Claro – Telmex	ISA	Carrefour	Cementos Argos	Avianca
Drumond	Carbones Cerrejón	Telefónica Colombia	ISA	Carrefour
Cementos Argos	Telefónica Colombia	Drumond	Drumond	Chevron Texaco
ISA	Carrefour	ISA	Carbones Cerrejón	Olimpica
Chevron	Drumond	Pacific Rubiales	Carvajal internacional	Sofasa

En el sector bancario, el Ranking en el 2013 fue compuesto por:

Tabla 3. *Ranking del sector Bancario 2013 (Dinero.com, 2014)*

Entidad	2013
Bancolombia	951.020
Banco De Bogota	906.990
Davivienda	434.835
Occidente	279.025
Banco Popular	275.959
Bcsc	190.635
Helm Bank	130.433
Banco Av Villas	124.226
Bancamia	25.307
Banco Finandina	19.049
Wwb S.A.	11.443
Bancoomeva	2.470
TOTAL BANCOS NACIONALES	3.351.392
BBVA	325.023
Red Multibanca Colpatria	208.875
Banco Corpbanca	122.220
Citibank	78.249
GNB Sudameris	64.554
Banco Falabella S.A.	25.410
Banco Pichincha S.A.	13.433
Procredit	14
HSBC	-58.458
TOTAL BANCOS EXTRANJEROS	779.320

Tomado de: <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/los-bancos-mayores-ganancias-colombia/186884>

Bavaria S.A.

En la página de internet de Bavaria S.A se encontró que una de las principales características de la gestión de talento Humano en Bavaria S.A, es la promoción de sus empleados, donde cada uno es responsables de ganar dicho merito sin importa si es Jefe o empleado, existe también un plan carrera donde SABMILLER, quien es su controlador multinacional indica que para crear ambientes idóneos es importante invertir en el talento humano patrocinando académicamente al personal con estudios como, diplomados, especializaciones y maestrías, promueven como mínimo una carrera profesional, para ellos se cuenta con un auxilio legal. Constantemente su personal es capacitado en formación gerencial, competencias técnicas, personales y gerenciales.

Para Bavaria es muy importante invertir en el personal clave, identificando riesgos de salida, por lo tanto aplican plan de retención, ascensos y ajustes salariales ya que el activo más portante es la gente.

Bavaria es una empresa que también se preocupa por el bienestar de la familia de sus empleados por eso brinda beneficios de educación y vivienda, también lo hace con préstamos hasta para vehículos; de esta manera se encarga de atraer, detener y desarrollar talentos, brindado no solo un lugar de trabajo, sino una oportunidad para crecer personal, profesional y familiarmente.

Grupo Nutresa

El Grupo Nutresa es uno de los más grandes grupos empresariales del país, fue clasificado como la tercera mejor empresa para trabajar en Colombia en el 2013 por la revista Portafolio. En su página web se evidencian los siguientes principios de su filosofía corporativa (Informe Anual y de sostenibilidad 2012): a) Autonomía y coherencia estratégica, b) Buen gobierno corporativo, c) Ciudadanía corporativa responsable, d) Competitividad, e) Innovación, f) Desarrollo de nuestra gente, g) Ética, h) Participación, i) gestión colaborativa, j) Respeto, l) Alimentos confiables.

Sus directivas promueven la participación de sus empleados, el trabajo colaborativo, el bienestar el reconocimiento y el crecimiento profesional. Durante el año 2012 se dedicaron al fortalecimiento del liderazgo y de competencias multilatinas, alineadas con sus programas de expansión. Al mismo tiempo desarrollaron programas de impacto con la comunidad de las zonas donde tienen sus plantas enfocados en nutrición, educación, generación de ingresos y emprendimiento, apoyo al arte y la cultura, asociados a un programa de voluntariado interno del cual sus colaboradores se hacen partícipes aportando su trabajo y recursos.

En Nutresa han definido como oferta de valor para sus empleados: Promover ambientes de trabajo cercanos, seguros, flexibles y abiertos al cambio que faciliten su trabajo, Desarrollar un liderazgo que inspire a ser mejor persona y profesional, Propiciar el equilibrio entre la vida personal y laboral, Brindar oportunidades de desarrollo integral, Fortalecer una cultura de comunicación, participación y reconocimiento basada en el respeto, la confianza y la sensibilidad por el ser humano, Respetar los derechos humanos en un contexto de apertura a la diversidad e

inclusión; basando sus prácticas laborales en tres dimensiones: Gestión del talento, Calidad de vida Integral, Productividad y desempeño.

En una reciente entrevista realizada por la W radio, a Carlos Enrique Piedrahita, Presidente del grupo Empresarial Nutresa, el pasado 30 de Enero de 2014 con motivo de su retiro del cargo, quien comentaba que el éxito de Nutresa en la internacionalización lo deben a la calidad de su gente y al respeto por las personas, las culturas, las instituciones, y a la capacidad de autodirección, autoliderazgo y capacidad de ver oportunidades en cada país a donde llegan con sus productos.

Empresas Públicas de Medellín – EPM

En el sitio web de las Empresas Públicas de Medellín se evidencia que desde hace 3 años esta organización está trabajando en la evaluación e integración de sus grupos de interés bajo la estrategia *“Llegar más lejos en generación de valor y estar mes cerca de nuestros grupos de interés”*, con esta metodología, identificaron al grupo de interés Gente EPM, en el cual se encuentran los empleados y ex empleados de la empresa, así como el grupo familiar de cada uno de ellos, para quienes se realizó un análisis de los temas de relacionamiento y los principales riesgos e impactos identificados, estableciendo temas claves de relacionamiento con la Gente EPM: Gestión de talento humano, Equidad y empleo, Entorno de trabajo, Formación y desarrollo, Comunicación y participación, y pensionados y Jubilados.

Esta visión de los grupos de interés, unida con la premisa fundamental de su estrategia (la sostenibilidad) hace que se involucre en cada decisión el aspecto social, el ambiental y el financiero, de manera equilibrada.

En relación con el tema relevante “Empleo y equidad”, EPM, durante el 2012, desarrolló planes de beneficios en educación, recreación salud y vivienda. Igualmente, ha generando espacios de comunicación más frecuentes y cercanos con sus sindicatos junto con el desarrollo de programas de preparación para el retiro para sus empleados próximos a jubilarse.

En cuanto a “Formación y desarrollo”, además de las capacitaciones impartidas dentro de la organización, se tiene un programa de becas para estudios en el exterior de los empleados y de auxilios para educación a todos los niveles en el país, y programas de transferencia de conocimientos de los empleados a sus compañeros de trabajo.

Con respecto a “Entorno de trabajo”, se maneja un programa de prevención de accidentes y se ha iniciado la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, además de un programa de divulgación y apropiación de los valores corporativos y la ética, el liderazgo, trabajo en equipo y relaciones de confianza, aprendizaje del entorno y de otro, como parte de las competencias identificadas para asegurar su sostenibilidad a nivel multilatin.

En cuanto a “Comunicación y Participación” han implementado actividades de promoción a través de la descentralización, llevando la información a los colaboradores que se encuentran fuera de los lugares de mayor concentración de trabajadores.

Grupo Bancolombia

En la sitio web de Bancolombia entidad financiera Colombiana, caracterizada por su eslogan “*le estamos poniendo el alma*” y reconocida como una de las empresas con mejor reputación en la prestación de sus servicios se identifica desde su misión y visión, la importancia que es para el grupo Bancolombia ser el mejor aliado, para satisfacer las necesidades financieras, de sus colaboradores, clientes, accionista, generando a partir de ellos valor, para su sostenibilidad y crecimiento como empresa.

De esta manera su mayor prioridad es el talento humano y el crecimiento del mismo y sus familiares, a partir de un gobierno corporativo manejado desde una ética transparente que permite tener la confiabilidad de adquirir productos y obtener un compromiso por parte de sus colaboradores en la consecución de logros empresariales; caracterizada por tener una cultura corporativa de acuerdo a los siguientes aspectos: a) Liderazgo efectivo, b) Reconocimiento al desempeño sobresaliente, c) La comunicación, d) Aprendizaje continuo, e) Comunicación, f) Bienestar.

Belcorp

Es una Corporación con más de 40 años de creación. Centra en la belleza y la realización personal de la mujer la creación de productos que mejoran su calidad de vida y de quienes la rodean por medio de sus marcas L’Bel, Ésika y Cyzone a partir de su filosofía “*centrada en una*

visión de trascendencia, que refleja el compromiso con nosotros mismos, la organización y la sociedad”.

Su filosofía centrada en el “creer” desarrolla una cultura organizacional como base de estrategia de crecimiento y de impacto para sus colaboradores, que permite tener vínculos sostenibles con los grupos de interés, comprendidos en consumidores, proveedores, sociedad, estado y medio ambiente, orientados por comportamientos establecidos en su código de ética que permite tener relaciones de respeto y confianza dentro y fuera del grupo, mostrando de acuerdo a un trabajo continuo y en equipo sus valores corporativos: a) Liderazgo, b) Pasión, c) Compromiso, d) Orgullo.

De acuerdo a lo anterior la corporación Belcorp, evidencia una cultura organizacional dirigida en primera instancia al crecimiento del talento humano, explotando todas sus capacidades, buscando que los colaboradores se sientan a gusto con lo que realizan a diario, encontrando respaldo, cumpliendo los sueños propuestos, acompañados para cumplir las metas organizacionales, que le permite crecer en el mercado.

Crepes & Waffles

En un estudio realizado por Riaño, (2013) se encontró que la política de contratación de C&W es incluyente ya que la mayoría del personal son mujeres cabeza de hogar de estratos socioeconómicos bajos, igualmente se contratan mujeres de raza negra, algunas sin la suficiente

experiencia o formación académica en áreas de gastronomía; como también personas con discapacidades físicas, mujeres desplazadas por la violencia y reinsertadas.

Dentro de la cultura de C&W existen programas donde se le proporcionan herramientas a las empleadas que les permitan suplir necesidades básicas como salud, vivienda y recreación, adicionalmente les brindan cursos y capacitaciones en la “*Academia de las Artes S.E.R (Servicio, Evolución y Revolución)*” establecida en la sede administrativa de la empresa, fundada para colaborar con el desarrollo integral de los empleados, está totalmente dedicada a satisfacer al cliente interno por medio de la capacitación y el arte, el cual tiene como objetivo mejorar día a día la calidad del personal que para los propietarios de C&W se traduce en calidad de los productos,

Dentro del plan de capacitación de C&W se dictan cursos de liderazgo para los gerentes de los puntos de venta de C&W, con el objetivo de formarlos como líderes de sus subalternos y así evitar que estos se comporten como capataces, previniendo actitudes de violación de los derechos humanos. En C&W no hay una política de calidad respecto al producto sino referente a la calidad humana.

Como lo expreso Beatriz Fernández, copropietaria de C&W: “Crepes & Waffles es un ejemplo vivo de que sí se puede humanizar y espiritualizar la forma de hacer empresa” (Riaño, 2013)

Entre los beneficios que C&W les ofrece a sus trabajadores se encuentra la posibilidad de contar con medicina prepagada a partir de un año de antigüedad laboral. Igualmente con una cuenta de ahorro programado después de dos o tres años de antigüedad, la empresa les hace un préstamo sin intereses y les ayuda a tramitar el subsidio que da el gobierno para que puedan adquirir su casa, recibiendo de parte de C&W asesoría en todo el proceso.

Los directivos de C&W reconocen la importancia de mantener felices y realizados a los colaboradores de la empresa, por éste motivo tratan de enseñarles la perspectiva de la plenitud que da el sentimiento de unidad con el entorno. Quieren que sus empleados sean seres felices y emocionalmente inteligentes, buscan que se liberen de miedos y traumas para que puedan prestar un mejor servicio y crear un sentido de pertenencia con C&W. (Riaño, 2013)

Riaño, (2013) considera que si las empresas siguen este tipo de prácticas mejorarían la calidad de vida de los trabajadores Colombianos y en general la productividad del país, ya que se capacitaría el personal.

Banco de Occidente

Según la información registrada en el sitio web del Banco de Occidente, su filosofía de trabajo refuerza el principio: “actuar en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular”. Esto hace que el Banco de Occidente se interese en satisfacer y motivar su equipo humano mediante la definición de planes integrales orientados al bienestar del empleado y su familia, en los cuales a lo largo del año se

realizan diferentes actividades para los empleados y sus familias, como son: taller de adolescentes y vacaciones recreativas para los hijos de los empleados, día de plenitud para los padres (mayores a 55 años) de los empleados, día de la familia, economía familiar y actividades recreodeportivas.

Igualmente, pensando en el desarrollo profesional y personal de sus empleados genera desarrollo profesional fomentando la realización de carrera en el Banco como política interna de la organización.

Alpina

En la página web de Alpina se puede identificar que es una empresa que se preocupa por brindar un ambiente laboral idóneo, ejemplo claro es el plan corporativo de cultura y clima, donde brinda a cada empleado la confianza de sentirse agradable en su puesto de trabajo un lugar estimulante y próspero.

Para Alpina es muy importante que sus empleados se sientan a gusto con lo que hacen y que puedan buscar cada vez una zona de confort según su crecimiento profesional y capacidades, los cuales llevan a que cada quien tenga su mérito propio brindando ascensos, traslados, promociones, movilidad y asignación de talento a los proyectos.

En Alpina es muy importante conocer a cada uno de los empleados por eso se realizan jornadas de diálogo directo con el trabajador, para conocer sus necesidades y escuchar sus ideas que pueden llegar a ser innovadoras.

El equilibrio entre la vida personal y laboral es muy importante para la empresa, tanto que se creó un programa llamado Vi.Ba (Vida con Balance), lo cual busca, horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida, también se cuenta con Universidad Alpina, una estrategia de brindar capacitación interna a sus colaboradores desarrollando sus conocimientos.

Alpina es una empresa que está en cambio constante según la necesidad ya que este mundo está en constante evolución, por tal motivo es una empresa que invierte en un plan carrera y evalúa constantemente el desempeño de sus empleados, donde permite medir a sus colaboradores tanto en los objetivos como en la manera de hacer las cosas, retroalimentando resultados para así invertir en capacitaciones más focalizadas.

Para Alpina lo más importante es que su personal vaya de la mano con el objetivo de la empresa de una manera sinérgica, logrando una estabilidad en su vida, por eso a futuro lo que más importa es el dialogo directo con sus colaboradores.

6. METODOLOGÍA

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se realizó una revisión documental de tipo cualitativo, debido a que el planteamiento del problema a investigar es de orden correlacional en donde se identifica la similitud existente entre las características de la cultura organizacional y la productividad de las empresas en Colombia.

Para lograr identificar dicha correlación, se realizó la búsqueda de antecedentes bibliográficos a partir de los cuales se conceptualizó el término “Cultura Organizacional”, con el fin de poder enmarcarlo más específicamente en acciones concretas recomendadas por distintos autores para el logro de los objetivos empresariales.

Una vez clarificado el concepto, se indagó sobre los diferentes modelos existentes a estudiar, identificando y seleccionando los de mayor trayectoria y divulgación, para así poder reconocer las características en común de cada uno de ellos y analizar su aplicación por las empresas a nivel mundial y latinoamericano.

Con esta base, se examinaron listados de empresas exitosas, tanto en sus resultados financieros, como en su amplio reconocimiento por el manejo de responsabilidad social y gestión del talento humano. Los diferentes estilos y modelos de cultura aplicados en algunas de ellas en su comparación determinaron atributos semejantes entre unos y otros para así encontrar aspectos genéricos que permitieran llegar a conclusiones de aplicabilidad para las empresas en Colombia.

7. RESULTADOS

La cultura organizacional ha abarcado desde hace muchos años la atención de las empresas a nivel mundial, así como el tratado de las mismas por diferentes autores, quienes interpretan de diversas formas y describen modelos y sus aplicaciones para cada una de las organizaciones.

Para la empresa Colombiana el ser rentables y competitivas es de gran importancia en la actualidad, debido a los cambios que constantemente se generan en el mundo, cambios que van de la mano con la generación de nuevas estrategias de gestión humana, que incluyen al talento humano como componente fundamental de crecimiento empresarial; dejando a un lado, la dirección de recursos humanos que piensa solo en la producción que pueda generar, en la explotación a partir de horarios laborales extendidos, liderazgos que maltratan desmejorando la calidad de vida y crecimiento de sus colaboradores, generando alta rotación y inestabilidad laboral.

Desde este punto de vista es necesario que las empresas Colombianas desde la dirección de Recursos Humanos, enfrenten grandes retos y responsabilidades, en asumir nuevas ideas ya que deberá hacer que los trabajadores tengan armonía en la empresa y puedan trabajar con verdadera satisfacción, atendiendo a cada una de sus necesidades y tratar al máximo en solucionar cada una de ellas, ser flexible y amigable con el trabajador, todos estos aspectos se pueden encontrar inmersos dentro de los propios valores y principios que tiene cada una de las empresas, ya que por lo general pretenden promover una sana productividad y generar un nivel de compromiso que va estrechamente asociado al nivel de exigencia adecuado, que a su vez se

ven reflejados en los resultados del trabajo de cada uno de los funcionarios, medidos bajo criterios de eficiencia y efectividad.

¿Pero cómo se puede incluir en la cultura organizacional y al talento humano dentro de las empresas?,s para solucionar este interrogante es necesario que el colaborador a partir de la dirección de Gestión Humana pueda participar de actividades donde pueda ser escuchado, puede expresar sus puntos de vista y pueda proponer cambios de acuerdo a la necesidad de la misma, creando valor desde bienestar institucional, creando un gran vinculo de confianza para que la empresa pueda llegar al éxito que se espera.

Al analizar los modelos planteados por los diferentes autores consultados, se puede observar algunas prácticas comunes, las cuales agrupadas en categorías de estrategias de cultura incluyen (ver Ilustración 3):

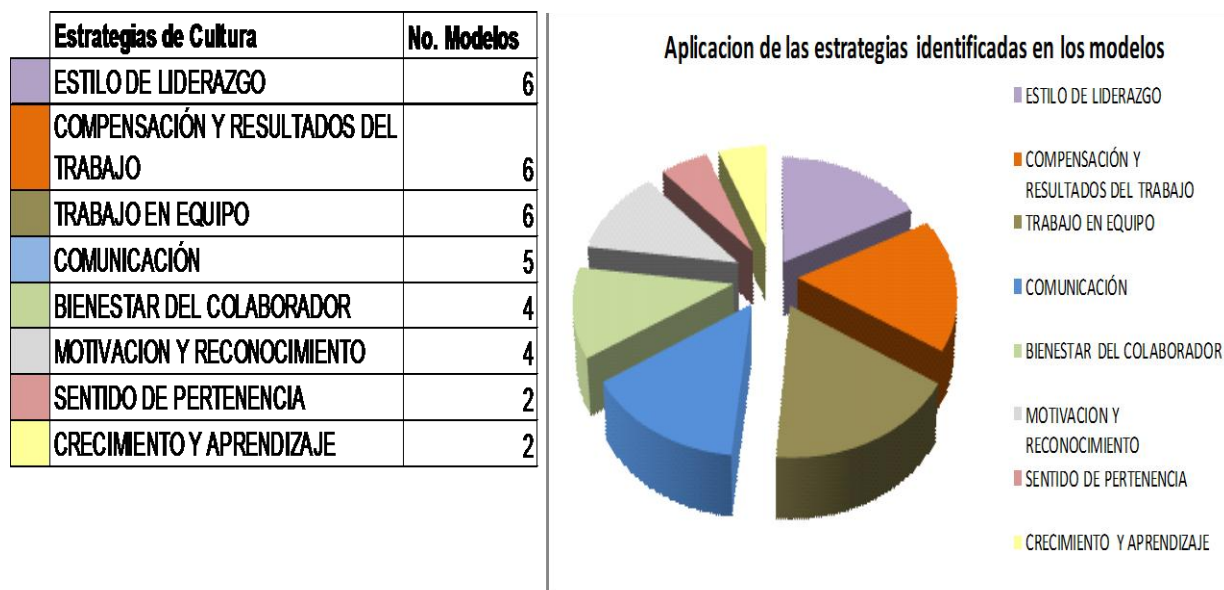


Ilustración 3. Estrategias identificadas en los modelos analizados

Seis de los modelos analizados identifican como estrategias para la gestión de la cultura organizacional, la aplicación de estilos de liderazgo abiertos que permitan a los trabajadores el autocontrol y autonomía en la realización de sus actividades, la asignación clara de tareas y un manejo ordenado de la organización del trabajo. También identifican el manejo de la Compensación asociada a los resultados y la participación en las ganancias de la empresa y las estrategias relacionadas con la mejora del ambiente de trabajo, trabajo en equipo.

Cinco de los modelos analizados identifican la comunicación como un factor determinante, asociándola a la relación directa con los líderes de la organización, la participación en la toma de decisiones y la comunicación clara abierta y formal de los resultados de la compañía.

Al revisar los listados de Merco Personas, Dinero y Great Place to Work Colombia se encuentran algunas empresas que tienen presencia en los 3 listados a través de los años, que son representativas de algunos importantes sectores de la economía y que han tenido un desempeño exitoso y sobresaliente en Colombia, sin incluir el sector minero y de hidrocarburos, que por sus características hacen que no sean una base para que otras empresas puedan considerar aplicables sus modelos.

Los resultados financieros de las empresas analizadas han venido creciendo en los últimos 4 años, como se muestra en la siguiente grafica:

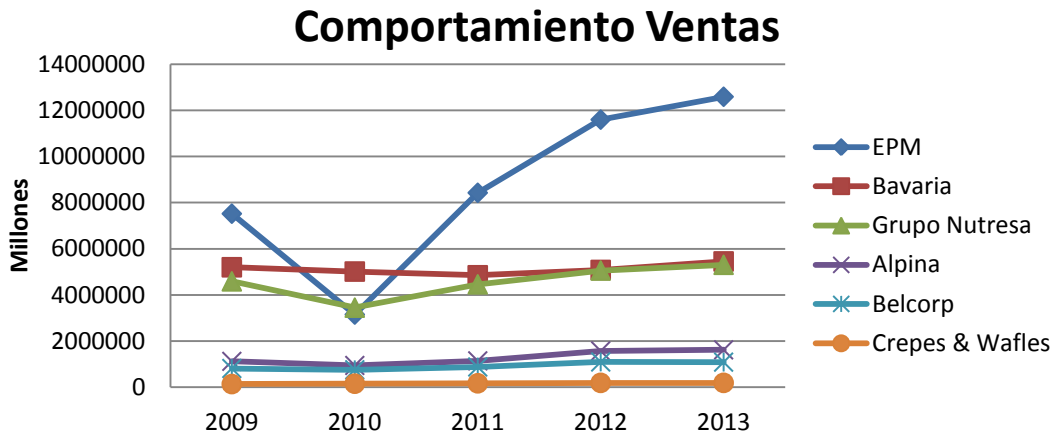


Ilustración 4. Análisis de ventas de las empresas analizadas

Analizando las prácticas ejecutadas por las empresas que lideran las encuestas de calidad de vida en Colombia, y correlacionándolas con las estrategias observadas se identifica que las ocho empresas tienen estrategias encaminadas al crecimiento y aprendizaje y al bienestar de los colaboradores, evidenciando que en Colombia aun no se han establecido prácticas de avanzada en el manejo de la cultura y que aun se manejan conceptos de la administración antigua. Ver

Ilustración 4.

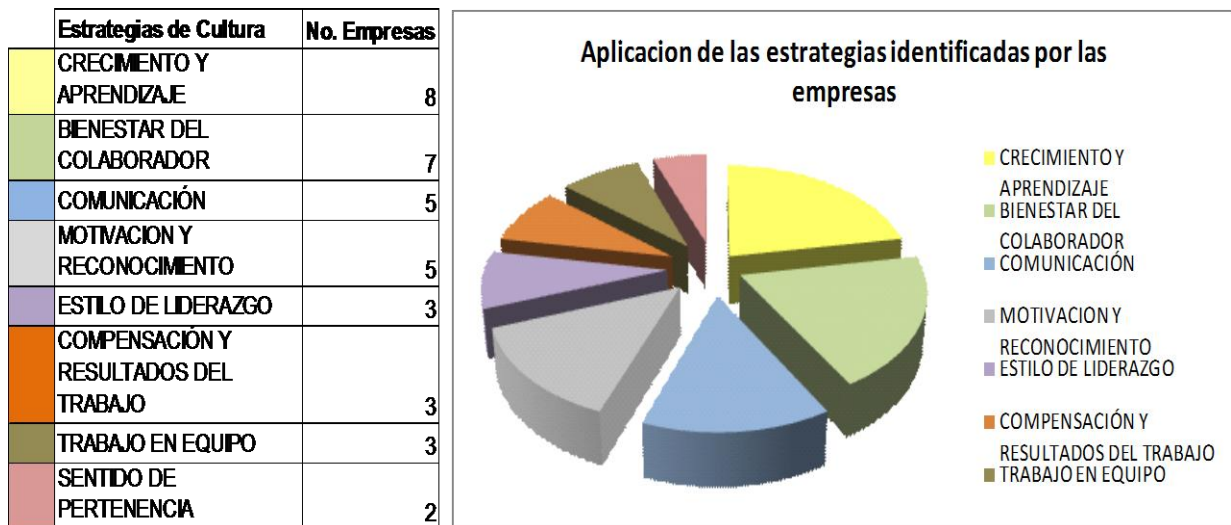


Ilustración 5. Prácticas identificadas en las empresas analizadas

8. CONCLUSIONES

El desarrollo de este ensayo bibliográfico permitió ampliar y fortalecer nuestros conocimientos académicos, a partir del planteamientos sólidos sobre cultura organizacional y la necesidad de generar cambios en las estrategias organizacionales, que vayan de la mano con el talento humano, utilizando metodologías empresariales que generen comportamientos y percepciones positivas en los colaboradores que permitan tener buena productividad, la colectividad, la creación de valor por lo que realizan y lo más importante la motivación y satisfacción de entregar lo mejor de sí, para el crecimiento personal y organizacional.

La cultura organizacional determina la percepción de los empleados hacia la empresa y por tal motivo el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores es un elemento importante para la competitividad de la empresa, el éxito y la perdurabilidad del negocio, todo esto influenciado por un adecuado estilo de liderazgo, ya que los líderes son quienes guían al grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Existe una estrecha relación entre los modelos de gestión de la cultura organizacional descritos por los diferentes autores consultados en el presente estudio y los resultados financieros favorables de las empresas en Colombia, como consecuencia de la maximización del desempeño individual que estas prácticas generan en los miembros de las organizaciones.

Teniendo en cuenta la revisión de los diferentes modelos aquí presentados y los casos de éxito de las empresas seleccionadas como ejemplo se puede concluir que la identificación de los empleados con la empresa genera mayor confianza y así mismo mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales lo cual permite un aumento en la productividad de la empresa.

Con el paso del tiempo, los modelos se han venido adelantando en las necesidades de los colaboradores, pasando de prácticas enfocadas meramente en el bienestar laboral y la atención de necesidades básicas, a necesidades más complejas y orientadas, no solo en la satisfacción, sino en la creación de sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros del equipo, de manera que sean de características más homogéneas y por lo tanto acordes con la cultura que se quiere crear.

Con este análisis realizado algunas de las empresas más exitosas en Colombia, y que realizan prácticas fuertes de gestión de la cultura organizacional, podemos concluir que dicho éxito gira en torno a la gran importancia que se le da al ser humano, puesto que son los que permiten que estas existan y se sostengan en el mercado sin importar las adversidades que se puedan presentar, es decir llegan a ser tan competitivas y lograr un posicionamiento en el mercado con un reconocimiento único como lo es el valor humano, creando una cultura laboral que lleva a una armonía y sinergia total con una excelente productividad, consiguiendo mantener las personas claves y brindando una estabilidad laboral.

Las empresas en Colombia han concentrado sus esfuerzos en el manejo de la capacitación orientada a los procesos y programas de bienestar para compensar las necesidades básicas de los trabajadores, esto en parte debido a la escases de recursos y al pobrísimo cubrimiento dado por el gobierno, sin embargo no han innovado en prácticas más globales sugeridas por los distintos autores analizados.

A nivel mundial las empresas ya están aplicando prácticas de participación en las utilidades y estilos de liderazgo abiertos y participativos, mientras en Colombia aun estos aspectos son manejados por pocas grandes empresas, y los gerentes no han dimensionado la importancia de estos factores para el logro de la productividad de los empleados.

El análisis de los resultados evidencia que en las culturas que son más abiertas, en las que predomina el interés por las personas, en las cuales el control es más flexible y donde impera en mayor medida el pragmatismo sobre la normativa, cuentan con un mayor bienestar laboral de sus trabajadores.

Por lo tanto, el liderazgo y la cultura organizacional son dos características que actúan muy relacionadas entre sí y por ende los líderes de las organizaciones deben ser capacitados y entrenados para ejercer un estilo de liderazgo que sea apropiado para la organización y que permita un desarrollo óptimo de la cultura organizacional deseada por la empresa.

Siendo así, el éxito de una empresa depende en gran medida de sus líderes y de cómo estos comprenden la cultura organizacional y su dinámica ya que es quien dirige y lleva a la organización a los niveles de producción que esta desea.

Gracias a la revisión realizada se puede concluir que la cultura organizacional de las empresas colombianas es una cultura fuerte, orientada más a lo interno que a lo externo, poco flexible, enfocada hacia el control; lo cual limita las capacidades, el desarrollo, la innovación de las empresas y así mismo afecta la productividad.

Las empresas analizadas tienen como características similares una cultura organizacional que ofrece oportunidades de crecimiento y aprendizaje, que permite a sus empleados mayor autonomía y establece estrategias de reconocimiento laboral y productivo con base en el desempeño; programas de capacitación y formación que facilitan el aprendizaje y la adquisición y fortalecimiento de competencias, cuentan con canales de comunicación funcionales y brindan condiciones que favorecen la relación empleado-organización.

En los resultados se observa una tendencia de estas empresas a dar gran importancia al empleado, su vida personal, familiar y social teniendo en cuenta sus resultados.

Además, al analizar una mezcla heterogénea de empresas, se puede concluir que los factores que más impactan la productividad, no necesariamente requieren de grandes inversiones y que pueden ser aplicadas de manera indistinta por de todos los tamaños, requiriendo solamente el cuidado juicioso de las prácticas identificadas, hasta que se vuelvan parte de la cultura de la empresa.

En mayor proporción en las empresas estudiadas el estilo de liderazgo, la compensación y el resultado del trabajo, y el trabajo en equipo son comunes entre estas, factores que por su reincidencia deben ser relevantes dentro de la cultura organizacional de una empresa.

9. RECOMENDACIONES

Las prácticas recomendadas para que las empresas colombianas mejoren su productividad zona partir de la gestión de la cultura organizacional son:

Estilo de liderazgo: Con jerarquías y canales formales, con autonomía y autocontrol de las actividades por parte de los colaboradores y con adecuada organización del trabajo

Compensación y resultados del trabajo: Que consideren métodos equitativos de evaluación del desempeño y que estos resultados sean retribuidos de acuerdo con los resultados de la organización.

Trabajo en equipo: Incluyen mecanismos para la mejora del ambiente de trabajo y de camaradería entre los colaboradores.

Comunicación: Abierta y participativa que permita la generación de ideas por parte de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.

La Gestión de talento humano debe ser ubicada en un nivel estratégico, liderando proyectos organizacionales y que en general pueda catalogarse con un nivel de desarrollo

superior o alto, así se podrá escuchar al empleado creando un gran vínculo de confianza para que se propongan o utilicen diferentes alternativas y la empresa pueda llegar al éxito que se espera.

Las empresas en Colombia han venido invirtiendo en la capacitación y el desarrollo de sus empleados, con el objetivo de mejorar su competencia, sin embargo esta inversión se pierde en el mediano plazo si no se asocia a estrategias de crecimiento profesional y planes de carrera que generen fidelización de los empleados. Los empleados valoran más, como elemento diferenciador, las posibilidades de crecimiento profesional que las capacitaciones que se reciban.

Los gremios empresariales en Colombia, en conjunto con el Estado deben generar estrategias para suplir las necesidades básicas de los trabajadores, de tal manera que estas no tengan que ser asumidas por los empresarios a través de sus programas de bienestar, en detrimento de los mismos trabajadores en su entorno laboral y profesional.

Teniendo en cuenta las practicas identificadas, para su implementación, se recomienda la realización concienzuda y sincera de un diagnóstico de cada una de ellas para establecer un plan de afianzamiento desde los niveles directivos de la organización hasta los más operativos, a través de la generación de estrategias de cambio de comportamiento. Los resultados de este diagnóstico deben ser comunicados y revisados con todos los miembros de la organización, para que se genere conciencia del impacto que tienen en sus propias vidas y compromiso para su cambio.

Las estrategias más fuertes a desarrollar tienen que ver con el perfilamiento de las características de un Líder generador de cultura empresarial y productividad, a través de estilos de liderazgo abiertos y participativos que inicien con el acercamiento de los diferentes niveles de las organizaciones hacia los objetivos comunes.

10. BIBLIOGRAFIA

AON Consulting (2002). *Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia*. Bogotá.

Area 1: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/713-un-espacio-para-examinar-la-cultura-de-los-ambientes-de-trabajo-primer-area-inspirando>.

Area 2: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/718-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-2-de-9-seleccionar>

Area 3: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/719-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-3-de-9-cuidando>

Area 4: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/720-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-4-de-9-desarrollando>.

Area 5: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/726-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-5-de-9-compartiendo>.

Area 6: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/732-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-6-de-9-escuchando>.

Area 7: <http://www.greatplacetowork.com.co/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/735-un-marco-para-examinar-la-cultura-del-lugar-de-trabajo-area-7-de-9-celebrando>.

Area 8: <http://www.greatplacetowork.com/publications-and-events/blogs-and-news/2321-speaking>

Area 9: <http://www.greatplacetowork.com/publications-and-events/blogs-and-news/2346-speaking>

Chiavenato, I. (2000): *Administración de Recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.*

Dinero.com (2013). El que más gana. Recuperado el 3 de Enero de 2014 de <http://www.dinero.com/inversionistas/articulo/los-bancos-mayores-ganancias-colombia/186884>

Dombois, R. (1997). ¿En el camino hacia la sociedad civil? Las relaciones laborales en la apertura de Colombia. En: ibero

Entrevista Dr. Carlos Enrique Piedrahita, Presidente del Grupo Empresarial Nutresa, Recuperado el 30 de enero de 2014 de http://www.wradio.com.co/escucha/archivo_de_audio/carlos-enrique-piedrahita-presidente-saliente-de-nutresa-habla-de-su-renuncia-al-grupo/20140130/oir/2066214.aspx

Informe de sostenibilidad EPM 2012, recuperado el 13 de diciembre de 2013 de http://www.informedesostenibilidadepm.com.co/2012/index_espanol.html

Great Place to Work Colombia (2013). Un marco para examinar la cultura de los ambientes de trabajo. Recuperado desde el 12 de octubre del 2013 al 2 de febrero de 2014.

Great Place to Work United States (2013). Un marco para examinar la cultura de los ambientes de trabajo. Recuperado el 2 de febrero de 2014:

Las mejores empresas para trabajar (2013). Especiales Portafolio.co. Gestión del Talento, la estrategia de Bavaria, de <http://www.portafolio.co/negocios/gestion-del-talento-la-estrategia-bavaria>

Lorena Silva (2012), Bavaria S.A, recuperado el 11 de Enero de 2014 de http://lorenasilvamu.blogspot.com/2012_09_01_archive.html

Malaver, F. et al. (2000). *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965-1998. Bogotá: Corporación Calidad.*

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. Psicologemas, 5, 59-74.*

Meliá, J.L., Zornoza, A., Sanz, M.J., Morte, M.P., & González, V. (1987). *La incidencia de los factores del conflicto de rol y de la ambigüedad de rol sobre los factores de la satisfacción laboral [The incidence of role conflict factors and role ambiguity factors in job satisfaction factors]. Actas del Segundo Congreso Nacional de Evaluación Psicológica. Madrid. 287.*

Londoño A. J. (1993). *Prioridades de investigación para el desarrollo empresarial en un escenario de internacionalización. En: Conocimiento y Competitividad: Bases para un Plan del Programa Nacional del Desarrollo Industrial, Tecnológico y Calidad. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo editores.*

López, C.M. (1999). *Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En Arango, L.G. y López, C.M. (comp.) Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina. Bogotá: Centro de Estudios Sociales Universidad Nacional de Colombia.*

Portafolio.co (2013). *Las mejores empresas para trabajar en Colombia. 2013. Recuperado el 11 de enero de 2014, de <http://www.portafolio.co/especiales/mejores-empresas-para-trabajar-colombia>*

Pricewaterhouse. (2002). *Global Human Capital Survey. Informe de Avance para Colombia: Mejores prácticas RH-2002. Bogotá:*

Revista de ciencias administrativas y sociales. (2003, 22 de julio) Revista Innovar, p 25.

Stoner, James A.F. (1994). *Administración. 5ta. Edición. Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana S.A*

11. LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Modelo Great Place To Work</i>	23
Ilustración 2. <i>Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn</i>	28
Ilustración 3. <i>Estrategias identificadas en los modelos analizados</i>	45
Ilustración 4. <i>Análisis de ventas de las empresas analizadas</i>	47
Ilustración 5. <i>Prácticas identificadas en las empresas analizadas</i>	47

12. LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ranking de las 25 mejores empresas apara trabajar a Nivel Mundial</i>	31
Tabla 2. <i>Las mejores empresas en Colombia Revista Dinero</i>	32
Tabla 3. <i>Ranking del sector Bancario 2013 (Dinero.com, 2014)</i>	32

13. ANEXOS

Anexo 1 Resultados Encuesta Merco Personas	63
Anexo 2 Resultados Great Place to Work en los últimos 5 años	64
Anexo 3 Cuadro comparativo Modelos de gestión de Cultura organizacional	66
Anexo 4 Prácticas empresariales	67
Anexo 5 Prácticas empresariales Exitosas relacionadas con Cultura Organizacional y su relación con los modelos estudiados	68

Anexo 1 Resultados Encuesta Merco Personas

2013	2012	2011	2010
Ecopetrol	Ecopetrol	Ecopetrol	Ecopetrol
Grupo Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia	Bancolombia
Grupo Nutresa	Bavaria	Grupo Nutresa	Bavaria
Grupo EPM	EPM	Bavaria	Alpina
Alpina	Grupo Nutresa	EPM	Avianca
Avianca	Alpina	Coca Cola	Grupo Nutresa (nacional de chocolates)
Sab Miller – Bavaria	Suramericana	Nestlé de Colombia	EPM
Grupo Sura	Grupo Carvajal	Alpina	Carbones Cerrejon
Grupo Éxito	Coca-Cola	Pacific Rubiales Energy	Corona
Nestlé de Colombia	Pontificia Universidad Javeriana	Pontificia Universidad Javeriana	Crepes Y Waffles
Grupo Carvajal	Grupo Quala	Universidad de los Andes	Grupo Carvajal
Organización Corona	Nestlé de Colombia	Suramericama	Arturo Calle
Colombina	Universidad Nacional de Colombia	Grupo Carvajal	Banco de Bogota
Procter & Gamble	Arturo Calle	Avianca	ISA
Coca Cola	Corona	Corona	Coca- Cola
Crepes Y Waffles	Avianca	Crepes Y Waffles	Argos

Anexo 2 Resultados Great Place to Work en los últimos 5 años

2013	2012	2011	2010	2009
1. Atento	1. Atento Colombia S.A.	1. Seguros Bolívar S.A.	1. Seguros Bolívar S.A.	1. Quala S.A.
2. Telefónica- Movistar	2. Grupo Éxito S.A.	2. Seguridad Atlas Ltda.	2. Telefónica Móviles Colombia S.A. (Telefónica Movistar)	2. Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
3. Aseguradora Solidaria de Colombia	3. Telefónica Movistar	3. Seguros Generales Suramericana S.A y Seguros de Vida Suramericana S.A. - Seguros Sura-	3. Renault - Sofasa	3. Industria Colombiana del Café S.A.S. - Colcafé
4. Belcorp	4. Arcos Dorados Colombia S.A. -McDonald´s-	4. Eps y Medicina Prepagada Suramericana -EPS Sura-	4. Gases de Occidente S.A. ESP	4. Telefónica Móviles Colombia S.A.
5. Proexport Colombia	5. Belcorp Colombia	5. Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP - Telefónica Móviles Colombia S.A .	5. Banco de Occidente S.A.	5. Edatel S.A. E.S.P.
6. DirecTV Telecenter Panamericana	6. Aseguradora Solidaria de Colombia S.A.	6. Branch of Microsoft Colombia Inc.	6. Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP (Telefónica Telecom)	6. Branch of Microsoft Colombia Inc.
7. Banco de Occidente	7. Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A.	7. Seguros de Riesgos Profesionales Suramericana S.A. -ARP Sura-	7. Arcos Dorados de Colombia S.A. (McDonald's)	7. Janssen Cilag S.A.
8. Sodimac Colombia	8. Directv Colombia Ltda.	8. Diageo Colombia S.A.	8. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	8. C.I. Sunny Day S.A./C.I. Wayuu Flowers S.A.
9. Hewlett Packard Colombia Ltda.	9. Cadbury Adams (Organización Mondelez)	9. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	9. Construcciones El Cóndor S.A.	9. Seguros Generales Suramericana S.A. y Seguros de Vida Suramericana S.A
10. Omnitempus	10. Novartis de Colombia S.A.	10. Arcos Dorados Colombia S.A. -McDonald's-	10. Grupo Bancolombia S.A.	10. Telefónica Telecom S.A.
11. Yanbal	11. Hewlett Packard Colombia Ltda.	11. Directv Colombia Ltda.	11. Colombiana Kimberly Colpapel S.A. (CKC)	11. Arcos Dorados Colombia S.A. - McDonald´s Colombia

2013	2012	2011	2010	2009
12. Tekia	12. Caja de Compensación Familiar Compensar	12. Yanbal de Colombia S.A.	12. Surtigás S.A. E.S.P.	12. Yanbal de Colombia S.A.
13. McDonald´s - Arcos Dorados Colombia	13. Yanbal de Colombia S.A.	13. Banco de Occidente S.A.	13. Renting Colombia S.A.	13. Seguros de Riesgos Profesionales Suramericana S.A. - ARP SURA
14. Sociedad Portuaria de Cartagena	14. Codere Colombia S.A.	14. Almacenes Éxito S.A.	14. Belcorp/Finart	14. Construcciones El Cóndor S.A.
15. Equion Energía Limited	15. Flores Ipanema Ltda.	15. Construcciones El Cóndor S.A.	15. Branch of Microsoft Inc.	15. Promigás S.A.

Anexo 3 Cuadro comparativo Modelos de gestión de Cultura organizacional

Gadon (citado por Kast y Rosenzweig, 1972)	Meliá y Peiró (1989)	Robbins (1994)	Hofstede (1999)	Berg (1999)	Cameron y Quinn (1999)	Shein (2004)	Great Place to work (2013)
·Reconocimiento	·Compensación y beneficios	·Rendimiento y Revisión del rendimiento laboral	·Empleado frente al trabajo	·Características específicas de la tarea (Autonomía, diversidad de la tarea, capacidad de aplicar conocimientos, etc.)	·Clan: cohesión y participación, trabajo en equipo.	·Generar valor.	·Cuidar -Bienestar
·Recompensas acordes al desempeño	·Participación en decisiones	·Administración de la empresa	·Sistema abierto frente a cerrado	·Prácticas de alto rendimiento en el trabajo (Entrenamiento, Trabajo en equipo, sistemas de comunicación horizontal y vertical, etc.)	·Jerarquía: reglas formales y políticas. Tiempos y movimientos	·Dinámica grupal	·Agradecer -recomocimiento
·Autocontrol y autonomía	·Relaciones con la dirección	·Compañeros de trabajo	·Corporativismo frente a profesionalidad	·Entorno del trabajo de la gente (Buenas relaciones con la gerencia, participación en la toma de decisiones, pago basado en resultados, etc.)	·Adhocracia: creatividad, dinamismo, innovación.	·Aprendizaje continuo, desarrollo personal.	·Hablar - Participacion
·Identificación con grupos de trabajo	·Posibilidades de promoción	·Organización del trabajo	·Proceso frente a resultado		Mercado: Productividad, resultados, competitividad.	·Solución de problemas.	·Compartir las ganancias
·Dignidad y respeto	·Ambiente físico de trabajo	·Condiciones laborales	·Control laxo frente a control estricto				·Celebrar los logros
·Seguridad en el trabajo	·Satisfacción con el trabajo	·Comunicación	·Pragmatismo frente a dogmatismo				·Inspirar: Reconocimiento
		·Supervisión					·Seleccionar y contratar
		·Sueldos y salarios					·Desarrollar - Capacitacion y Formacion
		·Prestaciones					·Escuchar
		·Desarrollo y capacitación					
		·Satisfaccion y contenido del trabajo					
		·El cambio					
		·La imagen de la compañía					

Aspectos relacionados:

- COMUNICACIÓN
- ESTILO DE LIDERAZGO
- BIENESTAR DEL COLABORADOR
- SENTIDO DE PERTENENCIA
- CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
- COMPENSACIÓN Y RESULTADOS DEL TRABAJO
- MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO
- TRABAJO EN EQUIPO

Anexo 4 Prácticas empresariales

Empresa	Belcorp	Bancolombia	Crepes & Waffles	Alpina	EPM	Grupo Nutresa	Banco de Occidente	Bavaria
Prácticas realizadas	Liderazgo efectivo de parte de los jefes inmediato a a los colaboradores.	Fortalecimiento del trabajo en equipo.	Academia de formación, cursos y capacitación interna.	Plan corporativo de cultura y Clima	Empleo y equidad	Ambientes de trabajo cercanos, seguros, flexibles y abiertos al cambio.	Planes de carrera dentro del Banco	Promociones internas
	Reconocimiento a los colaboradores con mejor desempeño laboral.	Liderazgo asertivo, dentro de la organización.	Mensajes diarios de motivación	Estrategia de convocatorias internas y movilidad Alpina (CIMA)	Formación y desarrollo	Liderazgo que inspire a ser mejor persona y profesional.	Programas recreativos y deportivos para los empleados y sus familias.	Patrocinios académicos
	Oportunidad de formación	Creación de valor, por medio de incentivos.	Medicina prepagada	Entrenamiento y Capacitación.	Entorno de trabajo	Propiciar el equilibrio entre la vida personal y laboral.		Capacitaciones
	Comunicación asertiva dentro de la organización.	Compromiso institucional.	Préstamos sin intereses	Gestión de desempeño	Comunicación y Participación	Brindar oportunidades de desarrollo integral	Retención de personal	
	Programas de bienestar para colaboradores.	Oportunidad de crecimiento personal y profesional.	Facilidades y asesorías para compra de vivienda	Plan Carrera		Fortalecer la comunicación, participación y reconocimiento Respetar los derechos humanos en un contexto de apertura a la diversidad e inclusión	Compensación basada en el desempeño individual.	
		Importancia del talento humano, para la organización.	Contratación incluyente sin discriminación	Capacitaciones (Universidad Alpina) Diálogo directo con los empleados			Motivación y Flexibilidad	

Anexo 5 Prácticas empresariales Exitosas relacionadas con Cultura Organizacional y su relación con los modelos estudiados

Empresa	Belcorp	Bancolombia	Crepes & Waffles	Alpina	EPM	Grupo Nutresa	Banco de Occidente	Bavaria
Prácticas realizadas	Liderazgo efectivo de parte de los jefes inmediato a los colaboradores.	Fortalecimiento del trabajo en equipo.	Academia de formación, cursos y capacitación interna.	Plan corporativo de cultura y Clima	Empleo y equidad	Ambientes de trabajo cercanos, seguros, flexibles y abiertos al cambio.	Planes de carrera dentro del Banco	Promociones internas
	Reconocimiento a los colaboradores con mejor desempeño laboral.	Liderazgo asertivo, dentro de la organización.	Mensajes diarios de motivación	Estrategia de convocatorias internas y movilidad Alpina (CIMA)	Formación y desarrollo	Liderazgo que inspire a ser mejor persona y profesional.	Programas recreativos y deportivos para los empleados y sus familias.	Patrocinios académicos
	Oportunidad de formación	Creación de valor, por medio de incentivos.	Medicina prepagada	Entrenamiento y Capacitación.	Entorno de trabajo	Propiciar el equilibrio entre la vida personal y laboral.		Capacitaciones
	Comunicación asertiva dentro de la organización.	Compromiso institucional.	Préstamos sin intereses	Gestión de desempeño	Comunicación y Participación	Brindar oportunidades de desarrollo integral		Compensación basada en el desempeño individual.
	Programas de bienestar para colaboradores.	Oportunidad de crecimiento personal y profesional.	Facilidades y asesorías para compra de vivienda	Plan Carrera		Fortalecer la comunicación, participación y reconocimiento Respetar los derechos humanos en un contexto de apertura a la diversidad e inclusión		Motivación y Flexibilidad
		Importancia del talento humano, para la organización.	Contratación incluyente sin discriminación	Capacitaciones (Universidad Alpina) Diálogo directo con los empleados				Comunicación abierta

Aspectos relacionados:

	COMUNICACIÓN
	ESTILO DE LIDERAZGO
	BIENESTAR DEL COLABORADOR
	SENTIDO DE PERTENENCIA
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
	COMPENSACIÓN Y RESULTADOS DEL TRABAJO
	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO
	TRABAJO EN EQUIPO