

**El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a
empresas colombianas**

Alfonso Torres Alvear

Francy Lorena Yaima Mora

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Ibagué

2021

**El clima laboral y sus efectos en la productividad empresarial: una mirada a
empresas colombianas**

Alfonso Torres Alvear

Francy Lorena Yaima Mora

Dra. Sandy Sindney Torres Silva

Directora

Monografía Presentada como Requisito Para Optar el Título de
Magister en Administración de Organizaciones

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Ibagué

2021

Dedicatoria

Al creador de todas las cosas, que me ha dado la fortaleza para continuar cuando he estado a punto de desfallecer y con la humildad en mi corazón. En primer lugar dedico este trabajo a Dios Padre.

A mi madre Zoila (Q.E.P.D) y mi esposa Sandra Liliana por ser mi fuerza, amor y templanza...

A mi Hermana Cecilia y Beatriz por su amor, consejos y apoyo incondicional...

Alfonso Torres Alvear

A Dios ya que con su bendición me ha permitido este logro importante en mi formación profesional.

A mis padres Bertha y Ernesto, pilar importante e incondicional en cada fase de mi vida.

A mi esposo José Freddy y mis hijos Linda Isabella y Diego Alejandro, por su paciencia, comprensión y gran amor.

Francy Lorena Yaima Mora

Agradecimientos

Doy infinitas gracias...

A Dios, por el camino recorrido, llevarme de su lado y siempre llenándome de alegría, fuerza espiritual y gozo....

A La profesora Sandy y mi Compañera Francy Lorena, por su paciencia y todo lo compartido en esta experiencia.

A la vida.... Por lo aprendido y aprehendido

Alfonso

Torres Alvear

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD y por su puesto todos los docentes, claustro que me enseñó nuevas formas de aprendizaje y que con autonomía se pueden obtener grandes logros.

A mi familia porque en todo momento fueron mi aliciente para continuar y culminar este propósito profesional.

A mis compañeros de aprendizaje.... de cada uno obtuve enseñanzas, indudablemente Alfonso que accedió a iniciar y apoyar toda nuestra formación aportando no solo conocimientos sino su esencia como ser humano.

Francy Lorena Yaima Mora

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo exponer y analizar los factores organizacionales comunes entre diferentes empresas colombianas, pero que tienen un denominador común y es que están en los listados de las Mejores empresas para trabajar en Colombia, según la empresa calificadora Great Place to Work y la firma de calificación de reputación empresarial MERCO. Para lograr lo anterior, se diseñó una investigación de tipo documental, descriptiva y con un enfoque mixto.

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de las investigaciones relacionadas con clima laboral, cultura organizacional y modelos de gestión empresarial. Esto sirvió de base para enfocar el estudio. La población fueron publicaciones sobre las empresas más exitosas de Colombia en cuanto a clima laboral, de allí se seleccionaron aquellas con más apariciones en los listados GPTW y MERCO, así como aquellas que tuvieran información pública de sus estados financieros.

Se escogieron 9 empresas, las cuales se presentaron identificando las estrategias que implementan para lograr un buen clima laboral y ser consideradas como las mejores.

Luego se hizo un análisis correlacional para identificar si un buen clima laboral se relaciona con la productividad y la satisfacción laboral. Se calculó la correlación entre las variables y se hizo el diagrama de dispersión.

Se encontró que todas las empresas enfocan sus esfuerzos en trabajar por la equidad de género, implementando planes y programas en beneficio de la mujer, de hecho 6 de las compañías estudiadas tienen una planta de trabajo mayoritariamente femenina. También se destaca el trabajo por la inclusión y la no discriminación como parte de la cultura empresarial.

Se encontró que aunque hay correlación entre el clima laboral y las variables productividad y satisfacción laboral, esta es débil, lo que indica que la productividad laboral y la satisfacción no dependen exclusivamente del ambiente laboral.

Por último, basados en la evidencia encontrada, se emiten recomendaciones para que las organizaciones hagan los cambios estructurales necesarios para lograr la excelencia y convertirse en mejores empresas para que sus colaboradores se sientan motivados y entreguen todo su potencial.

Palabras claves: Ambiente laboral, correlación, equidad, producción, satisfacción.

Abstract

The objective of this research was to expose and analyze the common organizational factors between different Colombian companies, but they have a common denominator and that is that they are on the lists of the best companies to work for in Colombia, according to the rating company Great Place to Work and the MERCOSUR business reputation rating firm. To achieve this, a descriptive, documentary-type investigation was designed with a mixed approach.

A bibliographic review of research related to work environment, organizational culture and business management models was carried out. This served as the basis for focusing the study. The population were publications about the most successful companies in Colombia in terms of work environment, from there those with the most appearances in the GPTW and MERCOSUR lists were selected, as well as those that had public information on their financial statements.

9 companies were chosen, which were presented identifying the strategies they implement to achieve a good work environment and be considered the best.

Then a correlational analysis was done to identify if a good work environment is related to productivity and job satisfaction. The correlation between the variables was calculated and the scatter diagram was made.

It was found that all the companies focus their efforts on working for gender equality, implementing plans and programs for the benefit of women, in fact 6 of the companies studied have a workforce that is mainly female. Work for inclusion and non-discrimination as part of the corporate culture is also highlighted.

It was found that although there is a correlation between the work environment and the variables productivity and work satisfaction, it is weak, which indicates that work productivity and satisfaction do not depend exclusively on the work environment.

Finally, based on the evidence found, recommendations are issued for organizations to make the necessary structural changes to achieve excellence and become better companies so that their employees feel motivated and deliver their full potential.

Keywords: Work environment, correlation, equity, production, satisfaction

Contenido

Introducción	15
Planteamiento del problema	18
Pregunta de investigación.....	20
Justificación.....	21
Objetivos	23
Objetivo general:	23
Objetivos específicos:	23
Marco referencial	24
Marco teórico	24
Cultura, Comportamiento y Clima organizacional	24
Modelos de Gestión empresarial	26
Modelo Complejo de las Organizaciones de Edgar H. Schein	26
Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede.....	29
Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn	32
Cómo se evalúan las mejores empresas para trabajar	36
Firmas Calificadoras de riesgo	36
Firmas calificadoras de reputación empresarial.....	37
Firmas calificadoras de clima laboral	38

	10
Marco Contextual	47
Marco Conceptual	53
Metodología	57
Tipo de Investigación	57
Enfoque	57
Fuentes de Recolección de información	57
Método de recolección de información	58
Análisis de la información recolectada.....	58
Etapas del proceso metodológico	59
Resultados	60
Presentación de los casos de estudio	60
Caso 1: Aseguradora Solidaria de Colombia.	61
Caso 2. Atento Colombia.	66
Caso 3. Construcciones El Cóndor.....	72
Caso 4. Falabella	76
Caso 5: Findeter.....	81
Caso 6. Belcorp	87
Caso 7. Equión Energía Limited	95

Caso 8. A.C.H. Colombia S.A.....	99
Caso 9. Comolsa. S.A.....	101
Conclusiones	120
Recomendaciones.....	122
Referencias.....	124

Lista de Tablas

Tabla 1. Dimensiones Culturales de Hofstede	30
Tabla 2. Metodología Merco.....	42
Tabla 3. Mejores 10 empresas en el listado Great Place Work entre 2015 y 2019.....	48
Tabla 4. Tipo de propiedad y sede principal de las empresas en estudio.....	51
Tabla 5. Etapas del proceso metodológico.....	59
Tabla 6. Ficha Técnica Aseguradora Solidaria	61
Tabla 7. Ficha Técnica Atento Colombia	66
Tabla 8. Iniciativas a nivel de RRHH llevadas a cabo por Atento Colombia.....	68
Tabla 9. Ficha Técnica Construcciones El Cóndor.....	72
Tabla 10. Ficha Técnica Falabella	76
Tabla 11. Ficha Técnica Findeter.....	81
Tabla 12. Beneficios otorgados a colaboradores de Findeter	86
Tabla 13. Ficha Técnica Belcorp	87
Tabla 14. Programas de entrenamiento a colaboradores de Belcorp	93
Tabla 15. Técnica Equión Energía Limited	95
Tabla 16. Ficha Técnica A.C.H. Colombia S.A.....	99
Tabla 17. Ficha Técnica Comolsa S.A.....	102

Tabla 18. Variables más destacadas por empresa	109
Tabla 19. Clasificación Promedio de las grandes empresas en GPTW	112
Tabla 20. Clasificación promedio de las medianas empresas en GPTW	113
Tabla 21. Porcentaje promedio de calificación de ambiente laboral, ROA y MN.....	114
Tabla 22. Indicador de ambiente laboral (IAL) vs. ROA	118

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de la Cultura Organizacional según Edgar Schein	28
Figura 2. Modelo de Valores en Competencias	33
Figura 3. Great Place to Work® Culture Audit ® y sus dimensiones	44
Figura 4. Great Place to Work® Trust Index ® y sus dimensiones.....	46
Figura 5. Distribución de las 20 mejores empresas según actividad económica.	50
Figura 6. Cantidad de empresas según tipo de propiedad.....	52
Figura 7. Porcentaje de empresas por ciudad.....	52
Figura 8. Diagrama del procedimiento seguido para la selección de las publicaciones. ..	59
Figura 9. Ciclo del Talento.	74
Figura 10. Valores corporativos de Findeter.....	83
Figura 11. Backbone de Belcorp.....	90
Figura 12. Diagrama de dispersión. Ranqueo vs. ROA	116
Figura 13. Diagrama de dispersión entre IAL y ROA.	119

Introducción

Alcanzar los objetivos misionales, lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado y alcanzar la visión, son sin lugar a dudas los principales retos del sector empresarial.

Ciertamente, todo empresario se plantea como lo va a lograr y como va a conformar su equipo de trabajo para tal fin. Es por ello que cada vez cobra mayor relevancia, tanto en las empresas públicas como en las privadas, el interés por el ambiente de trabajo debido al impacto positivo que éste genera en la productividad. El mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo de los empleados es un determinante que orienta los procesos y comportamientos organizacionales.

En vista de lo anterior, es necesario hacer mediciones que permitan conocer las percepciones que tiene el personal en cuanto a los factores relacionados con la motivación y la satisfacción. Las empresas son cada vez más conscientes de que son las personas quienes merecen el protagonismo en las organizaciones, pues es en torno a ellas que giran los planes y estrategias para alcanzar las metas propuestas y lograr el tan esperado éxito; este pensamiento las ha llevado hoy en día a establecer propuestas y acciones para atraer, retener y motivar el mejor talento humano.

El interés por tener un talento humano motivado y comprometido con la organización, obedece también a que los inversionistas ya no solo están poniendo los ojos en las utilidades que genere una empresa, sino en la estabilidad que le proporciona a ésta el personal, ya que ningún inversionista va a querer enfrentar huelgas y manifestaciones de inconformidad por parte del grupo de trabajo, que se puedan traducir más adelante en obstáculos y demoras en la producción.

Lograr tener trabajadores motivados y comprometidos con la organización, requiere la combinación de una serie de factores, que al ser bien atendidos y enfocados les traen éxito y sostenibilidad a las empresas.

De lo hasta aquí expuesto, nace el interés por conocer cuáles son las estrategias que utilizan las empresas hoy catalogadas como los mejores lugares para trabajar en Colombia, cuál es el secreto para estar siempre en los primeros lugares y gozar de una excelente reputación empresarial; para ello se planteó esta investigación, la cual se organizó en capítulos donde se fueron desarrollando los temas de forma secuencial para su mejor comprensión.

En el primer capítulo se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento del problema dando una mirada a los puntos de vista de diferentes autores sobre cultura, clima y comportamiento organizacional; así mismo se hace una contextualización de las empresas calificadoras del clima y reputación empresarial, para identificar qué aspectos evalúan al momento de catalogar una empresa como el mejor lugar para trabajar; seguidamente se presenta las 20 mejores empresas que han aparecido en los listados durante el periodo 2015-2019.

En el capítulo 2 se presenta el diseño metodológico llevado a cabo para desarrollar la investigación. Primero se elige el tipo de investigación, que para este caso fue descriptiva, documental con un enfoque mixto; a su vez tiene características de una investigación correlacional. Se elige la población, se determina la muestra y se hace la operacionalización de las variables que se estudiaron para dar respuesta a la pregunta de investigación.

En el capítulo 3 se presentan los resultados. En primer lugar se hace la presentación de las empresas caso de estudio, mencionando todas las estrategias que utilizan para mantener un excelente clima laboral; luego se analizan estas estrategias comparándolas entre sí para identificar las variables que califica Great Place to Work; posteriormente se hace el análisis estadístico con el que se pretende determinar si las hipótesis planteadas son válidas.

Finalmente se presentan las conclusiones donde se mencionan los resultados encontrados para cada objetivo planteado, para posteriormente emitir recomendaciones aplicables a otras empresas.

Planteamiento del problema

En el ambiente laboral las empresas están en una búsqueda continua de cómo incrementar su rentabilidad por medio de las ventas de sus productos, bienes y servicios de forma gradual, de acuerdo a sus metas, sin tener que apelar a reducciones en los costos o del personal, que puedan poner en riesgo la calidad ofrecida a sus consumidores.

En el mundo contemporáneo, las empresas reconocen cada vez más el valor de su personal, ya que mediante sus conocimientos, experiencia y cualidades son los colaboradores quienes le facilitan a las empresas alcanzar sus metas y ser productivas y sostenibles en el tiempo. Como señala Méndez (2015): “la competitividad de una organización no depende solo de la calidad de sus estrategias, sino de las actitudes, aptitudes y de la motivación del personal que lleva los planes al campo de acción” (p-18).

Las decisiones empresariales producen efectos conjuntos a nivel económico, social y conllevan a la reflexión sobre los valores morales que deben estar presentes en quienes envisten las funciones de la empresa. De esta manera el rol del empresario y dirigente adquiere una importancia central, desde el punto de vista social porque se sitúa en el corazón de la red de vínculos técnicos, laborales, comerciales, financieros y culturales, que caracterizan la actual realidad de las empresas. Aquí el papel del Departamento de Recursos Humanos debe ser, tal como lo manifiesta Romero (2017): “un órgano de enriquecimiento de talentos y no sólo un órgano de control y fiscalización” (p.19).

Las empresas trabajan cada día por permanecer en un mercado cada vez más exigente, más agresivo, con estándares de competitividad cada vez más altos, que está en constante evolución, para lo cual invierte gran parte de su tiempo y dinero en mejorar procesos de

producción, compra de maquinarias y equipos, campañas de marketing, lo que está bien y es necesario, pero en ocasiones se olvida prestar atención al recurso más importante: el humano.

Es entonces cuando vemos empresas que por más esfuerzo que hagan no logran generar un *engagement* con sus empleados, no logran crear ese vínculo de credibilidad y compromiso necesarios para llegar a un estado de *gana-gana* para ambas partes: empleados y organización (Bobadilla, Callata & Caro, 2015).

Sin plantearnos hacer analogías entre una empresa y otra, es importante que éstas diseñen, implementen y mantengan un modelo organizacional que reúna todos los requisitos necesarios para brindar beneficios y satisfacción al colaborador, por ejemplo, un modelo de retribuciones enfocado en alcanzar la satisfacción del empleado, en conservar el mejor talento humano logrando resultados inmejorables y propiciando cambios en los comportamientos de las personas que integran el equipo de trabajo. La estructura de un sistema salarial, basada en un sistema de compensación cobra sentido en una empresa debido a que permite llevar un control sobre los recursos financieros disponibles para tal fin y permite a su vez, que los colaboradores conozcan la procedencia de su salario, es decir si la contraprestación recibida por la función desempeñada es congruente con su perfil y sus aportes a la empresa, evitando inconformidades en este aspecto.

Pero cuando las estrategias organizacionales no se ajustan a ciertos factores que son importantes para el trabajador como el ambiente laboral, su situación financiera, la disminución presupuestal y otros, se puede conducir a la empresa hacia cadena de dificultades de índole administrativas y financieras que terminan por alejar al trabajador, con la probabilidad de no demostrar su talento.

De aquí que sea necesario investigar qué es lo que hace que algunas empresas sean exitosas en la aplicación de sus modelos de gerenciales, que están haciendo en esta materia que otras no hacen y a su vez logren ser altamente productivas y gocen de una reputación empresarial envidiable. A partir de investigaciones como las de Ramírez (2018), Holguín (2017) Pérez (2012) y Ramírez (2008) nace el interés de orientar el camino de esta investigación ya que dichos estudios hacen aportes relevantes que llevan al planteamiento de los siguientes interrogantes:

Pregunta de investigación

¿Puede un buen clima laboral incrementar la productividad empresarial?

¿Cómo se ve afectada la satisfacción laboral de los trabajadores ante las políticas de reconocimiento y recompensas de la empresa?

Justificación

El interés de la presente investigación es exponer y analizar aquellos factores organizacionales comunes entre empresas exitosas, de tal forma que las organizaciones puedan identificar problemas de fondo al interior en lo relacionado con las áreas de recursos humanos y a la vez determinar alternativas de solución adecuadas, que impulsen los procesos de mejoramiento de la motivación laboral, así como la generación de la satisfacción laboral y la productividad empresarial.

Como futuros Magísteres en Administración de Organizaciones se busca tener las capacidades que permitan gestionar el talento humano, el cual es el recurso más importante de toda organización. Son las personas, sus habilidades, destrezas, conocimientos y competencias las que constituyen factores de diferenciación y competitividad ya que directa o indirectamente organizan, desarrollan y controlan las actividades que ponen en marcha a la organización. Por medio de esta investigación se brindan herramientas que contribuyen a hacer frente a los desafíos que impone el liderazgo de personas en el proceso de atracción, retención y potencialización del mejor recurso humano.

A nivel social, esta investigación cobra relevancia teniendo en cuenta que un mal clima laboral genera varias consecuencias tangibles e intangibles: mala reputación de marca, mal ambiente laboral, altos costos económicos por rotación voluntaria e involuntaria, falta de seguimiento al cliente; por lo que se deben buscar medidas tendientes a reducir su impacto y lograr permanencia en las empresas.

Finalmente, se proyecta contribuir a aumentar el porcentaje de personas que se sientan orgullosas de pertenecer a una organización dando lo mejor de sí mismos para lograr los propósitos de la compañía para la cual trabajan. Así mismo, brindar a los futuros estudiantes

herramientas para consolidar los grupos de trabajo y junto con ellos trazar los planes, programas de formación y desarrollo organizacional.

Objetivos

Objetivo general:

Exponer y analizar los factores organizacionales comunes entre sí, de diferentes empresas colombianas y su incidencia en la productividad y satisfacción laboral.

Objetivos específicos:

Describir por medio de una revisión bibliográfica los casos exitosos de manejo organizacional en diferentes empresas.

Hacer un comparativo entre los diferentes modelos aplicados por las empresas para encontrar estrategias comunes.

Identificar la conexión entre las variables clima laboral, satisfacción laboral y productividad

Plantear alternativas aplicables a otras empresas, basados en los resultados encontrados

Marco referencial

Marco teórico

Cultura, Comportamiento y Clima organizacional

En el ámbito organizacional es común encontrar los términos cultura, comportamiento y clima organizacional, los cuales con frecuencia son utilizados indistintamente generando confusiones, pero realmente son 3 aspectos diferentes que, aunque abarcan elementos comunes entre sí, tienen enfoques distintos. Por tal razón se hace necesario diferenciarlos para darles el tratamiento adecuado.

Cultura Organizacional. La cultura organizacional se refiere a los fundamentos sobre los cuales se construye cualquier organización. Está conformada por el conjunto de valores, creencias, normas y tradiciones que se han ido formando con el tiempo en una empresa y se convierten en la personalidad de la misma. Es algo que se va formando con el tiempo y tiene mucha influencia de los valores personales de los fundadores de la compañía. Schein (1988) fue pionero al presentar la noción de presunciones y creencias en el ámbito empresarial, buscando explicar de forma más clara e integral el significado que tiene para la empresa, en razón a ello, señaló que la cultura son "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24).

Si bien la cultura organizacional es impalpable, su rol es muy importante al influenciar en todos los aspectos de la vida dentro de la empresa, y en la forma como ésta se interrelaciona con el mundo exterior. El vestuario de los empleados, el maquillaje de las empleadas, las relaciones de la organización con los empleados, los protocolos de presentación de un servicio, las

celebraciones de fechas especiales, son solo algunos de los aspectos que hacen parte de la cultura organizacional.

Clima organizacional. Con respecto al clima organizacional, podría describirse como algo más emocional relacionado con el trabajador, tiene que ver con el estado de ánimo del empleado y cómo se siente éste al trabajar en una empresa y alrededor de estos sentimientos se va formando la atmósfera prevaleciente dentro del negocio. El clima organizacional impacta tanto positiva como negativamente una empresa, dependiendo de las prácticas organizacionales de la organización, ya que éste está definido por factores que abarcan el liderazgo, la estructura, las recompensas y el reconocimiento.

Actualmente hay numerosas empresas dedicadas a medir el clima laboral identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora para posteriormente emitir recomendaciones. Un estudio de la Escuela Nacional Sindical (Jaramillo, 2016) hace una clasificación de las malas empresas para trabajar en el país y, en todas ellas, su común denominador es el poco o ausencia de respeto a los derechos de los trabajadores y su dignidad, lo que se traduce en temores, inconformismos, malas actitudes y elevada rotación. Jornadas laborales hasta de 18 horas diarias, (Seatech, productora de Atún Van Camps), despidos masivos (Productos Ramo), cumplimiento de ventas aunque el trabajador esté incapacitado, descuento de tiempo por ir al baño (Emtelco), son sólo algunos ejemplos de las prácticas nocivas de organizaciones que ostentan el triste título de estar entre las peores empresas para laborar en el país (Jaramillo, 2016).

En contraste, están las organizaciones que le dan gran valor al recurso humano y buscan implementar las mejores estrategias para tener empleados motivados, comprometidos con los objetivos de la organización y con un alto sentido de pertenencia. A nivel mundial se pueden mencionar empresas como Google, SAS Institute, NetApp, entre otras.

Comportamiento Organizacional. Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional describe que: “el CO (comportamiento organizacional) se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta” (p. 10). El comportamiento organizacional se encarga de estudiar la conducta humana y el efecto que tiene su comportamiento a nivel individual, grupal y de la estructura en general, sobre las organizaciones. Teniendo claras las diferencias entre los tres conceptos, a continuación, se presentan las teorías que han servido de base para adelantar esta investigación.

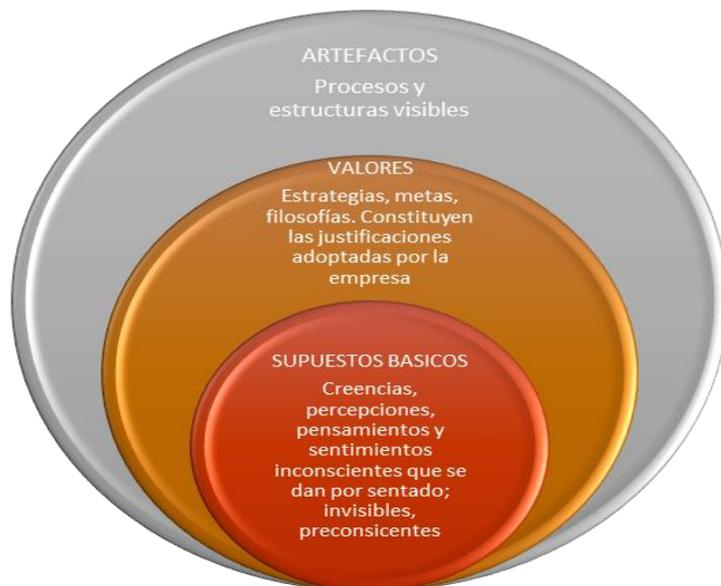
Modelos de Gestión empresarial

Son aquellos conjuntos de herramientas que permiten activar y concretar estrategias de desarrollo y mejoramiento continuo en las empresas (Giraldo, 2018). Tal como lo expresa el mencionado autor, la gestión financiera de una empresa está estrechamente relacionada con su desempeño y eficacia, razón por la cual, los procesos son un fragmento del sistema empresarial capaz de afrontar exitosamente los requerimiento del mundo contemporáneo, enfocando la visión estratégica, en que éstos sean cada vez más eficientes y eficaces, sin olvidar que los clientes evalúan la calidad del bien o servicio, su plusvalía y la facilidad su disponibilidad en tiempo y forma, y a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión (Giraldo, 2018). A continuación se hace un recorrido por los modelos de gestión más sobresalientes desde el punto de vista de diferentes autores.

Modelo Complejo de las Organizaciones de Edgar H. Schein

En el Modelo complejo de las organizaciones fue desarrollado Edgar H. Schein (1988), con el ánimo de hacer más visible la cultura dentro de una empresa. Este modelo se basa (Shein 1988), en tres niveles de cultura organizacional:

- **Artefactos.** Hace referencia a los elementos visibles de una organización, a la superficie, como son la estructura física, el mobiliario, la tecnología, logotipos, vestimenta corporativa, el lenguaje, los procesos y al comportamiento manifiesto de los integrantes de la organización.
- **Valores.** Se refiere a las normas, virtudes, cualidades y roles de conducta de los integrantes del grupo.
- **Supuestos Básicos.** Abarca la forma en que un grupo al interior de una empresa, actúa al momento de estar en una situación ya vivida e internalizada y que con el paso del tiempo se vuelve inconsciente y normal para todos, por lo que luego es transmitida a nuevos integrantes que la conforman. Este modelo también es conocido como el modelo de la cebolla (Mulder, 2013), ya que se basa en diferentes capas (Ver Figura 1).

Figura 1.*Modelo de la Cultura Organizacional según Edgar Schein*

Nota: Modelo de la Cultura Organizacional según Edgar Schein. Adaptado de: *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Schein, E., (p. 30), 1988, Plaza y Janes Editores, S.A

La capa exterior, compuesta por los artefactos o fáctico, es donde se pueden hacer cambios con mayor facilidad y es la más adaptable. Más adentro se encuentra la capa de los valores, los cuales necesitan un mayor grado de consciencia para ser identificados. Al interior, en el nivel más profundo, se encuentran los supuestos básicos, Se trata de “cómo funciona el mundo” conforme a las experiencias resultantes de la percepción de todas los integrantes de la empresa. Los supuestos básicos se van convirtiendo en parte, en supuestos inconscientes, por lo que llegan a considerarse verdaderos, por lo que se aceptan sin necesidad de ser debatidos (Mulder, 2013). Estos dos últimos niveles, por lo general inconscientes, sólo se pueden deducir desde lo visible, incluyendo los valores que sólo pueden ser evaluados indirectamente.

Lo hasta aquí expuesto, indica que cada uno de los niveles explicados son de gran significancia y un acercamiento con la cultura organizacional; el modelo de la complejidad de Schein, que se origina en aspectos como el ambiente físico, la adaptación al medio, la observación de comportamientos, el aprendizaje en la resolución de problemas, permiten a un grupo de personas percibir y conservar una cultura organizacional fundamentada en una dinámica continua.

Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede

Geer Hofstede (1984) por medio de varias investigaciones logró identificar 6 dimensiones básicas que fijan las características culturales de un país. En el mundo actual, la diversidad de culturas hace que el contacto multicultural adquiera cada vez más significado, por lo que es importante ejercer una comunicación efectiva con aquellas culturas con las que se relaciona, de tal forma, que se facilite el entendimiento, la comprensión de los rasgos culturales predominantes en unas u otras zonas del mundo y así saber y lograr adaptarse. Del grado de aceptación que se tenga de la otra cultura dependerá el éxito de la comunicación entre las diferentes culturas, así mismo del conocimiento que se tenga de los rasgos culturales propios que pueden ser llamativos para otros. (Moreno & Buenrostro, 2017)

Para Hofstede (2001), hay agrupamientos culturales a nivel local y nacional, que son perdurables en el tiempo y que impactan el comportamiento de las personas y las organizaciones y son ellos los que le permitieron identificar las 6 dimensiones de su teoría que se presentan en la

Tabla 1.*Dimensiones Culturales de Hofstede*

Dimensión	Alcance
Distancia al poder (Desigual vs. Igual)	Se relaciona con el problema de la disparidad humana. Esta dimensión indica la “medida por la cual las personas en posiciones bajas (jerárquicamente) en las instituciones (tales como la familia, escuela, comunidad, etc.) u organizaciones (lugar de trabajo) esperan y aceptan que el poder esté dividido inequitativamente” (Hofstede, 2010, pág. 65). Es el sentido de pertenencia a un grupo, trátese de la familia, las instituciones educativas y el trabajo. En menor proporción, un grupo de personas conviven en una sociedad donde cada uno tiene una posición central y preferencial; el individuo ocupa el primer lugar, es la prioridad, lo que es conocido como individualismo (Hofstede, 2010, pág. 148).
Individualismo/colectivismo (solo versus en grupo).	Hace mención a la forma en que un individuo se relaciona con los grupos, n otras palabras, lo que ha sido llamado cohesión social. Es de esta forma como las culturas de estilo individualista priorizan los objetivos personales sobre los colectivos, mientras que en las colectivas (no el Estado ni la nación, sino la comunidad) se asigna un mayor valor a los propósitos del grupo que a los de cada uno de los miembros que lo conforman (Tarapuez, 2016)
Masculinidad/feminidad (Rudo vs. Tierno)	Según Hofstede (1980b), la oposición entre lo masculino y lo femenino tiene un origen histórico y lo más probable es que no desaparezcan en el futuro. Esta dimensión calcula el grado de significancia que una cultura le otorga a los valores asignados tradicionalmente a los hombres, tales como el poder, la asertividad, el materialismo, y la ambición, en contraposición a los que se han asignado a la mujer, como el énfasis en las relaciones humanas. Para el autor, una sociedad es masculina cuando los roles emocionales están claramente distinguidos y separados, por el contrario, considera que una sociedad es femenina cuando los roles emocionales se encuentran mezclados (Hofstede, <i>Culture’s consequences</i> , 2010, pág. 176).
Aversión a la incertidumbre (rígido versus flexible)	Es el nivel de amenaza que siente una sociedad respecto a situaciones inciertas o ambiguas que hace que se refugien estructuras estatutarias (Hofstede, <i>Culture’s consequences</i> , 2010, pág. 115). Esta dimensión calcula la manera en que una sociedad enfrenta hechos que desconoce, situaciones imprevistas y todo aquello que implica un proceso

	de cambio. (Tarapuez, 2016)
Orientación al largo plazo	Esta dimensión fue añadida en los años 80, por Harris Bond...Hofstede (2001) agrega: “La orientación a largo plazo significa el fomento de las virtudes orientadas hacia recompensas futuras, en particular, la perseverancia y el ahorro. Su polo opuesto, la orientación a corto plazo, representa el fomento de las virtudes relacionadas con el pasado y el presente, en particular, el respeto por la tradición, el salvar las apariencias y el cumplimiento de las obligaciones sociales”. (p.359). Es la búsqueda de virtudes dirigidas hacia futuras recompensas, especialmente, la perseverancia y el ahorro (Froholdt, 2009, pág. 107)
Indulgencia	Indulgencia es la predisposición a la recompensa obtenida por haber logrado los deseos humanos naturales para disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado la moderación es definida como la convicción de que la gratificación necesita ser frenada y regulada por normas sociales estrictas (Vanvinckenroye, 2015, pág. 36).

Nota: Esta tabla muestra el alcance de las dimensiones culturales según Hofstede, 2001.

Adaptado de: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (p.29), Hofstede, G, 2001, Sage Publications

Hofstede clasifica las naciones según un puntaje asignado en una escala de 1-100, de acuerdo a cada una de las dimensiones identificadas. Para el autor, cada país se posiciona entre los dos polos de la comparación. Por ejemplo, al evaluar la cultura, está será una medida relativa, ya que está se debe hacer la comparación entre dos o más países para definir su puntaje. Los resultados de las investigaciones de Hofstede, en toda su trayectoria, demostraron todas las correlaciones posibles entre las diferentes variables, siendo algunas combinaciones más frecuentes que otras y en muchos casos, el autor encontró razones históricas que explicaban la puntuación (Vilmundardóttir, 2019).

Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn

El modelo de Valores en Competencias CVF (Competing Values Framework, por sus siglas en inglés), fue desarrollado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2006) para pormenorizar criterios como la efectividad organizacional y la efectividad, aunque más adelante fue utilizado para estudiar un gran número de fenómenos corporativos como la cultura y el cambio.

En una primera dimensión, los autores comparan el criterio de efectividad que destaca la flexibilidad, el dinamismo y la discreción frente al principio que resalta el orden la estabilidad y el control. (Ojeda et al, 2016). Esto significa que algunas organizaciones son vistas como efectivas según su capacidad de cambiar, adaptarse y ser orgánicas, poniendo como ejemplo a corporaciones del tipo de Nike y Microsoft.

Por el contrario, la efectividad para otras organizaciones está representada por su grado de estabilidad, por ser predecibles y mecánicas; tal es el caso de algunas universidades, gobiernos y conglomerados como Boeing (Cameron y Quinn, 2006).

La segunda dimensión resalta el criterio de efectividad, a partir del énfasis que se hace a la orientación interna, integración y unidad frente a la orientación externa representada por la competencia y la rivalidad.

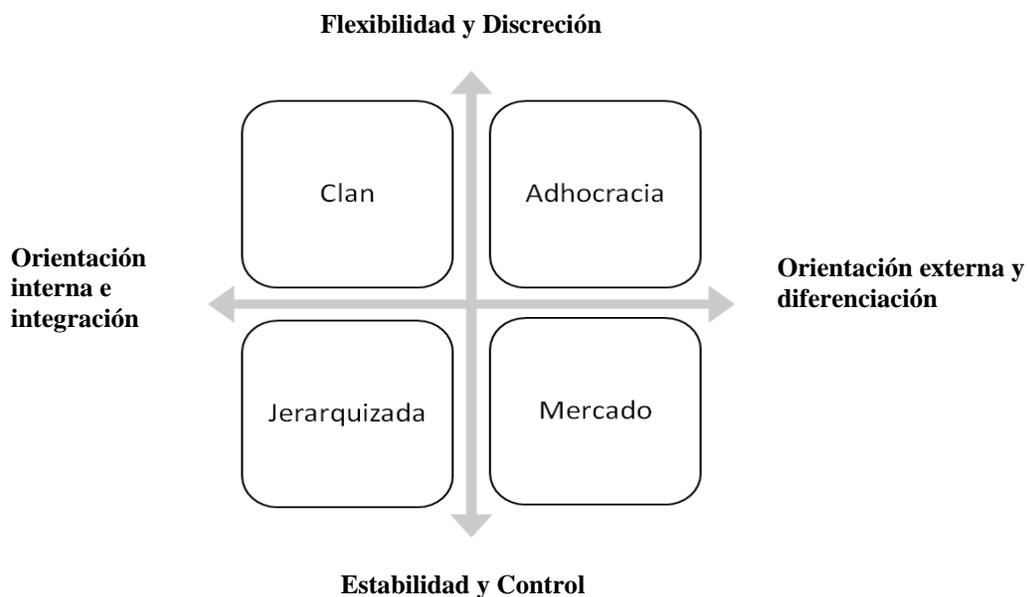
Ejemplo de ello, se puede apreciar en organizaciones como IBM y Hewlett Packard reconocidas por su forma consistente de hacer las cosas, han adquirido un estilo particular conocido como “*el estilo IBM o HP*”, siendo de esta manera percibidas como organizaciones efectivas ya que cuentan con rasgos internos armónicos que las diferencian de las demás. Por otra parte, están aquellas organizaciones consideradas efectivas pues su foco es la interacción o la competencia con otros fuera de sus límites, tal es el caso de Toyota y Honda, que se distinguen

por “*pensar globalmente y actuar localmente*”; Toyota y Honda tienen unidades que adoptan las características del medio ambiente local, más que un enfoque centralmente determinado (Cameron y Quinn, 2006).

De la contraposición de estas dimensiones emergen 4 subdominios de cultura, representados en los 4 cuadrantes de la Figura 2, y cada uno simboliza un grupo distinto de indicadores de efectividad.

Figura 2.

Modelo de Valores en Competencias



Nota: La figura representa el marco de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn.

Tomado de *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (p. 35), Cameron, K; Quinn, R 2006, Jossey Bass

Estos indicadores de efectividad simbolizan todo aquello que las personas valoran respecto al desempeño de una organización, y a su vez, lo que es percibido como bueno, correcto

y apropiado. La combinación de las anteriores dimensiones se convierte en 4 tipos de culturas. Por lo general, las empresas e instituciones tienen elementos de todas las clases de culturas, pero siempre desarrollan un estilo dominante que las caracteriza. Los 4 tipos de culturas son:

La Cultura del Clan. Este tipo de cultura está enfocada en la flexibilización y la orientación interna; la empresa es percibida como una gran familia, se comparte mucho con los demás. El gerente es visto como una especie de consejero, de guía, su rol se asemeja al de un padre de todos los que pertenecen a esa gran familia que es la empresa. Su forma de dirigir es reconocida porque incentiva el trabajo en equipo, se destaca porque sus relaciones están basadas en el consenso y la participación. El personal comparte valores como la lealtad, la tradición, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. Se caracteriza por tener una mentalidad abierta y participativa que promueve el desarrollo humano de todos los integrantes de la organización, así como un ambiente de confianza. El éxito se fundamenta en el desarrollo humano, el compromiso e interés por los trabajadores y el trabajo en equipo (Cameron y Quinn, 1999).

La Cultura de Adhocracia. Las empresas que se identifican con la cultura de la adhocracia se caracterizan por ser entidades muy dinámicas y emprendedoras. Su personal está dispuesto a apostar por sus ideas y asumir riesgos. El estilo de dirección se asemeja al de un emprendedor nato, en constante proceso de innovación y tomando riesgos. La gerencia se caracteriza por impulsar la iniciativa de los individuos, la innovación, la libertad, la asunción de riesgos, y la singularidad. El personal comparte valores como la innovación y el cambio continuo. Este tipo de empresas siempre está a la vanguardia en todos sus aspectos. A nivel estratégico, el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos están a la orden del día. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos, donde aprender de los errores es

un aspecto crítico y fundamental, para lo cual se hace necesario experimentar o probar nuevas cosas que convierten a la empresa en líder en productos e innovación. (Cameron y Quinn, 1999)

La Cultura de Jerarquía. Aquí la empresa es una entidad con una estructura jerárquica bastante definida, formalizada y estructurada ya que existen procedimientos y normas establecidos con antelación para cualquier actividad. La gerencia se caracteriza por atributos como la coordinación, la organización y la defensa la eficiencia. La seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre son atributos que caracterizan este estilo de dirección. El personal comparte valores como el respeto por las normas y el cumplimiento con la jerarquía y políticas formales. Es muy importante que todo esté coordinado. A nivel estratégico, la permanencia y la estabilidad de sus miembros son factores muy importantes; de igual forma la eficiencia, el control y el funcionamiento fluido se convierten en aspectos clave. El éxito de la organización está fundamentado en la eficiencia, prestando especial atención al servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costes (Cameron y Quinn, 1999).

La Cultura de Mercado. Finalmente está la cultura de mercado, donde la empresa es una entidad orientada a resultados. El personal es altamente competitivo y enfocado principalmente a conseguir los objetivos. El gerente es un ejecutivo agresivo, competitivo y con clara orientación a resultados. Su estilo de dirección está fundamentado en la consecución de objetivos bastante ambiciosos por lo que la competitividad es agresiva. El personal comparte valores como la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos propuestos. Todos saben que el mercado es muy agresivo. A nivel estratégico es importante que las acciones competitivas y el logro de objetivos sean agresivos, se enfatiza la idea de vencer a la

competencia. El triunfo está basado en la penetración en el mercado y la cuota de mercado, ser reconocido como el número uno respecto a los competidores. (Cameron y Quinn, 1999)

Cómo se evalúan las mejores empresas para trabajar

Existen en el mercado diferentes empresas consultoras dedicadas a calificar las empresas desde diferentes puntos de vista: por su reputación, por su clima laboral, por el riesgo, entre otros. La consultoría de empresas se originó desde la administración científica (Parra, 2017), siendo Frederick Taylor uno de los pioneros encargado de desarrollar este concepto; la administración científica estaba orientada a promover los principios teóricos en varias empresas. La consultoría de gestión humana surge con el enfoque de relaciones humanas en la administración.

A finales de la década de 1950 las empresas consultoras empiezan a expandirse con un claro objetivo que consistía en vender a las empresas todas aquellas técnicas dirigidas al desarrollo organizacional, administración del personal y rediseño del trabajo.

Según el Instituto Colombiano de Consultores Empresariales, en Colombia hay aproximadamente 10.397 firmas consultoras, orientadas en 16 especialidades: las firmas de Abogados y Jurídicos con un 48%, Consultores Generalistas 12%, Contabilidad, Tributación y Revisoría Fiscal 10%, Sistemas de Información y Comunicación 10%, entre otras disciplinas (ICCE 2016). A continuación se relacionan las más destacadas para el presente estudio

Firmas Calificadoras de riesgo

Las agencias calificadoras de riesgo son empresas que tienen como finalidad hacer análisis de aspectos cualitativos y cuantitativos para emitir calificaciones u opiniones respecto a la capacidad que tiene determinada empresa de dar cumplimiento al pago de sus obligaciones

financieras a sus acreedores o a la capacidad de emitir títulos de deuda en particular (Corrales, 2018)

Estas agencias emiten 2 tipos de calificación: las de carácter local y las de carácter internacional. Las locales hacen referencia a las negociaciones que se hagan al interior de un país. Para esto, la agencia calificadora de riesgo determina una escala que mide el cumplimiento de pago, enmarcada en un rango comparativo con otros emisores dentro del mercado local. Las de carácter internacional por el contrario están orientadas a medir la facultad que tiene las empresas para realizar el pago de los títulos valor que se negocian en los mercados internacionales y son comparativas con las calificaciones de otros países o emisores internacionales, estas calificaciones les permiten a los inversionistas hacer análisis comparativos para saber dónde es más o menos riesgoso poner sus recursos financieros.

Existen tres grandes empresas o calificadoras de riesgo de cumplimiento de pago a nivel internacional, Fitch Ratings; Moody's y Standard and Poor's (Delgado, 2006)

Firmas calificadoras de reputación empresarial

La reputación corporativa se entiende como la representación perceptual de las acciones de una compañía en el pasado, así como de las perspectivas hacia el futuro que especifican la apariencia integral de la organización para todos sus constituyentes principales en comparación con sus principales rivales. (Fombrun, 1996). A nivel organizacional Gelcich (2003) manifiesta que:

La reputación corporativa es la cultura interna que influye en las percepciones y motivaciones del personal, desde la alta gerencia hasta los empleados de planta. La cultura e identidad de una compañía les dan forma a las prácticas de negocios de una

firma, así como el tipo de relación que logra la administración con los stakeholders clave.

(p.10)

Existen diversos métodos para medir la reputación empresarial; dentro de los modelos y empresas más destacadas para calificar la reputación empresarial se encuentra (Orozco y Ferré, 2017):

- El Ranking Danés
- Britain's most admired companies
- Asia's most admired companies
- El Monitor Español de reputación Corporativa Merco.

Firmas calificadoras de clima laboral

El recurso humano es el activo más importante de toda organización. Fomentar, mantener y promover un ambiente o clima laboral favorable y propicio para que el personal se desempeñe de forma eficiente, es ahora una necesidad para las compañías, las cuales deben estar atentas a evitar fricciones y conflictos, que puedan influir en el desempeño de los trabajadores de la empresa. Bajo esos parámetros son cada vez más las empresas de consultoría que enfocan sus esfuerzos calificar y analizar el clima laboral de las compañías. Dentro de las más destacadas están:

- Great Place to Work
- Adecco
- Universia
- Hay Group

Cada una de estas firmas genera listados de las mejores empresas en su clase, listados que sirven tanto a las empresas para conocer sus oportunidades de mejora y potenciar sus fortalezas, así como también es útil para inversionistas tanto locales como extranjeros.

Para esta investigación se tendrá en cuenta los modelos de calificación de reputación y clima laboral; no se tendrá en cuenta la calificación de riesgo ya que esta medida está enfocada en las finanzas de la empresa.

Respecto a los modelos de calificación utilizados se tomará como base los utilizados por Merco Monitor (reputación) y Great Place to Work (clima laboral), por ser los más representativos en el país.

Merco Monitor Empresarial. Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), es considerado uno de los monitores más importantes del mundo. Merco es un instrumento basado en una metodología *multi-stakeholder* o de múltiples partes interesadas, que fue lanzado en el año 2000, con el propósito de medir la reputación empresarial y que está compuesto por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información.

En la actualidad, Merco aplica ocho monitores a saber Merco Empresas, Merco Consumo, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Líderes, Merco Talento, Merco Talento Universitario, Merco Digital y MRS. Tiene presencia en doce países que se presentan en su orden: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, y en proceso en Portugal.

Es el primer monitor auditado del mundo, bajo la supervisión independiente por parte de la KPMG, entidad encargada de auditar y verificar todos los procesos de elaboración, dictamen y publicación de resultados que garantizan la transparencia del proceso, según la norma ISAE 3000 (Merco, 2020).

Merco evalúa las diferentes facetas que hacen parte de la reputación de una empresa, llevando a cabo un procedimiento metodológico compuesto por distintas etapas, encaminadas a recolectar los datos provenientes de distintas fuentes de información (Merco, 2011). Como resultado final se obtiene un indicador que posteriormente permite definir un ranking que es publicado cada año durante la segunda semana del mes de abril. La evaluación Merco Empresas se obtiene por medio de diferentes procesos:

Encuesta a Directivos. La opinión que tengan los directivos de otras compañías acerca de la empresa que está siendo evaluada, es muy importante pues permite conocer la percepción sobre la reputación corporativa frente a las compañías más importantes del país.

Evaluación de expertos. Aquí se toma la opinión de diferentes expertos con el fin de dar un valor agregado a la valoración de la reputación corporativa realizada por Merco. Estos agentes expertos deben tener capacidad para:

- Examinar y evaluar el posicionamiento reputacional de las empresas evaluadas, desde su experticia y conocimiento de los factores clave para la determinación de la reputación de una empresa.
- Ser influyente ante la opinión pública desde su conocimiento experto, con el consecuente impacto sobre la reputación de las organizaciones, más allá de su propio ámbito de actuación. (Merco, 2011)

Evaluación Directa. Por medio de técnicos cualificados en Análisis e Investigación, se aplican cuestionarios con su documentación de apoyo donde se acreditan los valores relacionados con la reputación corporativa. El objetivo de la evaluación directa es realizar la evaluación de las 90 empresas seleccionadas a partir del ranking provisional (Merco, 2020).

Merco Tracking. En esta fase evaluativa interviene la población, con el objeto de tener una visión mucho más amplia que permita conocer la valoración reputacional que hacen las personas que de alguna forma tiene que ver con la empresa, sean clientes, usuarios, etc. (Merco, 2020).

Merco Personas. Merco Personas, al igual que ocurre con Merco Tracking, es un monitor, que intenta valorar el atractivo de las diferentes empresas como lugares para trabajar, a partir de la perspectiva de diferentes agentes: los trabajadores de las empresas, estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuelas de negocio, la población general y directores de recursos humanos. De la misma forma, Merco Personas compara los principales indicadores de gestión de personas, a través de un proceso de benchmarking (Merco, 2020).

Elaboración final del Ranking Merco. El ranking final se calcula tras el cierre de cada una de las fases detalladas con anterioridad como la suma ponderada de las puntuaciones obtenidas en dichas etapas. Las ponderaciones utilizadas en dicha suma son las siguientes:

Tabla 2.*Metodología Merco*

	Nivel	Ponderación
Directivos	Comités de Dirección	21%
	Analistas financieros	6%
	Periodistas de información económica	6%
Expertos	Gobierno	4%
	ONG	4%
	Sindicatos	4%
	Asociaciones de Consumidores	4%
	Catedráticos del área de la empresa	4%
	Influencers y social media managers	3%
Digital	Merco Digital	7%
Consumidores	Merco Consumo	10%
Trabajadores	Merco Talento	10%
Benchmarking	Evaluación de méritos	15%

Nota: 7 Evaluaciones para llegar a un ranking. Esquema de funcionamiento de la metodología

Merco. Tomado de: *Proceso de elaboración de Merco, Colombia 2020*. Merco Empresas y Líderes, 2020, (p. 8). Grupo Análisis e Investigación

Modelo Great Place to Work (GPTW). Great Place to Work es una firma de consultoría orientada al análisis y la comprensión de fenómenos psicosociales que opera globalmente. Su objetivo es fomentar transformaciones en las organizaciones que impacten positivamente en la sociedad (GPTW, 2020)

La historia de Great Place to Work se remonta al año 1981, cuando se le encomendó la escritura de un libro a los periodistas comerciales Robert Levering y Milton Moskowitz, acerca de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, libro que llevó por nombre “The 100 Best Companies to Work for in América”. Luego de casi 25 años de investigación en múltiples empresas, y el reconocimiento y construcción de excelentes lugares de trabajo, los periodistas descubrieron que:

La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y la camaradería (Great Place to Work, 2020).

Así, las relaciones basadas en la confianza se convierten en un factor clave para mejorar los resultados del negocio pasando a un primer plano. Estas ideas llevaron a la creación de Great Place to Work® Institute, un modelo que fue adoptado por líderes de numerosas empresas alrededor del mundo puesto que su metodología resultó ser una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo. En la actualidad, Great Place to Work® tiene presencia en más de 50 países. (Great place to work, 2020).

Más adelante en 1990, Great Place to Work® fue fundado por Robert Levering, autor del libro *“A Great Place to Work: What makes some employers so good – and most so bad”* (Un gran lugar para trabajar, lo que hace que algunos empleadores sean tan buenos y otros tan malos), junto con La Doctora Amy Lyman, cofundadora y actual Presidenta del Consejo de Directores y del Comité de Estrategia de Great Place to Work Institute. Lyman trabaja con líderes y directivos en la interpretación de resultados y el diseño de planes de acción, supervisando la Investigación y el análisis en el Instituto, dando apoyo en los procesos de transformación de sus organizaciones para que se conviertan en excelentes lugares para trabajar. (Ramírez, 2008).

El instituto Great Place to Work® utiliza dos fuentes de información:

Great Place to Work® Culture Audit®: es una encuesta para el departamento de recursos humanos, utilizada para tener un acercamiento con la empresa evaluada que permita adquirir un mayor conocimiento de la cultura de la organización. El *Great Place to Work® Culture Audit®*

solo está para participantes de las listas. Sin embargo, de acuerdo con Ramírez (2008), la encuesta tiene dos partes:

La primera parte hace referencia a los datos demográficos de la plantilla (por ejemplo, el número de empleados en el país, rotación voluntaria, edad y antigüedad de los empleados, etc.). Así mismo, se registra la información general sobre la organización (por ejemplo año de fundación e ingresos), beneficios adicionales (por ejemplo centro de gimnasio en la compañía, seguro pagado por la organización, días de vacaciones, etc.). (Ramírez, 2008). La figura 3 representa las dimensiones evaluadas por el Culture Audit:

Figura 3.

Great Place to Work® Culture Audit® y sus dimensiones



Nota: La Figura representa los 15 pasos de la herramienta Culture Audit. Tomado de: *Cómo funciona el modelo® Great Place to Work®, 2019, <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>*

El Culture Audit documenta las prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano. A través de 15 pasos o competencias culturales el Instituto evalúa los programas, procesos y prácticas que tiene la organización con base a una metodología definida a nivel internacional que toma en cuenta la variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración que poseen las prácticas (GPTW, 2019).

Great Place to Work® Trust Index ®. Por medio de esta herramienta se recolecta información de gran utilidad para la evaluación, ya que es un cuestionario que está compuesto por 72 preguntas sobre credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo – las cinco dimensiones que corresponden al *Great Place to Work® Model*©. (Ramírez, 2008). Las preguntas son redactadas por medio de afirmaciones positivas con opción de respuesta múltiple, en una escala del 1 al 5 tipo Likert y provienen de las cinco dimensiones del Modelo. (Pérez, 2012). La Figura 4 representa las dimensiones del Trust Index y de qué manera están presentes en el entorno laboral

Figura 4.

Great Place to Work® Trust Index ® y sus dimensiones

Trust Index[®]
Percepción del Colaborador



Nota: Dimensiones del cuestionario Trust Index. Tomado de: *Great Place to Work- Experiencia DHL*, por DHL, 2007, (p.18), <https://docplayer.es/7191308-Great-place-to-work-experiencia-dhl-mayo-2007.html>

El Trust Index está enfocado en la percepción del colaborador y las variables que califican son:

- Credibilidad: La forma en que el empleado percibe a sus superiores y a la empresa
- Respeto: La percepción que tiene el empleado acerca de la forma en que es visto por sus superiores
- Imparcialidad: Ausencia de discriminación, reglas claras, justicia
- Orgullo: Valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad
- Compañerismo: Sentimiento de familia y de equipo

Es necesario que las empresas evaluadas alcancen y superen el porcentaje mínimo del 70% en el cuestionario Trust Index© y un mínimo del 50% en el Culture Audit© para lograr ingresar al ranking y obtener la certificación como uno de Los Mejores Lugares Para Trabajar®. Para la puntuación final del ranking se toma en cuenta un peso del 67% proveniente de la evaluación Trust Index© y el 33% del Culture Audit©. (GPTW, 2019)

Marco Contextual

En la Tabla 3 se presenta el Ranking de las empresas que han aparecido mayor cantidad de veces en el listado Great Place to Work, como las 20 mejores del país en el periodo 2015-2019.

Para elaborar la tabla se tuvieron en cuenta empresas que tuvieran al menos 3 apariciones dentro del periodo estudiado. Como hubo varias empresas que tuvieron 3 apariciones dentro del periodo estudiado, se escogieron aquellas cuya posición estuviera más cerca del primer lugar.

También se presenta por separado el listado según el tamaño de la empresa. Para ello se tuvo en cuenta el artículo 2 de la ley 905 de 2004, que define los tamaños de las empresas para el territorio colombiano (Congreso de Colombia, 2004):

- Microempresa: Planta no superior a 10 trabajadores
- Pequeña empresa: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores
- Mediana empresa: Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores
- Gran empresa: De 201 trabajadores en adelante

Tabla 3.*Mejores 10 empresas en el listado Great Place Work entre 2015 y 2019*

No	Empresa	Actividad Económica	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
			2015	2016	2017	2018	2019
.			Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
1	DHL	Transporte y Almacenamiento	3	3	1	1	1
2	Aseguradora Solidaria de Colombia	Servicios Financieros y Seguros	2	4	3	2	2
3	Falabella	Comercio Retail	7	6	6	13	20
4	Sociedad Portuaria Regional Cartagena	Transporte y Almacenamiento	10	5	4	-	3
5	Construcciones El Cóndor S. A	Construcción y adecuación de obras	5	7	12	8	-
6	Belcorp	Comercio Retail	8	9	19	-	-
7	Atento Colombia	Actividades de consultoría informática	6	-	2	3	-
8	Findeter	Servicios financieros y seguros	-	-	20	5	5
9	Alianza Team	Elaboración de productos alimenticios	11	-	-	15	6
10	Credibanco S. A	Tecnología de la Información	-	-	18	9	9
MEDIANAS EMPRESAS							
No	Empresa	Actividad Económica	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
			2015	2016	2017	2018	2019
.			Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
1	Terminal de Contenedores de Cartagena CONTECAR S. A	Transporte y Almacenamiento	17	5	3	12	1

2	A.C.H. Colombia S. A	Tecnologías de la Información	3	6	6	1	3
3	Natura	Comercio Retail	1	1	9	14	19
4	Equión Energía Limited	Manufactura y producción derivados del petróleo	2	4	4	2	-
5	Procolombia	Institución Gubernamental. Servicios para negocios	15	14	15	-	12
6	Bio D.S. A	Fabricación de productos químicos	-	18	8	11	10
7	Dow Colombia	Manufactura y producción química	8	3	-	16	8
8	Productos Roche S. A	Salud, farmacéutica	13	7	-	18	6
9	Comolsa S.A.S	Manufactura y producción derivados del papel	-	-	17	20	2
10	SAP Colombia	Tecnologías de la Información	-	-	10	6	11

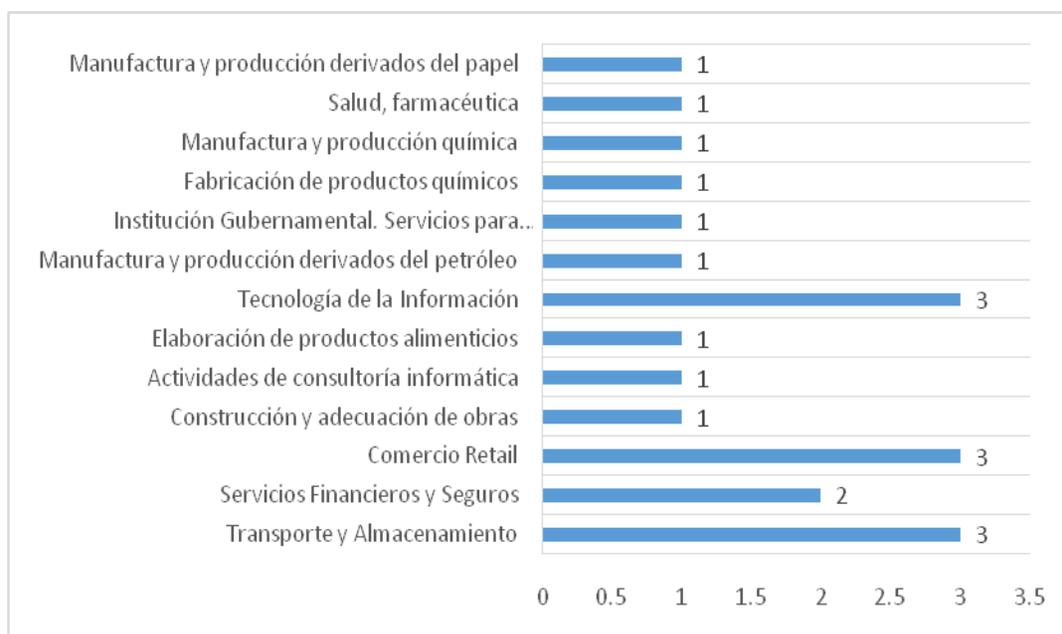
Nota: Se seleccionaron las empresas que han ocupado los primeros 20 lugares durante el periodo 2015-2019, por tamaño y actividad económica. Información tomada de: *Listas de los mejores lugares para trabajar en Colombia, 2020*, <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2020>

Como se observa en la Tabla 3, en la sección de grandes empresas hay 3 de ellas que han aparecido durante los 5 años consecutivos en el listado. DHL ha sido la empresa que más veces ha ocupado el primer lugar del listado; Aseguradora Solidaria de Colombia y Falabella, si bien no han ocupado el primer lugar, han permanecido durante los 5 años dentro de las veinte mejores empresas se han mantenido durante 4 años no consecutivos y 5 durante 3 años no consecutivos.

En el caso de las medianas empresas, se nota más permanencia en los listados por parte de las empresas: Tres empresas han estado por 5 años consecutivos en los listados, 5 durante 4 años no consecutivos y 2 durante 2 años no consecutivos. La empresa que ha ocupado el primer lugar por más tiempo ha sido Natura con 2 apariciones. En la Figura 5 se hace la distribución de empresas por sector económico

Figura 5.

Distribución de las 20 mejores empresas según actividad económica.



Nota: Las Actividades Económicas reportadas por las empresas, hacen parte de la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU)

Las empresas con más apariciones en los listados del GPTW son del sector tecnología e información, comercio retail y transporte y almacenamiento. En la siguiente tabla se observa que el 45% de las empresas citadas son colombianas del sector privado, y el 55% son de inversionistas extranjeros cuya casa matriz está en el exterior y tienen representación en el país.

Tabla 4.

Tipo de propiedad y sede principal de las empresas en estudio

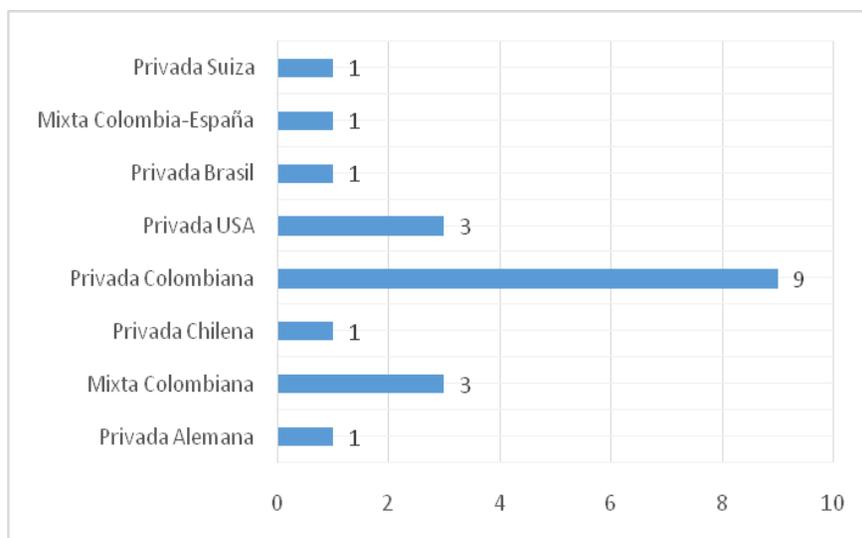
No.	Empresa	Sede Principal	Tipo de propiedad
1	DHL	Bogotá	Privada Alemana
2	Aseguradora Solidaria de Colombia	Bogotá	Mixta Colombiana
3	Falabella	Bogotá	Privada Chilena
4	Sociedad Portuaria Regional Cartagena	Cartagena	Privada Colombiana
5	Construcciones El Cóndor S. A	Medellín	Privada Colombiana
6	Belcorp	Tocancipá	Privada USA
7	Atento Colombia	Bogotá	Privada USA
8	Findeter	Bogotá	Mixta Colombiana
9	Alianza Team	Bogotá	Privada Colombiana
10	Credibanco S. A	Bogotá	Privada Colombiana
MEDIANAS EMPRESAS			
1	Terminal de Contenedores de Cartagena CONTECAR S. A	Cartagena	Privada Colombiana
2	A.C.H. Colombia S. A	Bogotá	Privada Colombiana
3	Natura	Bogotá	Privada Brasil
4	Equión Energía Limited	Bogotá	Mixta Colombia-España
5	Procolombia	Bogotá	Mixta Colombia
6	Bio D.S. A	Facatativá	Privada Colombiana
7	Dow Colombia	Colombia	Privada USA
8	Productos Roche S. A	Bogotá	Privada Suiza
9	Comolsa S.A.S	Buga	Privada Colombiana
10	SAP Colombia	Bogotá	Privada Colombiana

Nota: El tipo de propiedad de las empresas se tomó de las páginas oficiales de cada una y de los informes de resultados anuales de acceso público.

El 45% de las empresas son de propiedad privada colombiana o con participación mayoritaria colombiana, y el resto de propiedad extranjera.

Figura 6.

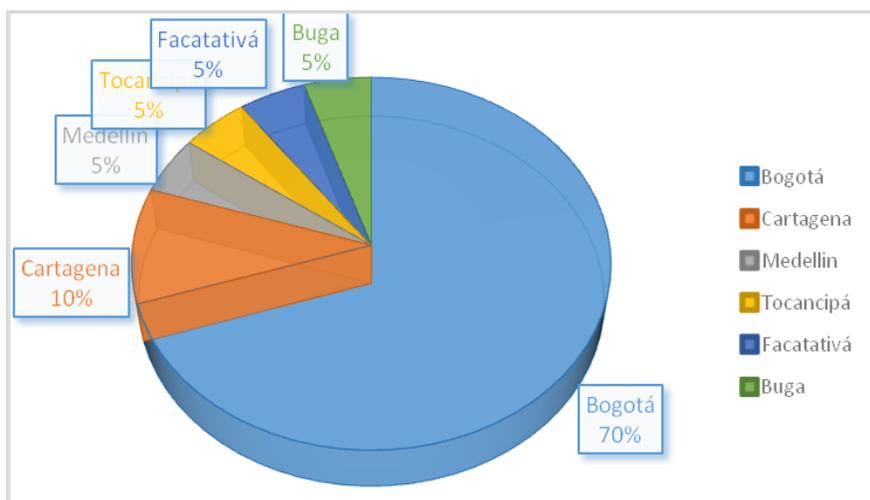
Cantidad de empresas según tipo de propiedad.



La sede principal del 70% de las empresas está ubicada en Bogotá, el resto está distribuido por diferentes ciudades del país.

Figura 7.

Porcentaje de empresas por ciudad.



Nota: Información tomada de los datos públicos de las empresas sobre ubicación en el territorio nacional

Marco Conceptual

A continuación se presenta la definición de los términos que se utilizaran a lo largo de este estudio

Backbone

Literalmente su traducción significa columna vertebral (Wikipedia), pero a nivel empresarial se interpreta como el eje central o la estructura sobre los que se soportan las estrategias de la empresa

Competencias

Llopart (1979) señala que las competencias individuales conforman el grupo de características personales y conocimientos que les conceden a las personas la capacidad para ejecutar las funciones correspondientes a su ocupación de forma satisfactoria en relación a los objetivos y estrategias de la organización en que se encuentre. Esta definición hace referencia a las competencias vistas como resultado.

Equidad interna

Desde el punto de vista remunerativo, la equidad interna hace referencia al pago que se otorga a los empleados basado en los valores relativos de sus cargos dentro de una misma organización. (Wayne y Noé, 2005).

Estructura

Toda organización independientemente de su tamaño debe contar con una estructura que marque la diferencia frente a sus competidores, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

En concordancia con Gilli (2017) se define la estructura desde una perspectiva sistémica como:

(...) la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad (p. 64).

Política

Las Políticas al interior de una organización, son todos aquellos lineamientos que sirven como “marco de referencia” para el funcionamiento de cada una de las áreas del negocio, son las “reglas del juego”, las cuales están enfocadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los trabajadores de la empresa (Flores, 2014).

Sueldo

Se denomina sueldo al pago continuado que otorga el empleador por los servicios o mano de obra de un empleado. El sistema fija una cantidad determinada de dinero, a cambio de llevar a cabo un trabajo dentro del marco de un espacio temporal igualmente fijo. (Guisarre, 2010).

Salario

El término sueldo y salario suelen confundirse y en ocasiones utilizarse indistintamente, sin embargo, hay una diferencia y es que mientras el sueldo es una remuneración fija, el salario es una remuneración variable que percibe el trabajador de acuerdo a las horas trabajadas o a la cantidad de trabajo de realiza. Ahora bien, el Código sustantivo del trabajo en su artículo 127 señala:

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones

habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones (p.41).

Existen también otros términos para distinguir el salario y son salario nominal y salario real. El primero de ellos hace referencia a la cantidad de dinero que percibe el trabajador (y que ha sido estipulada en el contrato de trabajo) a cambio de los servicios prestados a una empresa, la cual se refleja en la nómina de dicho trabajador; y el segundo es la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir con el salario nominal, es decir, refleja el poder adquisitivo frente al índice de precios al consumidor (Hernández, 2020).

Salario emocional

Son todas aquellas remuneraciones no monetarias percibidas por el trabajador con el propósito de satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa (Fedesarrollo, 2017). Como ejemplos de salario emocional están: horarios flexibles, guarderías, espacios de distracción, ayudas en el desarrollo de la carrera profesional, beneficios personales, etc.

Remuneración

Dessler (2009) se refiere a la remuneración como todas aquellas formas de retribución destinadas a los empleados derivadas de la labor que prestan en su empleo. La remuneración abarca mucho más que pagos en dinero en forma de sueldos y salarios.

Retención de personal

La retención de empleados es una práctica que ha tomado gran fuerza dentro de las organizaciones, dado que permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la

empresa y llevar a cabo acciones orientadas a favorecer su permanencia en la misma. (Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2016).

La retención de empleados se refiere al conjunto de estrategias administrativas enfocadas en ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (Gonzáles, 2009, p. 8).

Stakeholders

Son todas aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades, por ejemplo clientes, proveedores, gobierno, sociedad, medios de comunicación, entre otros.

Talento Humano

Diferentes autores como Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya (2013) han coincidido en definir el talento humano como: la capacidad de tener el sujeto de entender y comprender inteligentemente la manera de dar solución a determinada ocupación, asumiendo las habilidades, aptitudes, destrezas y experiencias que identifican a las personas talentosas. Por supuesto, no solo se tiene en cuenta el esfuerzo humano, sino todo un conjunto de factores que hacen parte del ser tales como los talentos, las experiencias, la vocación, el interés, la motivación, las aptitudes, y hasta la salud; por lo tanto el talento humano hace parte de un conjunto integral. (Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013).

Metodología

Tipo de Investigación

Para el desarrollo del presente estudio se llevó a cabo una investigación de tipo documental, de orden descriptivo. Este tipo de investigación se encarga de detallar los rasgos característicos de la población que se está estudiando; como afirma Tamayo y Tamayo (1999), en su serie Aprender a Investigar: “se propone describir de modo sistemático las características de una población, situación, o área de interés” (p. 44).

Enfoque

El enfoque es mixto ya que, por un lado, para la presentación y análisis de la información se requiere datos y cálculos numéricos que conforman la fase cuantitativa; y por el otro, el análisis y posterior reflexión de estos conforman la fase cualitativa.

Para la construcción de la revisión bibliográfica, se buscó la información a través de artículos publicados revistas, libros relacionados con el tema, en los repositorios de diferentes universidades y demás, que permitieran la recolección de la información relevante sobre el tema tratado.

El evento de interés fue revisar la literatura disponible acerca las empresas que han tenido una cultura organizacional exitosa que las haya posicionado como los mejores lugares para trabajar. Con descriptores de búsqueda utilizados como “Clima Organizacional”, “Competitividad”, “Casos de éxito”, “Productividad”, “Desempeño laboral”, “Modelo Organizacional”.

Fuentes de Recolección de información

La información fue obtenida a través de bases de datos de referencia como Dialnet, Mendeley, Google académico, Revista electrónica Scielo, repositorios de Universidades. Para los

datos financieros se recurrió a la base de datos de la Superintendencia de Sociedades, así como a los informes emitidos por las empresas y que se encuentran en los datos abiertos del DNP y el DANE.

Método de recolección de información

Para la selección de estudios se aplicaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Inclusión.

- Publicaciones relacionadas con los términos de los descriptores de búsqueda
- Publicaciones con aplicación del modelo Great Place to Work
- Publicaciones de los listados de Merco personas, y Revista Dinero
- Publicaciones en español, en revistas electrónicas, libros, tesis, ponencias, textos completos.
- Informes financieros entre el periodo 2015-2019
- Publicaciones sin costo.

Exclusión.

- Que no fueran de libre acceso
- Publicaciones en idioma diferente al español.
- Informes financieros anteriores al 2015

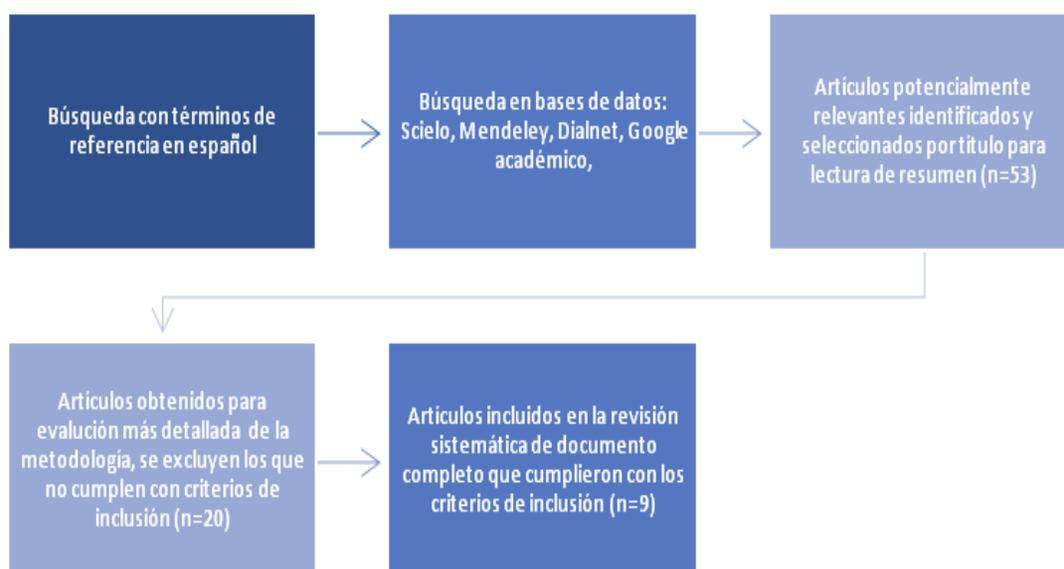
Análisis de la información recolectada

Se diseñó una matriz en excel en la que se clasificaron los artículos seleccionados de acuerdo a su grado de relación con el tema a tratar. Allí se exportaron los artículos y se fueron organizando teniendo como variables: Título, modalidad, contenido, objetivo población, descripción, metodología, conclusiones, bibliografía, año de publicación y link de acceso. Una

vez organizados, se seleccionó la información relevante al objetivo de la investigación, La Figura 8 representa los pasos para la selección de los artículos.

Figura 8.

Diagrama del procedimiento seguido para la selección de las publicaciones.



Etapas del proceso metodológico

En la Tabla 5 se presenta la secuencia metodológica que permitió llevar a cabo la investigación:

Tabla 5.

Etapas del proceso metodológico

Objetivos	Actividades
Realizar una revisión bibliográfica de las investigaciones sobre casos exitosos y no exitosos de manejo organizacional	Revisión documental para identificar los estudios relacionados con el tema Clasificación de los estudios, geográfica y cronológicamente Elaboración de las reseñas de los estudios Construcción de Taxonomía

	Clasificación u ordenación de la información
Hacer un comparativo entre los diferentes modelos aplicados por las empresas para encontrar estrategias comunes.	Definición de las características principales de los estudios Describir similitudes y diferencias entre los diferentes estudios
Identificar la relación entre las diferentes variables	Aplicar análisis de correlación de Pearson Realizar diagramas de dispersión
Plantear alternativas aplicables a otras empresas, basados en los resultados encontrados	Identificar oportunidades de mejora para plantear soluciones

Nota: Cada objetivo tiene asignadas las actividades de forma secuencial que permiten alcanzar el objetivo general

Resultados

Presentación de los casos de estudio

En esta sección se presenta la información de 9 empresas que fueron parte de los casos del estudio organizacional. Primero se presenta una ficha técnica con datos como su razón social,

Nit actividad, número de empleados, tipo de organización, dirección, premios y reconocimientos recibidos. En cuanto a los premios y reconocimientos, solo se tuvo en cuenta los que las empresas hayan recibido en el periodo de estudio 2015-2019. También se cita la fuente de recolección de los datos. Cabe anotar que hay empresas con información completa y detallada disponible, así como hay otras que no tienen toda la información al público.

Antes de hacer el análisis financiero se presenta cada una de las 9 empresas, su contexto y las estrategias que han hecho posible que aparezcan como las mejor rankeadas en los listados Great Place to Work y en los listados de merco monitor empresarial MERCO.

Caso 1: Aseguradora Solidaria de Colombia.

Tabla 6.

Ficha Técnica Aseguradora Solidaria

Razón Social	Aseguradora Solidaria de Colombia
Nit	860524654-6
Actividad	Entidad aseguradora dedicada a los seguros generales, organizada como cooperativa, que tiene el carácter de institución auxiliar del cooperativismo, sin ánimo de lucro.
Número de empleados	948
Tipo de Organización	Sociedad Limitada
Dirección	Ac. 100 ## 9A - 45 Piso 12, Bogotá, Cundinamarca
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Primer puesto mejor empresa para trabajar en Latinoamérica 2020 Great Place to Work • Primer puesto mejor empresa para trabajar en Colombia 2020 Great Place to Work • Calificación AA-Col “Muy Alta Fortaleza Financiera” Fitch Ratings 2020 • Primera Mejor Empresa para trabajar en Colombia para las Mujeres 2019 • Segunda Mejor Empresa para trabajar en América Latina y Colombia 2019 • Segunda Mejor Empresa para Trabajar en Colombia y la tercera Mejor Empresa para Trabajar en América Latina 2018

- Tercer Mejor Empresa para Trabajar en Colombia 2017
- Décimo Quinta Mejor Empresa para Trabajar en América Latina 2017
- Michael C. Bush, CEO del Instituto Great Place to Work a nivel mundial, le otorgó a nuestro presidente el Dr. Carlos Arturo Guzmán Peláez el reconocimiento como uno de los 8 mejores líderes de América Latina, siendo el único colombiano dentro de este grupo 2017.
- Décimo Cuarta Mejor Empresa para Trabajar en América Latina y Cuarta Mejor Empresa para Trabajar en Colombia, 2016
- Séptima Mejor Empresa para Trabajar en América Latina y la Segunda Mejor Empresa para Trabajar en Colombia, 2015

**Fuentes
información**

- Informe De Gestión Del Representante Legal A La Junta De Directores Y A La Asamblea General Ordinaria De Asociados De Aseguradora Solidaria De Colombia Entidad Cooperativa Diciembre 31 De 2019 Yy2018,
 - Portal empresarial Aseguradora Solidaria
-

Nota: Información tomada del *Portal Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020,*

<https://aseguradorasolidaria.com.co/>

La aseguradora Solidaria de Colombia inició operaciones bajo el nombre de seguros Uconal en el año 1985, con cartera de seguros cedida por Cuna Mutual a la cual se unieron empresas como Cupocrédito, Coopsibaté, Solidarios, Don Matías, Coopserfun, y Cajacoop, con aportes de capital. El nombre de Aseguradora Solidaria de Colombia fue adoptado en el año 1993 como símbolo de unión cooperativa, como institución auxiliar del cooperativismo especializada en la actividad aseguradora, constituida bajo los parámetros de la Ley 18 de 1988 para el funcionamiento de las cooperativas, fondos de empleados y sociedades mutuales, que en conjunto construyen la base de la economía solidaria en Colombia. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, a)

En el 2003 ocupa el primer lugar en rentabilidad patrimonial dentro del sector asegurador. En el 2007 recibe la condecoración Orden de la Democracia Simón Bolívar en el grado de Cruz del Comendador, un reconocimiento estatal por los esfuerzos realizados por la

entidad para ampliar la cobertura de sus programas sociales, así como el compromiso de la Compañía en lograr un aporte significativo a la comunidad. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, a)

En 2013 es reconocida como la Tercera Mejor Empresa para Trabajar en Colombia y como la Tercera Mejor Empresa para Trabajar en América Latina en la categoría empresas nacionales con más de 500 colaboradores, según estudios realizados por el Instituto Great Place to Work. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, a)

En julio de 2014 Fitch Ratings – Bogotá, Agencia Calificadora de Riesgo Global, le otorga la calificación AA- (col) por su Fortaleza Financiera, traducida en el adecuado desempeño técnico sustentado en bajos niveles de siniestralidad, holgados indicadores de liquidez y buena calidad del portafolio de inversiones. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, a)

De 2012 a 2018, Aseguradora Solidaria de Colombia ha logrado destacarse como la Segunda Mejor Empresa para Trabajar en Colombia y la tercera Mejor Empresa para Trabajar en América Latina. Para el año 2019 fue reconocida como la Primera Mejor Empresa para trabajar en Colombia para las Mujeres en el ranking que desarrolló el instituto Great Place To Work, así mismo, recibió el galardón como la Segunda Mejor Empresa para trabajar en América Latina y como Segunda Mejor Empresa para trabajar en Colombia. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, a)

Del informe de Gestión de la compañía para los periodos 2018-2019 (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b) se obtuvieron los siguientes datos:

Misión: Acompañamos a las familias y a las empresas, brindando protección y tranquilidad con soluciones sencillas y adecuadas, con calidez y sentido social, garantizando rentabilidad sostenible.

Visión: Ser la Aseguradora preferida del Sector Solidario, las familias, las empresas y la fuerza de ventas.

Valores corporativos: Compromiso, Honestidad, Respeto, Actitud de servicio y responsabilidad.

Planta de personal: El 64% del total de sus colaboradores representan el género femenino, lo que, sin lugar a dudas la empresa enfoca los esfuerzos en resaltar la participación en la toma de decisiones, el derecho a la igualdad, la posibilidad de ejercer un liderazgo activo, el empoderamiento en el desarrollo de sus diferentes roles, el reconocimiento y el bienestar donde se tiene en cuenta el desarrollo personal.

Un número de 131 mujeres ocupan cargos gerenciales y en mandos medios, con edades comprendidas entre los 23 y 39 años. Ellas hacen parte de los 948 colaboradores que tiene la Aseguradora Solidaria en total entre hombres y mujeres. Igualmente, del total de mujeres que laboran en la Compañía, 248 son profesionales y 140 de ellas tienen un posgrado 2019 (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b).

En Aseguradora Solidaria, el esfuerzo es incansable por garantizar un ambiente laboral apropiado para las mujeres, fundamentado en garantizar espacios de salud y bienestar que propicien condiciones amables para sus colaboradoras; de la misma manera, resalta y reconoce el rol de la mujer en la sociedad celebrando fechas especiales como Día de La Mujer, Día de La Madre y Día de La Familia, marcando la diferencia con estas acciones y haciendo especial su presencia en la compañía 2019 (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b)

Beneficios otorgados desde Gestión Humana: La Gerencia de Gestión Humana es un aliado estratégico de la Compañía, que desde su gestión apalanca la cultura de la Organización simplificando la toma de decisiones, orientadas a promover la gestión integral del talento

humano. Todo ello, gracias a la creación de estrategias de selección, administración de personal y nómina, retención, formación, desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, comunicación y bienestar.

En el 2019 la Gerencia de Gestión Humana puso en práctica diferentes acciones encaminadas a suscitar experiencias en los colaboradores, que impactaran tanto su calidad de vida como su productividad, logrando con ello posicionar a la Aseguradora como un gran lugar para trabajar en Colombia y América Latina según el Instituto Great Place to Work.

(Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b)

Desde el área de Bienestar Social, la compañía fomenta el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores hacia la Compañía por medio de actividades de tipo cultural deportivo y de autocuidado generando confianza e impulsando un estilo de vida saludable.

De conformidad con lo anteriormente expuesto, en el 2019 Aseguradora Solidaria realizó diferentes actividades para todos los colaboradores y sus familias a nivel nacional; a lo largo del año celebraron fechas especiales como: día de la mujer, día del niño, día de la familia, celebración de cumpleaños, amor y amistad, Halloween, fiesta de fin de año, fiesta de los niños diciembre. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b)

De la misma forma, llevaron a cabo actividades orientadas a impulsar estilos de vida saludables que apoyen el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo como: pausas activas, semana de la salud, brigadas de emergencia, clases saludables, y torneos deportivos. Todas las mencionadas actividades contaron con una participación del 90% de los colaboradores. (Aseguradora Solidaria de Colombia, 2020, b)

Canales de comunicación: La Compañía cuenta con diversos canales y medios de comunicación interna, a través de los cuales se impulsa la participación activa de los

colaboradores, uno de ellos es el Solinoticias (noticiero interno corporativo), durante el 2019 realizó 4 emisiones trimestrales y una emisión especial; para un total de 5 magazines, así mismo la página Soliflash (Intranet) obtuvo 54.296 visitas y se emitieron más de 800 flash informativos durante el año.

Durante el año 2019 Aseguradora Solidaria de Colombia llevó a cabo diferentes acciones de formación, así como programas de desarrollo dirigidos a los colaboradores a través de la Escuela de Formación Integral Solidaria – **EFIS**. Estas acciones proyectaron apalancar la estrategia organizacional, fortaleciendo en las personas competencias que optimizaran sus resultados y aportaran, igualmente, a su desarrollo personal y profesional.

Caso 2. Atento Colombia.

Atento es una compañía líder en Latinoamérica en servicios de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) y de externalización de procesos de negocio (Business Process Outsourcing BPO) ocupando además el cuarto lugar a nivel mundial por ingresos en su sector. Cuenta con una cartera de clientes de más de 400 empresas de distintos sectores en 13 países. Su plantilla está compuesta por 153.000 empleados, de los cuales hay 8742 en Colombia; atento actualmente es considerada una de las 25 mejores multinacionales para trabajar en América Latina. Desde 2014, cotiza en la Bolsa de Nueva York bajo el símbolo ATTO (Atento, 2018)

Tabla 7.

Ficha Técnica Atento Colombia

Razón Social	Atento Colombia S. A
Nit	8300658425
Actividad	Actividades de centro de llamadas (call center)
Número de empleados	8742
Tipo de Organización	Sociedad Anónima

Dirección	Calle 67 No. 12-35 Bogotá
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Premio Latam, ACC y BPO Excellence, categoría mejor gestión de talento, 2019 • Premio Sustentabilidad y premios RSC ANDESCO, 2018 • Premio ACC y BPO DE Excelencia. oro en la categoría de mejor gestión del talento humano, 2017 • Noveno lugar en mejores empresas para trabajar Mujeres, Great Place to Work 2018 • Tercer lugar en “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Segundo lugar en “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2017 • Seleccionado “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2016 • Seleccionado “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2015
Fuentes información	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Integrado 2018 • Portal empresarial Atento Colombia

Nota: Información tomada del *Portal empresarial Atento Colombia*, 2020,

<https://atento.com/es/atentonomundo/english-atento-in-colombia/>

Atento se ha convertido en uno de los más importantes empleadores de Colombia y consecutivamente ha sido reconocida por el Great Place to Work Institute como uno de los mejores lugares para trabajar en el país (Great Place to Work, 2020 b).

Atento se mantiene como el proveedor líder en soluciones, servicios y relaciones con clientes más importantes de América Latina y el tercero a nivel mundial. Su fuerte presencia y capacidad operativa en América Latina y España, permite mantener la operación de los clientes en mercados locales, así como ofrecer soluciones de subcontratación o externalización “nearshore”, principalmente a compañías en los Estados Unidos (Atento, 2018).

La compañía ha desarrollado relaciones de muchos años con clientes gracias a su amplio conocimiento del sector, ambiente y cultura en los que operan. En consecuencia, aportan inteligencia y análisis con un alto valor agregado resultante de la operación e interacción con los consumidores. Lo anterior le permite a la compañía fortalecer la relación de negocios y

convertirla en un socio estratégico para cumplir de mejor forma con las crecientes expectativas de los consumidores a nivel mundial (Atento, 2018).

En la Tabla 8 se pueden observar las diferentes estrategias realizadas por el Departamento de recursos humanos de Atento orientadas a mejorar la calidad de vida del trabajador

Tabla 8.

Iniciativas a nivel de RRHH llevadas a cabo por Atento Colombia

Acciones en caso de rotación	Bienestar y Comunicación	Programas de desarrollo del talento
Diagnóstico de la rotación: feedback grupos operativos, análisis entrevista de retiro, evaluación psicométrica, divulgación causa raíz de la rotación y ausentismo.	Divulgación, de políticas y procedimientos de las actividades de Bienestar.	Expertos Formadores: atender las necesidades formativas de la compañía través del despliegue técnico de capacitaciones brindadas por colaboradores calificados, con experiencia en determinados temas alineados a la naturaleza del negocio.
Elaboración Plan de Mejoramiento.	Implementación y Divulgación de Puntos MAX Bienestar.	Capacitación técnica: se gestionan capacitaciones técnicas de acuerdo a la demanda y al presupuesto establecido por área.
Definir formula y fuentes de medición del indicador de ausentismo.	Implementación y Divulgación Cuadros de Honor Bienestar.	Team consultant: desarrollar redes de conocimiento a través de equipos multidisciplinarios. A partir de certificaciones que se han tenido que realizar, aprovechar el know how de manera interna. Es un programa interno de certificaciones y gestión del conocimiento.
Definición y divulgación de peso del indicador de rotación y ausentismo en la variable de los supervisores y coordinadores RRHH.	Definición Línea 123.	Capacitación en habilidades: liderazgo por la universidad. Algunas habilidades blandas se gestionan a través del programa expertos formadores, impartido a través de la Universidad de Liderazgo de Atento.
Sensibilización áreas de apoyo.	Lanzamiento canal YouTube Atento	

	Corporativo Bienestar y Comunicaciones.
Ranking de Supervisores con mayor afectación en indicaciones de rotación y ausentismo.	Preparación para los hijos de los colaboradores a la primera comunión. RRHH.
Feedback/ Focus Group ausentista/ Rotación.	Garantizar el funcionamiento de la intranet en todos los computadores Bienestar y Comunicaciones
Matriz de compromisos.	Programa Mentoring.

Nota: Adaptado de Informe Integrado Atento (p. 75) 2018, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fatento.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F07%2FATENTO_MQ_ES_2019-12-20_Interactive_Marked.pdf&clen=12272454&chunk=true

Del informe de gestión de la compañía se identificaron los siguientes aspectos organizacionales:

Misión: Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.

Visión: Convertirnos en el proveedor líder de soluciones de experiencia de clientes en nuestros mercados.

Valores corporativos: Integridad, agilidad, one team, orientación al cliente, accountability.

Plantilla de personal: Para el año 2018, la plantilla de Atento estaba conformada por 153.038 empleados, logrando un incremento de 1.221 personas más que en 2017. Durante el

ejercicio hubo 106.541 altas y la tasa de rotación se situó en el 6,2% (rotación mensual promedio del personal de operaciones). Esta plantilla multicultural desempeña su labor en Brasil (53%), la región de América (39,5%) y EMEA (7,5%) (Atento, 2018).

La multinacional apuesta por la promoción de los equipos locales para conseguir un mayor acercamiento a sus clientes y motivar a la plantilla, esta es una práctica que Atento lleva a cabo en todos los países donde tiene presencia. Es por ello que en su mayoría los directivos son originarios de la región donde desempeñan su actividad. Atento fomenta la contratación indefinida (el 88% de los contratos) y organiza de forma eficaz del tiempo de trabajo para atender tanto a los requerimientos del mercado como a las necesidades de sus empleados. De ahí que el 59,9% trabajan a tiempo parcial (Atento, 2018).

Perfil del empleado: El equipo humano que conforma a Atento se caracteriza por ser diverso. La compañía ha conseguido reunir diferentes perfiles por procedencia por edad, género y formación. Siendo así que entre los empleados pueden encontrarse personas pertenecientes a colectivos vulnerables o minoritarios, así como personas discapacitadas, perfectamente integradas en la organización (Atento, 2018).

La plantilla de personal de Atento está compuesta en su mayoría por mujeres, las cuales representan el 64,75% del total, mientras los hombres representan el 35,25% restante. Hay que destacar que Atento juega un importante papel como primer empleador, ya que un 56,46% de la plantilla son empleados menores de 30 años. Esto lo lleva a cabo por medio del programa de capacitación “Atentos al Futuro” donde incluye a grupos vulnerables en el mercado de trabajo, apoyando a los jóvenes que están finalizando sus estudios secundarios y a otros colectivos como mujeres en situación de dificultad o miembros del colectivo LGTB. La compañía realiza alianzas para la formación y vinculación de personal con distintas asociaciones (Atento, 2018).

Relaciones laborales: Valores como el compromiso, la confianza, la pasión y la integridad aquellos con los cuales Atento aspira a lograr un crecimiento rentable inspirando a sus empleados. La compañía sigue minuciosamente las normas laborales de todos los países donde está presente, respetando la libertad de asociación de sus trabajadores y reconociendo su derecho a la negociación colectiva. Por otro lado, no admite ninguna forma de trabajo forzoso u obligatorio y no acepta ni consiente ninguna forma de trabajo infantil (Atento, 2018).

Modelo de Compensación total: Atento cuenta con un Modelo de Compensación Total, compuesto por retribuciones, beneficios sociales, equilibrio trabajo/vida, rendimiento y reconocimientos, desarrollo y oportunidades de carrera. Los principales cimientos de este modelo, que impactan especialmente a la estructura laboral, son la metodología de clasificación de trabajo, el esquema de bonificaciones, el salario base, la movilidad internacional, los incentivos a largo plazo, y otros beneficios sociales. (Atento, 2018). Además de su salario base, la compañía ofrece una serie de incentivos, alineados con la estrategia de la compañía:

Incentivos a corto plazo:

- *Colectivo de estructura:* la compensación variable de los empleados es anual, y en su consecución impactan los resultados de la compañía (a escala global, regional o local, dependiendo del ámbito de responsabilidad del empleado) y los propios objetivos individuales.

- *Colectivo de operaciones:* todos los empleados tienen una retribución variable mensual o trimestral, vinculada a los resultados operativos del servicio o negocio en el que están ubicados.

Incentivos medio y largo: Indicados para aquellos empleados que ocupan posiciones directivas y que demuestran un desempeño sobresaliente sostenido, así como un potencial de desarrollo hacia posiciones de mayor responsabilidad.

Prestaciones sociales: Los empleados de Atento se benefician de determinadas coberturas sociales, tales como permisos de maternidad y paternidad, cotizaciones de para planes de pensiones, seguro de invalidez, etc., que se realizan de acuerdo a lo estipulado por la ley de cada país. Esto aplica por igual para empleados de tiempo completo y tiempo parcial. La Tabla 9 muestra los beneficios que reciben los colaboradores de Atento Colombia.

Caso 3. Construcciones El Cóndor

Construcciones el Cóndor es una empresa colombiana con 40 años de experiencia en el sector de la infraestructura. Su línea de negocios es la infraestructura y la inversión. Fue creada en el año de 1979. Su primera obra nacional fue la vía Neiva- San Vicente del Caguán; en 1994 adquiere la concesión de la autopista de los Llanos. En el 2004, por medio de escisión del portafolio de inversiones se crea el grupo Cóndor Inversiones S.A. (Construcciones el Cóndor, 2020)

Ha tenido la adjudicación de obras como el Aeropuerto el Dorado, la Transversal de las Américas, el proyecto 4G Pacífico Conexión 2 y 3. En el 2012 hacen su primera emisión de bonos a nivel local y en el 2016 a nivel internacional para la financiación de diferentes obras. En 2018 se asocia con ISA para participar en las concesiones viales entre Colombia y Perú.

Tabla 9.

Ficha Técnica Construcciones El Cóndor

Razón Social	Construcciones el Cóndor S. A
Nit	890922447-4.
Actividad	Construcción de carreteras y Vías de ferrocarril.
Número de empleados	3339
Tipo de	Sociedad Anónima

Organización

Dirección	Carrera 25 # 3-45 Piso 3, Medellín, Antioquia
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionado “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2019 • Sexto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Construcción e Infraestructura MERCO 2019 • Octavo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Sexto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Construcción e Infraestructura MERCO 2018 • Doceavo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2017 • Cuarto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Construcción e Infraestructura MERCO 2017 • Séptimo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2016 • Quinto lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2015 • Certificaciones ICONTEC ISO 9001, OSHAS 18001, ISO 14001
Fuentes información	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019 • Portal empresarial Construcciones el Cóndor

Nota: Tomado del Portal Construcciones el Cóndor S.A, Reconocimientos y Certificaciones, 2019, <https://www.elcondor.com/es/compania/reconocimientos-y-certificaciones>

Del informe de gestión y sostenibilidad de Construcciones el Cóndor se obtuvo la siguiente información relacionada con aspectos organizacionales:

Propósito superior: Ser una alternativa sostenible en la gestión de proyectos de ingeniería en infraestructura e inversiones rentables que desarrolle su talento humano y demás grupos de interés, asegurando la transparencia de sus actuaciones, competitividad y solidez.

(Construcciones el Cóndor S.A., 2019)

Valores corporativos: Integridad, responsabilidad, respeto, excelencia y actitud positiva.
(Construcciones el Cóndor S.A., 2019)

Plantilla de personal: Para Construcciones el Cóndor, los colaboradores son el pilar fundamental para el logro de los objetivos trazados y la generación de valor en cada proceso de construcción, ingeniería y de soporte que desarrolla la Compañía. Es por esto que la selección, el desarrollo, el bienestar, el conocimiento, la compensación, las buenas prácticas laborales, la salud y seguridad, la cultura y el buen ambiente, constituyan una prioridad y trabajo permanente. (Construcciones el Cóndor S.A., 2019)

La gestión del talento humano implica crear las condiciones necesarias para generar un empleo de calidad, donde el ambiente de trabajo promueva el desarrollo profesional y personal, incentive el cuidado e invite a las personas a conectarse con el propósito organizacional. La empresa cuenta con políticas y procesos para la gestión del talento humano, las cuales se actualizan periódicamente con el fin de adaptarse a cambios del entorno, de los colaboradores y a las necesidades de la Empresa.

Estos procesos y políticas se enmarcan en su ciclo de talento y constituyen los momentos claves que permiten asegurar la gestión del talento humano en el día a día para el logro de los resultados:

Figura 9.

Ciclo del Talento.



Nota: La Figura muestra los 8 procesos de Gestión del Talento llevados al interior de Construcciones el Cóndor. Tomado de: *Informe de gestión y Sostenibilidad, Construcciones el Cóndor S.A*, (p. 54), 2019.

Selección y reclutamiento: Construcciones El Cóndor ha desarrollado lo que llama Propuesta de Valor al Empleado (PVE), una estrategia que posibilita una alineación de intereses personales y profesionales del equipo humano que conlleva beneficios para la empresa representados en compromiso, motivación y desempeño del talento para el logro de los objetivos colectivos. La propuesta de valor está representada en los siguientes atributos:

- Ingresos competitivos
- Beneficios económicos y no económicos
- Formación, retos y plan de carrera
- Clima, estilo de liderazgo y estabilidad laboral

Gestión del conocimiento y aprendizaje: Capitalizar aprendizajes y experiencias adquiridas por el talento humano de la empresa, potencia ventajas competitivas y de innovación, al mismo tiempo que desarrolla y fideliza al personal. Apoyar y promover espacios de formación mantiene al equipo atento a los cambios del negocio y abiertos y flexibles a adaptarse a los cambios de este. Por medio de programas de capacitación como, Juntos Ganamos Todos y Desarrollo de Competencias para Encargados de Obra realizados en proyectos, se continúa fortaleciendo las competencias del ser, la alineación con los objetivos organizacionales, los procesos y el clima laboral.

Caso 4. Falabella

Tabla 10.

Ficha Técnica Falabella

Razón Social	Falabella De Colombia S A
Nit	900017447-8
Actividad	Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco.
Número de empleados	4475
Tipo de Organización	Sociedad anónima
Dirección	Calle 99 #11 A 32 P 2, Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Vigésimo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2019 • Segundo lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Grandes superficies MERCOSUR 2019 • Décimo tercer lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Puesto 75 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCOSUR, 2018 • Tercer lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Grandes superficies MERCOSUR 2018 • Sexto lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2017

- Sexto lugar a nivel mundial en el Dow Jones Sustainability World Index, índice que evalúa a las mayores empresas del mundo en cuanto a factores económicos, sociales y medioambientales, 2017
- Seleccionada por tercera vez consecutiva para ingresar al Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index (DJSI EM) y al Dow Jones Sustainability Chile Index (DJSI Chile). Adicionalmente, Falabella S.A fue incorporada en el nuevo índice Dow Jones Sustainability MILA, que sigue el desempeño de las empresas en materias de sostenibilidad en Chile, Colombia, México y Perú, 2017.
- Séptimo lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Grandes superficies MERCOSUR 2017
- Sexto lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2016
- Puesto 76 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCOSUR, 2016
- Tercer lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Grandes superficies MERCOSUR 2016
- Séptimo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2015
- Puesto 88 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCOSUR, 2015
- Tercer lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Grandes superficies MERCOSUR 2015

Fuentes
información

- Reporte de Sostenibilidad 2019
 - Portal empresarial Falabella
-

Nota: Tomado del *Portal Falabella*, 2020,

<https://investors.falabella.com/Spanish/sostenibilidad/default.aspx#section=indexes-rankings>

Falabella es una empresa originaria de Chile, que nace en 1889 cuando Salvatore Falabella hace apertura de la primera gran sastrería en la calle Ahumada. En 1937 se integra a la empresa Alberto Solari, haciendo grandes cambios al transformarla en una tienda de vestuario. En 1958 se introducen los primeros artículos de hogar convirtiéndola en la primera tienda por departamentos. En 1999 empieza sus operaciones en internet y la apertura de nuevas tiendas. (Falabella, 2020a). Sodimac llega a Colombia en el año 1993, quien posteriormente se fusiona con Falabella impulsando la primera cadena de mejoramiento del hogar regional para

Latinoamérica en 1993. Falabella retail abre en 2006 su primera tienda por departamento en Colombia. (Falabella, 2020a).

Del reporte de sostenibilidad para el año 2019 se obtuvo la siguiente información de la compañía:

Misión: Liderar el comercio Latinoamericano entregando la mejor experiencia de compra omnicanal. (Falabella, 2019)

Propósito: Enriquecer la vida de nuestros clientes con los productos y experiencias que quieren. (Falabella, 2019)

Valores corporativos:

- Nos apasiona superar las expectativas de nuestros clientes
- Fomentamos la iniciativa propia, sin miedo a equivocarnos.
- Enfrentamos los desafíos como un solo equipo.
- Nos motiva el desafío, siempre vamos por más.

Buscamos generar oportunidades de crecimiento para nuestros talentos. (Falabella, 2019)

Diversidad e inclusión: Falabella reconoce en cada uno de sus colaboradores su individualidad, la cual considera un aporte al desarrollo sostenible del negocio. En el año 2019, Falabella lanza su Política de Diversidad e Inclusión, con comités en cuatro países, para fortalecer el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores trabajadores con propuestas que abarcan: mejoras en los procesos de atracción de talento, evaluaciones de desempeño, entre otros (Falabella, 2019)

Además, estableció la diversidad sexual como uno de los focos prioritarios para 2020, con un plan que considera medidas activas y difusión de sus compromisos. En 2019 comenzó el trabajo con talleres de sensibilización junto a la Secretaria de Inclusión y Cámara de Comercio

LGBTI de Colombia, y con el lanzamiento de la colección Proud to be Me en Perú (Falabella, 2019)

Equidad de género: Casi dos terceras partes de los trabajadores de Falabella son mujeres. Por eso, la empresa busca generar instancias que promuevan su liderazgo y erradiquen estereotipos (Falabella, 2019). En todos los países cuenta con estrategias en la materia y a través del Ranking de Equidad de Género PAR, evalúa su desempeño en la materia para generar aprendizajes y nuevas soluciones:

- Flexibilidad para compatibilizar la vida laboral y personal.
- Monitoreo de presencia de mujeres en altos cargos.
- Gestión equitativa de remuneraciones.
- Beneficios de maternidad y paternidad sobre la normativa (días libres, sala cuna, posnatal masculino, bono por hijo, entre otros). Falabella busca que el 100% de las madres se reincorporen a su trabajo al culminar su licencia postnatal.

Programa Mentoring: La segunda versión del Programa de Mentoring Chile impulsó el liderazgo, participación y networking interno entre las mujeres líderes de Falabella. Además, en 2019 el programa comenzó a incluir mentores varones. Hoy cuenta con 51 líderes preparados para intercambiar experiencias relevantes de desarrollo y delinear planes que potencien a las mujeres a asumir posiciones gerenciales en Falabella (Falabella, 2019)

Programa Generación F: Esta iniciativa promueve el desarrollo de nuestro talento femenino de tiendas, capacitándolas para desempeñarse en las áreas digitales de Falabella. En colaboración con el start-up social Laboratorio, las trabajadoras reciben 6 meses de capacitación en desarrollo web. La primera versión de Generación F recibió 113 postulantes, de las cuales 85

fueron preseleccionadas y 4 seleccionadas. En 2020, esta iniciativa nacida en Chile se replicará en otros países (Falabella, 2019).

Empleo para jóvenes: Falabella atrae talentos recién egresados por medio del programa Trainees, el cual es un plan de formación y mentoría, donde los jóvenes inician el desarrollo su carrera en las tiendas. También cuenta con otra iniciativa llamada Prácticas, la cual por su parte, invita a jóvenes estudiantes a llevar adelante su práctica profesional, desarrollando un proyecto de mejora en un área de su interés (Falabella, 2019).

Empleo para jóvenes: Falabella atrae talentos recién egresados por medio del programa Trainees entre los que están:

F-Talks: Las charlas F Talks en Perú y Colombia son un espacio de formación en temáticas relevantes del negocio, creadas con el objetivo de movilizar a las personas en su desarrollo personal y profesional, e inspiradas en los TEDtalks (Falabella, 2019).

Ubits Colombia: En el año 2019 Falabella implementó UBITS, la cual es una universidad virtual, donde el 100% de los colaboradores pueden acceder a más de 300 cursos de su interés. Cada cargo tiene una malla curricular estipulada (Falabella, 2019).

Promoción de talento interno: Por medio del Programa Banco de Talento, Falabella identifica y desarrolla sus potenciales talentos internos, facilitándoles las herramientas para asumir roles de liderazgo dentro del área comercial de las tiendas. En 2019 tuvo lugar la sexta (6ta) versión de esta iniciativa a la que postularon 488 trabajadores, de los cuales 83 fueron seleccionados y 38 obtuvieron una promoción gracias al programa. En total, el Banco de Talentos entregó 6.700 horas de formación a nivel regional.

Talentum: a través de esta iniciativa, Falabella impulsa la movilidad interna y el intercambio de buenas prácticas. Los colaboradores se postulan a una pasantía de dos meses para

desarrollar un proyecto de su interés en otra empresa del grupo Falabella. En la primera versión de 2019, el programa tuvo 128 pasantes en los 4 países.

Caso 5: Findeter

Tabla 11.

Ficha Técnica Findeter

Razón Social	Financiera De Desarrollo Territorial S A Findeter
Nit	800096329-1
Actividad	otras actividades de servicio financiero, excepto las de seguros y pensiones n.c.p.
Número de empleados	565 (395 de planta, el resto en misión)
Tipo de Organización	Sociedad Anónima
Dirección	Calle 103 19 20, Bogotá, Colombia
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Quinto lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2019 • Quinto lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Vigésimo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2017 • ISOCARP a la Excelencia al proyecto Diamante Caribe y Santanderes liderado por la Financiera de Desarrollo – Findeter y la Fundación Metrópoli, 2017. • El Gobierno del Estado de Puebla y Smart City Expo LATAM Congress entregaron a la Financiera del Desarrollo – Findeter el reconocimiento Impulso al Desarrollo Territorial, 2017 • Programa Diamante Caribe y Santanderes, como la mejor idea innovadora a nivel mundial, otorgado en el Marco del Smart Cities Expo World Congress en Barcelona –España, 2015

Nota: Tomado del *Informe de gestión y Sostenibilidad 2019*, Findeter, (p. 23-25), 2019,

<https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9687>

Findeter es la Banca de Desarrollo que ofrece soluciones integrales para construir territorios sostenibles a través de la planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica

de proyectos de infraestructura, que mejoran la calidad de vida de los colombianos (Findeter, 2019). Findeter está constituida como una sociedad de economía mixta del orden nacional, del tipo de las anónimas, organizada como un establecimiento de crédito, con régimen de derecho privado, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Fue creada por autorización de la Ley 57 de 1989, y en virtud del Decreto-Ley 4167 de 2011, su sede principal está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C y tiene presencia en todo el territorio nacional a través de 5 regionales, 2 zonas y diferentes oficinas satélites (Findeter, 2019).

A través de su modelo de gestión integral, Findeter ofrece servicios de planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica en la ejecución de proyectos de infraestructura que son estratégicos para el desarrollo sostenible de las regiones, buscando así una asignación eficiente y pertinente de recursos económicos y técnicos a través del territorio nacional (Findeter, 2020).

En el portal empresarial de Findeter se identifican los siguientes aspectos organizacionales:

Misión: Somos el socio estratégico del gobierno nacional y entidades territoriales para la planificación, estructuración, financiación y ejecución de proyectos sostenibles que transforman territorios (Findeter, 2020).

Visión: Al 2022 seremos la banca de desarrollo líder con servicios integrales, aumentando nuestra cobertura a nivel nacional, soportada en una estructura eficiente y rentable que promueve el desarrollo sostenible del país (Findeter, 2020). Los valores corporativos se presentan en la Figura 10:

Figura 10.

Valores corporativos de Findeter.



Nota: Tomado del *Informe de gestión y Sostenibilidad 2019*, Findeter, (p. 31), 2019,

<https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9687>

Planta de personal: Findeter cuenta con el apoyo de trabajadores en misión para la ejecución de los programas y proyectos que tiene a cargo, personal con estudios especializados y experiencia en las distintas áreas técnicas que impactan los procesos. El personal de planta está compuesto por 210 mujeres y 185 hombres, para un total de 395 (Findeter, 2019).

Prácticas laborales de Findeter:

- Realiza la medición anual del clima organizacional desde diferentes variables que orientan el mejoramiento del ambiente laboral. (Findeter, 2019).
- Implementa el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en cumplimiento de la normatividad vigente. (Findeter, 2019).
- Respeto el derecho a la libre asociación y fomenta la comunicación con la organización sindical, a través del diálogo social, a fin de afianzar la cooperación y la generación de

confianza, espacio de escucha y aprendizaje en el que se comparte información y conocimiento. (Findeter, 2019).

- Procura la alineación permanente de los colaboradores con los valores y procesos que requiere la empresa para el logro de su plan estratégico (Findeter, 2019).
- En materia de respeto a los derechos humanos, inicia su abordaje mediante los procedimientos certificados con las normas de calidad ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 y el modelo de gestión *efr* (empresa familiarmente responsable) como empresa familiarmente responsable, que responde a una nueva cultura socio laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos. (Findeter, 2019).
- No realiza discriminación en la selección de personal, ofrece condiciones laborales justas y espacios de trabajo adecuados. Además, cuenta con facilidades de acceso a la sede principal de la Entidad para personas en condición de discapacidad y baños en el primer piso adaptados para esta población; no se promueve ni el trabajo infantil ni el trabajo forzoso tanto para su personal directo como para quienes están en misión o con sus proveedores, dando cumplimiento en su clausulado de contratación a las disposiciones sociales y prácticas laborales según la legislación colombiana. Asimismo, cuenta con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (Copasst) y el Comité de Convivencia Laboral, para atender las necesidades de los trabajadores. Cabe anotar que en 2019 no se reportaron casos de discriminación por ninguna causa, en ninguna de las instancias dispuestas para tal fin. (Findeter, 2019).

Política de selección y contratación de personal: Findeter cuenta con una política de selección y contratación de personal idóneo y competente que establece la igualdad de oportunidades, la no discriminación de sexo, raza, condición social, religión, región u otra

circunstancia. Asimismo, dentro del modelo *efr* (empresa familiarmente responsable) en la dimensión de Igualdad de oportunidades, está establecido que la empresa realiza ofertas de trabajo en su actividad de selección de personal, sin discriminación de ningún tipo. (Findeter, 2019).

Compensación salarial: En Findeter, la remuneración salarial está establecida según la escala salarial vigente y de acuerdo a lo descrito en el manual de funciones y requisitos generales, respetando la igualdad de género, dando prioridad a los años de experiencia laboral y los estudios del candidato. La Junta Directiva es la instancia que autoriza los incrementos salariales que se realizan cada año tanto para el nivel directivo como para los demás colaboradores, y este se otorga con base en los acuerdos que se realicen en la convención colectiva de trabajo que se encuentre vigente. De igual manera, sus salarios, frente al mercado, resultan competitivos. Precisamente esta es una de las variables que permite atraer y retener el talento requerido para lograr las metas, así como hacer las nivelaciones salariales de manera objetiva. (Findeter, 2019).

Conciliación familiar: La certificación *efr* (empresa familiarmente responsable) le permite a Findeter presentarse como una empresa que busca avanzar y lograr la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, realizando una autorregulación voluntaria en la materia y un compromiso con la mejora continua sobre la base que la familia del empleado y el proyecto de vida de cada uno es prioridad para el Banco, con lo cual se refuerza la política de sostenibilidad al interior de la Entidad. (Findeter, 2019).

La certificación *efr* pone a Findeter a la vanguardia en temas de gestión de personas al permitirle, bajo estándares de calidad, agrupar todo el portafolio de beneficios para sus trabajadores y ser sostenibles. (Findeter, 2019).

Clima Laboral: El resultado de la medición del Índice de Ambiente Laboral (IAL) es la variable que permite a las organizaciones potenciar la gestión de personas y afianzarse como familiarmente responsables. Findeter ha medido por seis años el IAL bajo estándares internacionales, con la metodología del Great Place to Work® Institute, y durante los últimos 5 años, como se vio en el marco contextual, ha estado en el ranking de las 20 mejores empresas para trabajar en el país; además obtuvo el sexto puesto de las mejores empresas para trabajar las mujeres en Colombia. (Findeter, 2019).

Libre asociación: Desde agosto de 1999, Findeter cuenta con un sindicato, del que hacen parte 71 trabajadores afiliados, equivalentes al 38% de los colaboradores habilitados para asociarse a dicha organización. La administración de la Entidad y el sindicato de trabajadores mantienen excelentes relaciones, basadas en la cooperación y la generación de confianza, mediante espacios de escucha y aprendizaje en los que se comparte información y conocimiento. Esto ha permitido la prevención y solución de conflictos, y el afianzamiento de las relaciones como parte de la cultura organizacional. (Findeter, 2019).

Beneficios: La convención colectiva de trabajo suscrita entre la administración y el sindicato de trabajadores de Findeter, agrupa los beneficios acordados para los colaboradores directos que se acojan a esta y entre los que se contemplan: En 2019, el 81% de los trabajadores directos estuvo cubierto por la convención colectiva. Los beneficios que se otorgan actualmente a los colaboradores son:

Tabla 12.

Beneficios otorgados a colaboradores de Findeter

Prima técnica mensual	Póliza servicios de salud
Auxilio de alimentación	Reconocimiento de incapacidad y licencias de maternidad

Préstamos: vivienda, vehículo, estudios libre inversión, calamidad doméstica	Jornada de trabajo
Primas extralegales: junio, noviembre	Capacitación
Prima anual de antigüedad	Auxilio educativo para hijos
Auxilio de transporte	Auxilio para el sindicato
Auxilio educativo	Reconocimiento quinquenal
Auxilio funerario en caso de fallecimiento del trabajador	Bonificación por retiro por pensión

Nota: Tomado del *Informe de gestión y Sostenibilidad 2019*, Findeter, (p. 177), 2019,

<https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9687>

Caso 6. Belcorp

Tabla 13.

Ficha Técnica Belcorp

Razón Social	Belstar S. A
Nit	800018359
Actividad	La producción transformación y comercialización de bienes de consumo de uso personal y familia tales como cosméticos tratamientos y equipos de belleza joyería modas confecciones y todo lo relacionado con la dotación realce adorno y cuidado personal familiar y del hogar
Número de empleados	8409
Tipo de Organización	Sociedad anónima
Dirección	Km22 Carretera Central del Norte Vereda Canavita, Tocancipá, Cundinamarca
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Premio de Igual a Igual por publicidad no sexista de ONU mujeres y USAID, 2019 • Puesto 83 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCOSUR, 2019 • Quinto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector aseo, Belleza y cuidado personal MERCOSUR 2019 • Puesto 85 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCOSUR, 2018 • Sexto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector aseo, Belleza y cuidado personal MERCOSUR 2018

-
- Décimo noveno lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2017
 - Puesto 86 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCO, 2017
 - Octavo lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector aseo, Belleza y cuidado personal MERCO 2017
 - Noveno lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2016
 - Puesto 94 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCO, 2016
 - Séptimo lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector aseo, Belleza y cuidado personal MERCO 2016
 - Octavo lugar “Mejores empresas con más de 500 empleados”, Great Place to Work 2016
 - Puesto 95 entre 100, de las empresas con mejor reputación corporativa MERCO, 2015
 - Séptimo lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector aseo, Belleza y cuidado personal MERCO 2015
-

Nota: Tomado del *Informe de Progreso y Sostenibilidad Belcorp 2018-2019*, (p. 16-17),

https://issuu.com/belcorpcorporativo/docs/24.10.2020_informe_sostenibilidad

Belcorp es una empresa de mercadeo en red que fue fundada por el empresario Eduardo Belmont en el año 1968 en la ciudad de Lima, Perú. El mercado primario de Belcorp es América Latina donde ha construido una gigantesca red de consultoras que venden sus productos a sus amigos, familiares y conocidos. Hoy Belcorp es un gran conglomerado con ventas de más de 2000 millones de dólares y opera en 15 países de América Latina y en los Estados Unidos.

La historia de Belcorp comienza con Alejandro Belmont Marquesado, abuelo de Eduardo Belmont, quien compró un reconocido negocio en Perú llamado la Botica Francesa, desde donde se producían perfumes y productos farmacéuticos (Belcorp, 2019).

Más adelante Belmont Marquesado funda Laboratorios Abeefe, desde donde se producirían perfumes y medicinas para la venta directa, transmitiendo esa pasión a sus nietos,

Eduardo Belmont Andersen y Juan Fernando Belmont. En el año 1967, Fernando Belmont crea la empresa Yanbal, a la cual ingresa Eduardo como gerente de ventas.

En el año 1988 Eduardo Belmont lanza la marca L'Ebel en Colombia, una de las marcas de Belcorp, separándose de su hermano Fernando, quien siguió trabajando en Yanbal, y convirtiendo a esta marca en una de las más exitosas de la venta directa en América Latina.

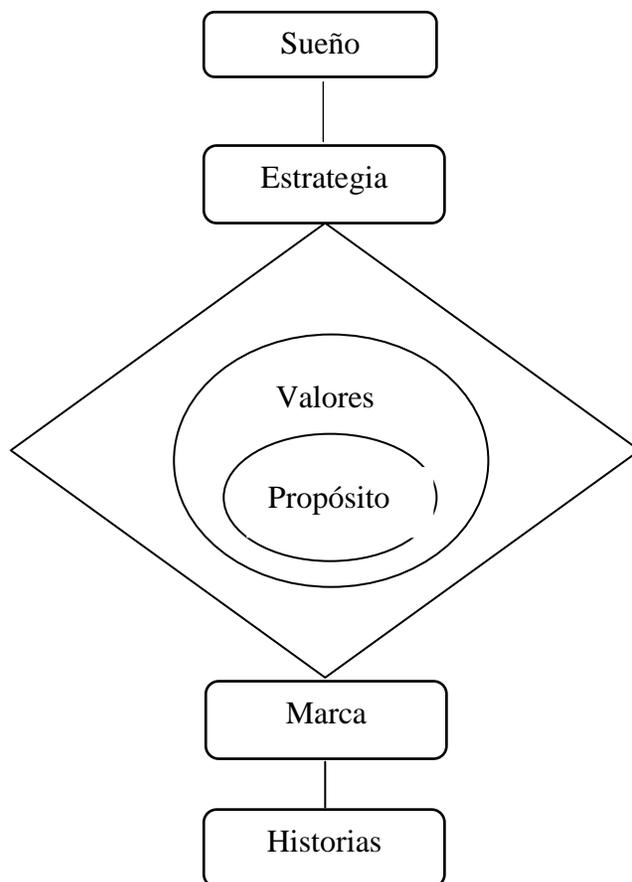
En la actualidad, Belcorp es la compañía de venta directa número 19 del mundo, con registros de ventas de 1166 millones de dólares anuales según informa el sitio web Direct Selling News (Direct Selling News DNS, 2019)

Hoy día Belcorp comercializa sus productos en América Latina gracias al modelo de venta directa de un solo nivel. Es decir, las vendedoras y ejecutivas independientes pueden ser consultoras de la marca vendiendo sus productos al menudeo, obteniendo un precio de descuento dependiendo de su volumen de venta por pedido (Belcorp, 2019). El plan de negocio de Belcorp es uninivel, por lo que no se pueden obtener comisiones por las ventas de terceros, únicamente comisiones por las ventas propias. Las vendedoras tienen acceso a tres revistas de catálogo, por medio de las cuales pueden promocionar los diversos productos de la empresa. Estas son L'Ebel, Cyzone y Esika. (Belcorp, 2019).

Cultura corporativa: La cultura corporativa de Belcorp se sustenta en el llamado *Backbone*. Es un marco poderoso de Valores y Principios de liderazgo que refleja la manera como la empresa enfrenta los desafíos del negocio y define cómo se relaciona con el entorno. Desde su primer contacto con Belcorp, cada colaborador en los 14 países conoce el *Backbone* y es motivado a conectar sus objetivos y valores personales con los de la organización. Así, inspira a cada uno a descubrir el verdadero significado de su trabajo y generar un impacto trascendente en el mundo (Belcorp, 2019).

Figura 11.

Backbone de Belcorp.



Nota: Tomado del *Informe de Progreso y Sostenibilidad Belcorp 2018-2019*, (p. 10-11),
https://issuu.com/belcorpcorporativo/docs/24.10.2020_informe_sostenibilidad

Ejes de sostenibilidad: Todos los colaboradores en 14 países implementan el compromiso de Belcorp con la sostenibilidad a través de una estrategia que consta de 5 ejes:

- Empoderamiento femenino
- Talento extraordinario
- Cuidado del planeta
- Integridad y transparencia

- Productos responsables. A través de estos ejes la empresa aporta al cumplimiento de 11 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas ONU.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible conforman la Agenda Global de Desarrollo para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Cada uno de los ellos cuenta con metas específicas para el 2030 (169 en total), alrededor de las que las organizaciones adscritas trabajan conjuntamente con los gobiernos, la sociedad civil y las empresas privadas de todo el mundo. Los ODS fueron adoptados por los líderes mundiales en el 2015 en la Asamblea General de Naciones Unidas y son 17 en total. (Organización de Naciones Unidas, ONU, 2015).

Fundación Belcorp: La fundación Belcorp es una corporación internacional creada desde 2003, comprometida con el bienestar y la realización de la mujer. Esta fundación lleva a cabo programas encaminados a contribuir con el empoderamiento de las mujeres, para que cuenten con las capacidades necesarias que les permita imaginar un futuro mejor y hacerlo realidad. Es política de la corporación Belcorp destinar un porcentaje de las ventas en cada país para el financiamiento de la Fundación Belcorp (Belcorp, 2019). Los programas que lidera son:

- Grandes mujeres: El programa procura despertar y desarrollar en las mujeres capacidades para imaginar un futuro mejor y hacerlo realidad. Entre 2018 y 2019 el programa impactó a 4261 mujeres (Belcorp, 2019).
- Programa de becas: Desde el 2005, la fundación financia becas para consultoras y sus hijas en Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Perú y República Dominicana. Desde el año de creación del Programa de Becas, un total de 1.398 niñas y mujeres han tenido acceso a una educación de calidad (Belcorp, 2019).

- **Mujeres sin límites:** Creado en el 2019, este programa busca fortalecer las habilidades de mujeres con un negocio propio para que puedan desarrollarse como líderes e incrementar su autonomía e ingresos. Está compuesto por capacitaciones vinculadas a la gestión de negocios y habilidades blandas, así como asesorías personalizadas y mentoría (Belcorp, 2019).
- **Emprendiendo avanzamos:** Este programa inició en Chile, Ecuador y Perú para seleccionar y financiar proyectos de desarrollo que fortalecieran el liderazgo y desarrollaran habilidades para el emprendimiento en mujeres adolescentes. Aún no disponible en Colombia (Belcorp, 2019).

Plantilla de personal Belcorp: Para el año 2019 la plantilla de personal estaba compuesta por 8.409 colaboradores, 68% mujeres y 32% hombres, de los cuales 1.089 son trabajadores tercerizados. Belcorp cuenta con procesos de selección exigentes que le permiten seleccionar a los mejores candidatos, garantizando, sobre todo, la transparencia e igualdad de oportunidades entre los postulantes. Además, gracias a las diversas convocatorias internas que realiza cada año, los colaboradores acceden a amplias oportunidades para crecer, aprender y desarrollarse dentro de la corporación (Belcorp, 2019).

Belcorp fomenta la contratación local: en el 2019, en la planta y centro de distribución en Colombia, el 95% de puestos de operarios se cubrió con personal de la zona (Tocancipá, Sopó, Zipaquirá, entre otras). El 24% de colaboradores administrativos hizo una rotación horizontal o fue ascendido durante el 2019.

Modelos de desarrollo y aprendizaje: Belcorp promueve un modelo de desarrollo que convierte a la gestión del aprendizaje en responsabilidad de toda la organización (Learning Organization). Promueve un ambiente de curiosidad y experimentación continua en todas las

áreas de Belcorp, con modelos de desarrollo específicos para cada categoría funcional (Belcorp, 2019).

En la Tabla 14 se resumen los programas de capacitación

Tabla 14.

Programas de entrenamiento a colaboradores de Belcorp

COLABORADORES ADMINISTRATIVOS	
PROGRAMA	DESCRIPCION
Tú haces el cambio	<p>Se basa en 3 ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desafíos. Aquello que el colaborador debe lograr para contribuir a los objetivos del equipo y seguir desarrollándose en la compañía. • Checkpoints. En estos espacios continuos, nuestros colaboradores dan y reciben feedback, son reconocidos por sus logros, definen y conversan acerca del avance de sus desafíos y fortalecen sus planes de desarrollo. • Entrenamiento. Con la asesoría de su líder, el colaborador elabora un plan de entrenamiento personalizado para el logro de sus desafíos.
LinkedIn Learning	Desde el 2019, los colaboradores tienen acceso libre a más de 13 mil cursos en LinkedIn Learning.
Salidas a campo	Al ingresar a Belcorp y una vez cada año, los colaboradores administrativos acompañan entre tres y cinco días a una gerente de zona en campo para conocer cómo su trabajo impacta positivamente en las vidas de miles de familias.
Charlas Magistrales	Estos espacios abiertos a todos los colaboradores administrativos son facilitados por expertos en temas como transformación digital, analítica avanzada, innovación, marketing digital, mindfulness, etc.
Tech Academy	A través de ponencias, talleres, capacitaciones, eventos y meetups dirigidos principalmente al equipo Tecnología, Belcorp promueve el desarrollo de capacidades tecnológicas y el intercambio de conocimientos.
Programa Trainee	En 2019 Belcorp lanzó en Perú este programa que brinda a estudiantes de pregrado la oportunidad de, durante un año, asumir desafíos en dos áreas claves de la compañía y recibir un entrenamiento personalizado y mentoría constante. Una vez finalizada su experiencia, los trainees con mejores resultados pueden ser contratados como analistas. Durante los próximos años, el programa se replicará en más países.
Cursos especializados	Anualmente, cada dirección programa capacitaciones especiales para sus colaboradores con el fin de desarrollar las capacidades claves para la ejecución de sus estrategias.

FUERZA DE VENTAS

Programa Semillero	A través de este programa, gerentes de zona referentes asumen durante un año desafíos de mayor complejidad con el fin de prepararse para futuros roles de liderazgo. Al finalizar el programa, las participantes con el mejor desempeño asumen la posición de gerente regional en alguno de los 14 países Belcorp.
--------------------	--

Nota: Tomado del *Informe de Progreso y Sostenibilidad Belcorp 2018-2019*, (p. 34-37),

https://issuu.com/belcorpcorporativo/docs/24.10.2020_informe_sostenibilidad

Programas de Bienestar

- Los beneficios del programa de bienestar varían según el contexto de cada país. No obstante, todos los colaboradores, independientemente de dónde se encuentren, cuentan con un seguro médico particular y tienen acceso a protección financiera en caso de accidente o muerte. Asimismo, mediante la cuponera *Belcorp2Go!* pueden acceder a tiempo libre, masajes, servicios o productos gratuitos en establecimientos dentro o cerca de las oficinas, así como canjear descuentos para restaurantes, tiendas, educación, entre muchas otras opciones.
- En la mayoría de los países donde se encuentra Belcorp, ofrece horarios flexibles, las tardes de viernes libres, subsidios de alimentación y descuentos y préstamos para estudios y útiles escolares.
- Con el plan de jubilación Jubilare, Belcorp agradece a colaboradores de entre 50 y 65 años que han trabajado por más de 15 años en la compañía, brindándoles una compensación especial, orientación para asumir con éxito su nuevo ritmo de vida, un curso para aprender un pasatiempo de su elección, entre otros beneficios.
- El equipo Belcorp está conformado por colaboradores de 23 distintas nacionalidades. Aquellos que viven fuera de su tierra natal tienen la posibilidad de trabajar desde su país de origen por una semana al año.

- Premios Belcorp: Este reconocimiento se entrega durante la Asamblea General a los equipos que representaron mejor los Valores Belcorp en los proyectos que emprenden.
- Obelisco Belcorp Excelencia: Reconoce al equipo de ventas del país que logró el mejor resultado comercial del año. En el 2018, el ganador fue México, y en el 2019, Chile y Colombia.
- Círculo De Excelencia: Este grupo está conformado por la gerente regional y las gerentes de zona con mejores resultados de cada país. Cada año, el Círculo es premiado con un viaje internacional y una cena de gala.

Caso 7. Equión Energía Limited

Tabla 15.

Técnica Equión Energía Limited

Razón Social	Equión Energía Limited
Nit	860002426-3
Actividad	Extracción de petróleo crudo.
Número de empleados	298
Tipo de Organización	Sociedad extranjera
Dirección	Cra 9a No. 99-02 Of 810, Bogotá D.C., Colombia
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Petroleras y distribución de hidrocarburos MERCO 2019 • Segundo lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Cuarto lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2017 • Quinto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Petroleras y distribución de hidrocarburos MERCO 2017 • Cuarto lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2016 • Tercer lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y

gobierno corporativo, del sector Petroleras y distribución de hidrocarburos MERCOSUR 2016

- Segundo lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2015
- Cuarto lugar entre las 100 empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo, del sector Petroleras y distribución de hidrocarburos MERCOSUR 2015

Fuentes información	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de gestión 2018 • Portal empresarial Equión
--------------------------------	--

Nota: Tomado del Portal Equión Energy Limited, 2019, [https://www.equion-](https://www.equion-energia.com/equion/nosotros.html)

[energia.com/equion/nosotros.html](https://www.equion-energia.com/equion/nosotros.html)

Equión Energía Limited es una compañía de responsabilidad limitada, constituida de conformidad con las leyes de Inglaterra y Gales, con una sucursal establecida en Colombia, y domiciliada en la ciudad de Bogotá, D. C. Desde el año 1986 ha desarrollado actividades de exploración y producción de hidrocarburos en el departamento de Casanare. En la actualidad es socia de los Contratos de Asociación Piedemonte y Río Chitamena, y opera el bloque Niscota, que cubre, entre otros, los municipios de Nunchía y Támara. La operación de la compañía se centra, principalmente, en sus instalaciones de Floreña, ubicadas en el corregimiento de El Morro, municipio de Yopal (Equión, 2018).

Derechos humanos: Equión cuenta con una Política de Responsabilidad Corporativa, que tiene dentro de sus pilares el respeto por los derechos humanos, y el foco, que de acuerdo con su actividad económica promueve en su esfera de influencia: empleados, contratistas y comunidades. Equión respeta el derecho de los trabajadores a la libre asociación y negociación colectiva, la eliminación de todo tipo de trabajo forzoso y el trabajo infantil, y está comprometida con la igualdad de oportunidades (Equión, 2018).

Diversidad: Entre los objetivos más importantes del Programa de Derechos Humanos se encuentra la gestión de la diversidad, como mecanismo para la garantía de derechos como la

igualdad y la no discriminación. Equión se concentra en cuatro pilares que ha venido desarrollando a lo largo de los últimos años con mucha fuerza:

Equidad de género: Desde el año 2017 Equión trabaja conjuntamente con el PNUD y el Ministerio del Trabajo, para implementar el Sistema de Gestión de Igualdad de Género bajo la norma *Equipares* en nuestra organización, con el fin de identificar y erradicar las desigualdades, barreras y brechas de género en el ámbito laboral. Equión trabaja en todos sus procesos organizacionales que involucren el reclutamiento y selección de empleados, su desarrollo profesional, capacitación, remuneración y salario, conciliación de vida personal y laboral con corresponsabilidad, prevención del acoso sexual y laboral, ambiente de trabajo, salud y calidad de vida, y comunicación no sexista y lenguaje incluyente (Equión, 2018).

- *Lanzamiento de la Comunidad PAR:* Equión hizo parte del lanzamiento de Comunidad PAR, la primera red de empresas que dirigen esfuerzos por la equidad de género en el país.
- *Programa de sensibilización Aequales:* Programa de Sensibilización “Equidad de género y nuevas masculinidades”
- *Programa TxC:* Sensibilización “Violencias de género y sexualidad”

Identidad sexual y de género:

- Programa *sentido:* Sensibilización interna a empleados y contratistas, con la charla Iguales en la diferencia-desenredando la sopa de letras.

Discapacidad: Desde hace dos años, Equión hizo un diagnóstico para conocer cómo estaba en términos de cultura, abiertos a la inclusión laboral de empleados con discapacidad intelectual, y dio inicio al programa de inclusión laboral a través de un convenio con la

Fundación Best Buddies y el SENA. Ha trabajado con tres aprendices del SENA en condición de discapacidad (Equión, 2018).

Construcción de país: Equión aporta a la inclusión de personas que han estado inmersas en el conflicto armado del país, ya sea como actores o como víctimas del conflicto, brindando una segunda oportunidad. Se trata de uno de los programas de inversión social, llamado *Emprende con Equión Segundas Oportunidades*, en el cual a la fecha ha sensibilizado a 47 personas, que han formalizado 11 emprendimientos con ventas mensuales de 158 millones de pesos, y en el año 2018 realizó el primer piloto de emprendimiento vinculando a 22 personas, de las cuales 16 son exintegrantes de las FARC, desmovilizados a partir del acuerdo de PAZ. Esto de la mano con la ARN (Agencia para la Reincorporación y la Normalización) (Equión, 2018).

Y finalmente, Equión ha abierto las puertas para que sus contratistas que vienen ocupando a quienes hicieron parte de un grupo armado o fueron víctimas de ellos, empleen a estas personas y trabajen en las oficinas en Bogotá.

Gestión Humana: El trabajo continuo, que promueve un clima laboral incluyente y alineado con las expectativas y propósitos individuales, ha dado como resultado un ambiente reconocido por los empleados y por entidades externas, como Great Place To Work. Estas estrategias favorecen la retención, la entrega de resultados con excelencia y el cumplimiento de las metas organizacionales que garantizan la sostenibilidad (Equión, 2018).

Equión cuenta con el procedimiento de atracción y selección, que establece los parámetros y protocolos de selección, identificando la presencia de competencias técnicas requeridas y enfatizando en la alineación del candidato con los modelos de cultura y liderazgo. El proceso se basa en la meritocracia y promueve la participación abierta de hombres y mujeres

sin distingo de raza, creencias, origen, entre otros, basado en la política de diversidad “Somos diversos y nos complementamos” (Equión, 2018).

Remuneración: La asignación salarial de todos los empleados (indistintamente de si son hombres o mujeres) se realiza a partir de la Política de Paga Fija, siguiendo en todos los casos las actividades allí descritas. Además, se hacen revisiones trimestrales de equidad salarial, en las cuales se analizan variables uniformes para todos los empleados (hombres y mujeres) (Equión, 2018).

Segregación salarial: De acuerdo con el diagnóstico Equipares, el índice de segregación salarial de Equión para el 2018 fue de 3,92% a favor de los hombres:

A partir de estos resultados se estableció, dentro del Plan de Acción Equipares, priorizar los cargos en los que se debe revisar la brecha con más detalle (a favor de hombres y de mujeres), para definir los criterios de evaluación objetiva que soporten la brecha, y en los casos en que no exista justificación objetiva, implementar los ajustes a que haya lugar (Equión, 2018).

Caso 8. A.C.H. Colombia S.A

Tabla 16.

Ficha Técnica A.C.H. Colombia S.A

Razón Social	A.C.H. Colombia S. A
Nit	830078512-6
Actividad	otras actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros n.c.p.
Número de empleados	172
Tipo de Organización	Sociedad Anónima
Dirección	Transversal 23 97 73, Bogotá, Colombia
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2019

- Primer lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2018
- Sexto lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2017
- Sexto lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2016
- Tercer lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2015

Nota: Tomado de Portal ACH Colombia, Tecnología e Innovación, 2020,

<https://www.achcolombia.com.co/innovacion-y-seguridad>

ACH Colombia fue creada en el año 1997 como una Cámara de Compensación Automatizada, gracias al interés de las entidades financieras por mejorar y ofrecer nuevos servicios a sus clientes, utilizando las redes existentes en ese momento: Ascredibanco, Red Multicolor, Redeban, Servibanca y A Toda Hora, lo que facilitó el proceso de creación de la compañía (ACH, s.f).

En el año 2001 ACH ofreció a las entidades financieras el servicio de transacciones débito, permitiendo que los clientes de las entidades financieras enviaran a clientes de otras entidades financieras, transacciones para el recaudo de obligaciones.

En el año 2005 ACH inició la prestación del servicio de botón de pagos PSE (Pagos Seguros en Línea), sistema centralizado que permitió a las empresas y comercios ofrecer a usuarios y clientes la posibilidad de realizar pagos y compras en línea, accediendo a los recursos disponibles con que contara cada entidad financiera (ACH, s.f).

Por medio de la resolución 1738 expedida el 4 de noviembre de 2005, ACH Colombia comienza bajo la inspección, vigilancia y control de la Superintendencia Financiera de Colombia, al ser catalogada como una entidad administradora de sistemas de pago de bajo valor (ACH, s.f).

En el 2006 ACH Colombia ofrece el servicio SOI (Servicio Operativo de Información), el cual permite la liquidación de aportes a la seguridad social y parafiscales, a través de la planilla integrada PILA, disminuyendo tramites a los aportes y facilitando el proceso de pago de planillas abono de fondos a las administradoras (ACH, s.f).

En el año 2010 se crean los servicios ACH Directo (Transferencias interbancarias en tiempo real) y Pasarela PSE (Gestión integral para pagos en línea), ampliando así su gama de servicios (ACH, s.f). Del portal empresarial de ACH Colombia se obtiene la siguiente información de los aspectos organizacionales

Misión: Contribuimos con el crecimiento, la competitividad y sostenibilidad de los participantes del mercado, al facilitar el acceso al intercambio electrónico de transacciones e información de manera económica, transparente y segura.

Visión: Imaginamos un país conectado, eficiente y próspero en el que las relaciones entre los participantes de la economía se hacen de manera electrónica, fácil y segura.

Caso 9. Comolsa. S.A

Comolsa es una organización comprometida a explorar, anticipar y satisfacer las necesidades de empaque de los mercados globales ofreciendo una extensa variedad de productos de alta calidad a precios competitivos. Utiliza la mejor tecnología disponible no contaminante y el más calificado recurso humano; logrando así superar las expectativas de sus clientes, trabajadores y accionistas (Comolsa, 2020).

Su actividad comercial se inicia en el año 1967, cuando se instala la primera planta de manufactura de productos moldeados en Suramérica. La misma es seguida con inversiones en Chile en 1978, Colombia en 1983, Perú en 1990 y Panamá en el año 1992 (Comolsa, 2020).

Las crecientes necesidades del Mercado del Caribe los llevaron a instalar la planta de República Dominicana, en el año 2001. En respuesta al desarrollo del mercado de pulpa moldeada en Centro América, instalaron una planta en Guatemala en el año 2002 y luego otra en Honduras en el año 2010. En el año 2018 inicia operaciones la planta en la República del Ecuador. Todas estas empresas conforman MOLPACK CORPORATION Ltda. (Comolsa, 2020).

Tabla 17.

Ficha Técnica Comolsa S.A

Razón Social	Colombiana De Moldeados S.A.S – Comolsa
Nit	890320250-7
Actividad	Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón.
Número de empleados	249
Tipo de Organización	Sociedad por acciones simplificadas
Dirección	Transv. 93 No.53-32 Bod. 53, Parque Empresarial El Dorado, Álamo Sur
Premios recibidos	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2019 • Vigésimo lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2018 • Décimo séptimo lugar “Mejores empresas con menos de 500 empleados”, Great Place to Work 2017 •

Nota: Tomado de *Portal Molpack*, 2020, <https://www.molpack.net/contactanos/colombia/>

Misión: Creamos valor y un mundo mejor mediante soluciones competitivas de empaques ecológicos. Somos una corporación comprometida con el bienestar de la gente.

Visión: Ser la corporación productora de empaques ecológicos más rentable de Latinoamérica.

Valores corporativos:

- Integridad
- Liderazgo
- Iniciativa
- Cooperación
- Superación
- Mejora continua
- Conservación

Programas de gestión humana: Dentro de los programas liderados desde el departamento de gestión humana se encuentran:

Felicidad y cultura Molpack: La organización ha desarrollado el programa de “Felicidad & Cultura Molpack”, que potencia la confianza de cada individuo en sus capacidades personales y enseña que la Felicidad es una decisión personal que tomamos cada día y nos ayuda a ser mejores (Comolsa, 2020).

Programa Viviendo un Sueño: Como premio a la labor de los colaboradores con mejor desempeño y responsabilidad Comolsa ha creado un programa que hace realidad los sueños de sus hijos (Comolsa, 2020).

Desarrollo del Talento con Responsabilidad Social: En cada una de las empresas que conforman el Grupo Molpack se presta especial importancia al desarrollo del talento humano.

A lo largo del año la empresa lleva a cabo distintas actividades y procesos de capacitación para mejorar las habilidades profesionales de los colaboradores de todos los niveles (Comolsa, 2020).

Análisis Organizacional de los casos de estudio

Como se mencionó en el marco contextual, la calificación Trust Index del Great Place to Work se basa en la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo, y el compañerismo. Estar dentro de las mejores empresas para trabajar significa que se le ha dado especial importancia a cada uno de estos aspectos, por lo tanto a continuación se identifica cómo se da cada uno de ellos en las empresas estudiadas.

Credibilidad.

Al igual que el respeto, la credibilidad se debe ganar y para ello es necesario establecer unas bases de confianza, entre la organización y los stakeholders: clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, acreedores, gobierno, sociedad.

Equión, Belcorp y Falabella son las empresas que han recibido más reconocimientos por su reputación empresarial y ello se refleja en su compromiso con la excelencia a todos los niveles. Para esta calificación MERCO involucra todos los stakeholders, en ese sentido las empresas demuestran que están comprometidas en todos los niveles.

La credibilidad debe empezar de adentro hacia afuera, pues un colaborador comprometido refleja su sentir y que cree en lo que hace y en las personas que lo hacen. Las empresas suelen enfocarse en el cliente externo, olvidando que al primero que hay que enganchar y “enamorar” es al cliente interno.

Cuando un colaborador ve que la empresa para la cual trabaja se preocupa por cuidar el medio ambiente, invierte en la mejor tecnología, está a la vanguardia de todo lo que ofrece el mercado, pero por otro lado sus prácticas laborales reprimen y van en contra de sus derechos, pues no sentirá una identificación real y concreta con los objetivos de la organización.

Todas las empresas en estudio se preocupan por prevenir riesgos laborales y procurar por ambientes de trabajo saludables.

Cuando los colaboradores creen en sus líderes, y estos a su vez respetan a sus colaboradores y sus lugares de trabajo, esto genera una cultura de colaboración y trabajo en equipo, lo que facilita el ambiente laboral, pues mientras hay menos problemas entre compañeros de trabajo o entre colaboradores y jefes, queda más tiempo para dedicarle a las estrategias de la organización.

Respeto.

Al momento de definir los valores de la organización, el respeto es uno de los que generalmente se olvida. Sin embargo el no tenerlo como valor corporativo no significa que no sea uno de los ejes principales de las organizaciones.

Solo 3 de las empresas estudiadas mencionan el respeto dentro de sus valores corporativos y son Aseguradora Solidaria, Findeter y Construcciones el Cóndor.

El respeto se ve reflejado de muchas maneras en la organización. El área de servicio al cliente, es uno de los puntos más críticos que tienen las organizaciones y que deben manejar con mayor precaución para respetar al cliente: los tiempos de entrega, la calidad del producto o servicio ofrecido, el servicio postventa, el precio, la publicidad, los tiempos de respuesta a las reclamaciones, son entre otros los puntos que pueden hacer que las personas confíen y crean en la marca, o por el contrario la cambien por otra debido a una mala experiencia. El respeto y la credibilidad van muy de la mano.

A nivel de los colaboradores, el respeto va ligado a la consideración y el reconocimiento, independientemente del resultado final. Tener canales de comunicación eficientes con los colaboradores, escuchar sus opiniones e inquietudes, saber retroalimentar para que desempeñen

su labor, son estrategias que ayudan a fortalecer los lazos de respeto en la organización. Un ejemplo de ello lo vemos en Aseguradora Solidaria, quien ha creado mecanismos de comunicación interna como un canal de televisión donde se promueve la participación activa de los colaboradores.

En cuanto a reconocimiento, Belcorp tiene varios programas enfocados a reconocer los logros de su personal y enfocarlos a potenciar sus habilidades y competencias para obtener los resultados esperados.

Otro ejemplo de respeto lo podemos observar en Falabella y Equión, dos empresas que apuestan a la diversidad y a la inclusión. Estas empresas tienen programas directamente enfocados en identificar y eliminar comportamientos discriminatorios, promoviendo la igualdad.

La preocupación honesta y real por la familia, es otro factor que hace parte del respeto. Entender que el colaborador está invirtiendo tiempo valioso en la compañía, es motivo para que las empresas se preocupen por cuidar a sus familias.

El caso de Findeter, es una compañía que trabaja por lograr avances en materia de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, haciendo una autorregulación voluntaria en la materia. Findeter está comprometida con la mejora continua sobre la base que la familia del empleado y el proyecto de vida de cada uno es prioridad para el Banco, por ello refuerza la política de sostenibilidad al interior de la Entidad.

Imparcialidad.

Hay un común denominador en las empresas estudiadas y es su preocupación por la igualdad y el trato justo. Todas las empresas de una u otra forma buscan el equilibrio en sus relaciones con los colaboradores. Se le da cada vez más protagonismo y oportunidad a la mujer, con el fin de generar una transformación cultural que le dé iguales oportunidades tanto a

hombres como mujeres de participar en el mercado laboral. Se ha incrementado la participación de la mujer en cargos directivos y se trabaja por la igualdad salarial.

Algunos ejemplos de ello se observan en el porcentaje de participación de contratación de mujeres:

- Belcorp 68%
- Falabella 66%
- Atento 64,75%
- Aseguradora Solidaria 64%
- Findeter 53%

Recibir el mismo trato, independientemente de la edad, la antigüedad en el cargo, género, raza o identidad sexual, son indispensables para fortalecer y mantener la imparcialidad en la organización.

Empresas como Atento Colombia brindan los mismos beneficios a sus colaboradores sin distinguir entre aquellos que laboran a tiempo completo o a tiempo parcial. La compañía ha integrado a sus equipos de trabajo diferentes perfiles por procedencia por edad, género y formación. De igual forma, entre los empleados, pueden encontrarse personas pertenecientes a colectivos vulnerables o minoritarios, así como personas discapacitadas, perfectamente integradas en la organización.

Otra forma de mostrar imparcialidad es a través de las evaluaciones de desempeño a todos los niveles de la organización. Cuando la empresa evalúa el desempeño de los colaboradores en todos los niveles de la organización (directivos, administrativos, operarios, fuerza de ventas), se envía un mensaje positivo al indicar que la empresa se preocupa por resaltar las habilidades de su equipo de trabajo, independientemente del cargo que tenga dentro de la

organización, esto con el ánimo de identificar las oportunidades de mejora y buscarles solución.

Por ejemplo, Atento realiza un Ranking de Supervisores con mayor afectación en indicaciones de rotación y ausentismo.

Las evaluaciones 360° son una poderosa herramienta para lograrlo, como en el caso de Falabella, donde estas le han servido para orientar sus estrategias y adecuar los programas de capacitación según necesidades específicas.

Orgullo.

Lograr que los colaboradores se sientan orgullosos es algo que se empieza desde el momento del reclutamiento. En esta fase la empresa debe buscar personas que se ajusten a los objetivos de la organización y se identifiquen plenamente con ellos.

Una vez en la organización, esta debe entregar información clara desde el comienzo, no caer en la práctica de atraer el personal con promesas que después no va a cumplir, sean de tipos salariales o relacionados con las funciones.

Un buen programa de capacitación hará que el nuevo empleado se sienta cómodo y motivado a desempeñar a cabalidad sus funciones. Pero si aparte del entrenamiento, la empresa se preocupa por el desarrollo profesional del colaborador, de tal forma que tenga la oportunidad de crecer dentro de la compañía esto generará una actitud positiva y la motivación necesaria para que el empleado se sienta orgulloso de la organización.

En general todas las compañías estudiadas tienen programas estructurados de capacitación, no solo en temas relacionados con la empresa, sino programas de desarrollo profesional, empoderamiento femenino, en el caso de las mujeres.

Se destaca el programa Talentum de Falabella, el cual está enfocado en promover el talento interno; el colaborador se postula a una pasantía de dos meses en otra sede de la compañía para desarrollar un proyecto de su interés.

También está el programa Felicidad y cultura Molpack, de Comolsa, que potencia las capacidades propias del individuo y lo orienta a entender que la felicidad depende de él mismo.

Los programas de responsabilidad social empresarial RSE, son una forma de que el colaborador se apropie de los objetivos empresariales, al ver que es parte de un cambio positivo en la sociedad y que desde su puesto, puede hacer aportes significativos enfocados a mejorar la calidad de vida de otras personas.

Compañerismo.

Las personas pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con sus propias familias; el lugar de trabajo se convierte en un segundo hogar, por lo que mantener buenas relaciones con los compañeros es indispensable.

La empresa debe propiciar espacios de diversión y esparcimiento, para salir de la rutina y desestresarse. Las reuniones de fin de año, las salidas de campo, la celebración de cumpleaños y fechas especiales son la mejor forma de fortalecer los lazos de amistad entre el equipo de trabajo.

Esto lo manifiestan empresas como Aseguradora Solidaria, quien se preocupa por brindar espacios de esparcimiento para el colaborador y sus familias.

Según la Tabla número 18, las variables que obtuvieron mayor ponderación en las evaluaciones realizadas en las empresas seleccionadas, se puede resaltar que convergen en la aplicación de los modelos culturales de gestión empresarial aplicados como el complejo de las organizaciones, las dimensiones culturales y el modelo de valores en competencia; a su vez las estrategias utilizadas, basadas en valores, el individualismo vs el colectivismo y el clan; aspectos

que permiten su posicionamiento comparativamente en el mercado. Los modelos culturales propenden por la equidad buscando el equilibrio, la estabilidad y el control, permitiendo al trabajador correlacionar el individualismo con el colectivismo permitiendo que vea a su empresa como una familia, sobre un grupo consolidado de trabajadores potenciando su trabajo en equipo y con ello sus resultados productivos.

Tabla 18.

Variables más destacadas por empresa

Variable	Empresa destacada	Descripción
Credibilidad	Equión, Belcorp Falabella	Mayor cantidad de reconocimientos de la firma MERCO
Respeto	Aseguradora Solidaria, Findeter, Construcciones el Cóndor	Este valor corporativo es uno de los principales ejes estratégicos
Imparcialidad	Se destacan Belcorp, Atento, Findeter, Falabella, Aseguradora Solidaria	Si bien todas las empresas estudiadas trabajan por la equidad y el trato justo, estas empresas hacen una mayor inversión en programas de equidad salarial, de género, e igualdad en el trato
Orgullo	Falabella y Comolsa	Los programas de reconocimiento a nuevos talentos como Talentum de Falabella y el programa de Felicidad y Cultura Molpack, ejercen mayor influencia para que sus colaboradores se sientan orgullosos de su lugar de trabajo.
Compañerismo	Aseguradora Solidaria, Belcorp	Todas las empresas tienen incluidos programas de bienestar social, sin embargo estas dos empresas hacen grandes inversiones en actividades que incluyan la familia de los colaboradores y las integraciones entre compañeros, celebrando diversas fechas especiales durante el año.

Nota: Se enuncian las empresas según la variable en la que más se destacan. Esta información fue tomada de los informes de gestión y sostenibilidad de cada una de las empresas

Análisis del desempeño financiero de las empresas en estudio

En esta sección se pretende comprobar las hipótesis planteadas al inicio de la investigación:

Primera hipótesis: ¿Puede un buen clima laboral incrementar la productividad empresarial?

Primero se hizo un cuadro comparativo donde se incorporaron 10 empresas de la categoría con más de 500 empleados y 10 empresas de la categoría con menos de 500 empleados. El motivo para elegir estas empresas fue sacar un puntaje promedio de clima laboral GPTW, para posteriormente hallar los indicadores de rentabilidad y margen neto.

Definición de indicadores

Rentabilidad de los activos ROA (Return on Assets, por sus siglas en inglés)

Es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Este indicador es utilizado para medir la eficiencia de los activos totales de la empresa, sin tener en cuenta las fuentes de financiación utilizadas y la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.

Es decir, el ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos.

Su fórmula de cálculo es:
$$\frac{\text{Utilidad Operacional (antes de impuestos, es decir el EBIT)}}{\text{Total Activos}}$$

Margen Neto MN o Rentabilidad Neta RN

El margen neto es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una empresa. Su cálculo resulta de dividir el beneficio neto entre las ventas (sin Impuesto al Valor Añadido o IVA).

$$\text{Su fórmula de cálculo es: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$$

Para hacer el análisis se calculó el promedio aritmético de las empresas durante los 2015-2019. Como la mayoría de las empresas no estuvieron rankeadas consecutivamente durante el periodo estudiado, se procedió a asignar el número inmediatamente siguiente al último presentado por el ranking GTWP.

Es así como Atento Colombia ocupó el puesto 3 en el año 2018, pero en el año 2019 no apareció en el ranking; por lo tanto se asumió que ese año ocupó el 4. Alianza Team ocupó el puesto 15 en el año 2018, pero en 2017 y 2016 no salió en el ranking; se asume entonces que ocupó los puestos 16 y 17, respectivamente.

De esta manera se asignaron los valores a las demás empresas para hacer el cálculo que se muestra en la Tabla 18. Al calcular este promedio, los que tienen el puntaje más cercano a 1, indican que tienen mejor calificación en el GPTW, por lo tanto mejor clima laboral.

Lo anterior permite establecer una nueva clasificación, la cual se puede apreciar en la Tabla 19:

Tabla 19.

Clasificación Promedio de las grandes empresas en GPTW

No.	Empresa	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
		Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	
1	DHL	3	3	1	1	1	1,8
2	Aseguradora Solidaria de Colombia	2	4	3	2	2	2,6
3	Atento Colombia	6	7	2	3	4	4,4
4	Sociedad Portuaria Regional Cartagena	10	5	4	4	3	5,2
5	Construcciones El Cóndor S. A	5	7	12	8	9	8,2

6	Falabella	7	6	6	13	20	10,4
7	Alianza Team	11	17	16	15	6	13
8	Findeter	20	20	20	5	5	14
9	Credibanco S. A	20	19	18	9	9	15
10	Belcorp	8	9	19	20	20	15,2

Nota: Los números en rojo en la Tabla corresponden al puesto promedio calculado para aquellas

empresas que no aparecían en el ranking durante ese año, lo que permitió hacer el cálculo general del puesto o ubicación promedio en el ranking GPTW durante el periodo 2015-2019.

A continuación se presenta el mismo proceso para las medianas empresas.

Tabla 20.

Clasificación promedio de las medianas empresas en GPTW

No.	Empresa	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019	
		Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto	
1	Equión Energía Limited	2	4	4	2	3	3
2	A.C.H. Colombia S. A	3	6	6	1	3	3,8
3	Terminal de Contenedores de Cartagena CONTECAR S. A	17	5	3	12	1	7,6
4	Natura	1	1	9	14	19	8,8
5	SAP Colombia	12	11	10	6	11	10
6	Dow Colombia	8	3	17	16	8	10,4
7	Productos Roche S. A	13	7	19	18	6	12,6
8	Bio D.S. A	19	18	8	11	10	13,2
9	Procolombia	15	14	15	13	12	13,8
10	Comolsa S.A.S	19	18	17	20	2	15,2

Nota: Los números en rojo indican los promedios calculados para hallar el promedio general que permitió la ubicación en el ranking de las medianas empresas en el GPTW

Se observa entonces que en las grandes empresas el primer lugar sigue siendo liderado por DHL, mientras en las medianas empresas, el mejor promedio de ranqueo ahora es de A.C.H Colombia S.A. Con este nuevo criterio se compara con el indicador ROA y el MN. Se intenta comprobar si las empresas que tienen mejor calificación GPTW, tienen un ROA y un MN más alto. El análisis de este indicador solo fue posible en 9 empresas ya que no se obtuvieron los datos financieros de las veinte empresas en estudio.

A continuación se presenta el cálculo del ROA y MN promedio durante los años 2015-2019 de las empresas que tuvieron la información completa:

Tabla 21.

Porcentaje promedio de calificación de ambiente laboral, ROA y MN

Empresa	Ranqueo promedio 2015-2019	ROA	MN
Aseguradora Solidaria de Colombia	2,6	4%	4%
Atento Colombia	4,4	2,44%	6,35%
Construcciones El Cóndor S. A	8,2	8,52%	15,03%
Falabella	10,4	3,91%	5,92%
Findeter	14	2,29%	7,40%
Belcorp	15,2	62,00%	6,00%
Equión Energía Limited	3	32,94%	22,94%
A.C.H. Colombia S. A	3,8	49,39%	26,26%
Comolsa S.A.S	15,2	6,00%	11,00%

Nota: ROA: Rentabilidad sobre activos (Return on Assets, por sus siglas en inglés); MN: Margen Neto. Los valores ROA y MN se obtuvieron de los informes de gestión y estados financieros de cada empresa

Las grandes empresas están marcadas con gris claro son 6 en total y las pequeñas empresas son tres, señalizadas con color gris oscuro. Se observa que las empresas pequeñas tienen promedios de Margen Neto y ROA más alto.

Niveles del Margen Neto: Como se explicó anteriormente, el margen neto refleja la capacidad que la empresa tiene para convertir los ingresos en beneficios, por tal razón entre más alto sea el indicador, muestra que la empresa está realizando un eficiente control de los costos.

Se observa que las empresas medianas tienen mejores porcentajes de Margen Neto. Para este caso, A.C.H Colombia refleja el mejor porcentaje de margen neto.

En el caso de las empresas grandes la empresa que refleja el margen neto más alto es Construcciones el Cóndor, con un margen neto de 15,03% y la que tiene el margen más bajo es Aseguradora Solidaria de Colombia.

Niveles de ROA: Se considera que para que una empresa sea valorada de forma positiva en cuanto a su rentabilidad, el ROA debe superar el 5%. Este indicador muestra la capacidad de la empresa de convertir cada peso en rentabilidad, por ejemplo: cada peso invertido en la Aseguradora Solidaria genera una rentabilidad del 4%, mientras que el mismo peso invertido en Construcciones el Cóndor genera el 8,52% de rentabilidad.

Ahora bien, no haremos comparaciones entre empresas teniendo en cuenta que pertenecen a sectores diferentes, por lo que las condiciones y el entorno de cada una es distinto, los costos de producción son diferentes, los niveles de riesgo varían de una a la otra, la carga tributaria es distinta, así como el tamaño, lo que no permite hacer una comparación equitativa.

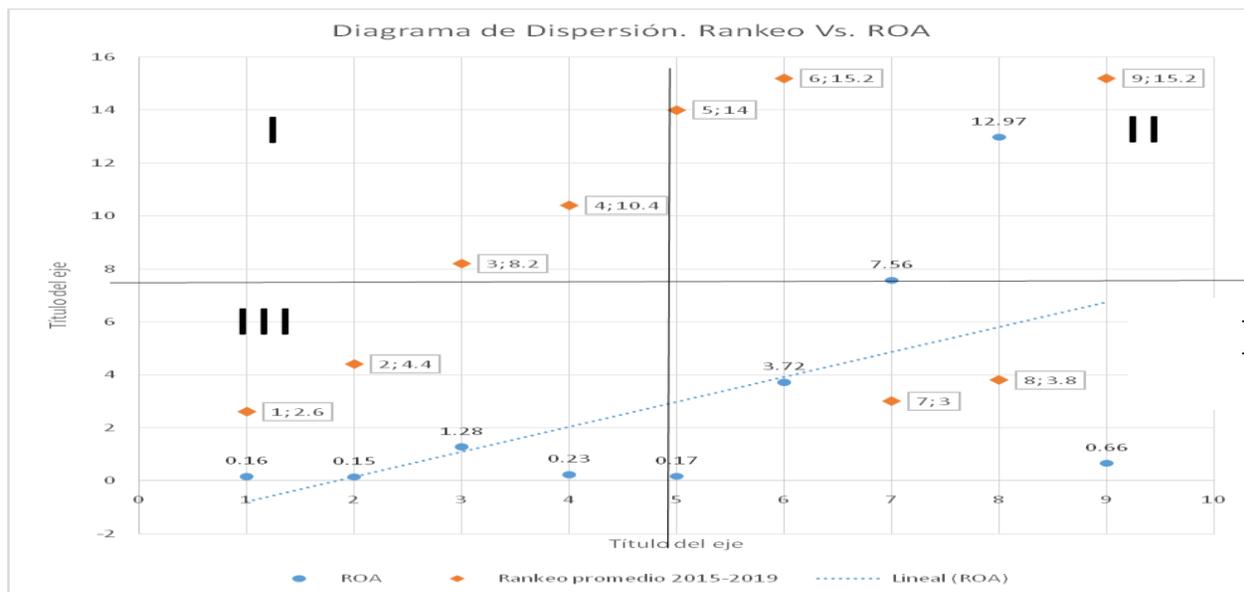
Lo que se hace a continuación es revisar qué tanto se relaciona el indicador de rentabilidad sobre los activos ROA según la calificación recibida en el clima laboral por el GPTW.

Para ello llevamos los valores obtenidos a un gráfico de dispersión por puntos. Para interpretar los resultados, se dividió el gráfico en 4 cuadrantes como se observa en la Figura 12

Este gráfico se dividió en cuatro cuadrantes para su interpretación:

Figura 12.

Diagrama de dispersión. Rankeo vs. ROA



Cuadrante I: Aquí se ubican las empresas Falabella y Construcciones el Cóndor.

Falabella tiene un promedio de calificación de 10,4 en el ranking GPTW y un ROA de 3,91%.

Construcciones el Cóndor tiene una mejor calificación GPTW de 8,2 (más cerca al primer lugar) y un ROA de 8,52%.

Cuadrante II: Conformado por Belcorp, Findeter y Comolsa. Las empresas que se encuentran más lejos del primer lugar GPTW son Belcorp y Comolsa con un puntaje 15,2 cada una, sin embargo vemos que Belcorp es la que mejor puntaje tiene de las 3 con un ROA de 62%. Findeter es la del puntaje roa más bajo de 2,29%

Cuadrante III: En este cuadrante se ubican Atento Colombia y Aseguradora Solidaria de Colombia. Al igual que en el cuadrante I, aquí se observa que entre más cerca se está del primer lugar, mejor es el porcentaje ROA. Atento tiene un promedio en el ranqueo GPTW de 4,4 y un

ROA de 2,44%, y Aseguradora Solidaria que está más cerca del primer lugar con un promedio de ranqueo de 2,6 su promedio ROA llega al 4%.

Cuadrante IV: Finalmente en este cuadrante se ubican Equión y A.C.H Colombia. Estas dos empresas son de las que tienen mejor puntaje promedio en el GPTW, así mismo, junto con Belcorp tienen los mejores puntajes ROA; además A.C.H. Colombia como se mencionó anteriormente es la que tiene mejor margen neto de todas.

Ahora se calcula la correlación entre ambas variables para determinar si son dependientes o no. Para ello se utiliza la fórmula de correlación de Pearson, la cual es una medida de dependencia lineal entre 2 variables aleatorias y se calcula con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\text{cov}(x, y)}{S_x S_y} \quad \text{donde:}$$

r= Correlación de Pearson

Cov (x, y) = Covarianza entre x e y

S_x= Desviación estándar de x

S_y= Desviación estándar de y

El valor de x corresponde al ROA y el de y a la ubicación en el ranking.

Al aplicar la fórmula el valor obtenido es:

$$r = -0,3899$$

Este valor nos indica que hay una correlación negativa entre las dos variables; a mayor valor de x, menor será el valor de y. Es decir, cuando la posición en el ranking está más lejos del primer lugar, el porcentaje ROA es menor y, por el contrario, cuando la posición es más cercana al primer lugar, el ROA se incrementa. Sin embargo aunque hay una correlación lineal, esta es

débil, lo que se observa en casos como el de Belcorp que a pesar de estar alejado del primer lugar tiene un promedio ROA bastante alto.

Con esto se estaría indicando que la primera hipótesis es cierta, entre mejor sea el clima laboral en una empresa, mayor es su productividad.

Segunda hipótesis:

¿Cómo se ve afectada la satisfacción laboral de los trabajadores ante las políticas de reconocimiento y recompensas de la empresa?

Para ello tomamos las empresas que tienen los programas más sólidos de reconocimiento y recompensas para compararlo con sus indicadores de clima laboral; los porcentajes de indicador de ambiente laboral IAL fueron tomados de los informes de gestión y sostenibilidad de cada una de las empresas y los resultados se muestran en la Tabla 21:

Tabla 22.

Indicador de ambiente laboral (IAL) vs. ROA

Empresa	Indicador IAL	ROA
Aseguradora Solidaria de Colombia	93%	4%
Belcorp	96%	62%
Equión Energy Limited	93%	33%
Falabella	95%	4%

Nota: Tomado de los informes de gestión y sostenibilidad de cada empresa

Con estos datos se halla la correlación de Pearson y para este caso x corresponde al indicador de ambiente laboral, mientras y al ROA

$$r = \frac{Cov(x,y)}{S_x S_y}$$

r = Correlación de Pearson

$Cov(x, y)$ = Covarianza entre x e y

S_x = Desviación estándar de X

S_y = Desviación estándar de Y

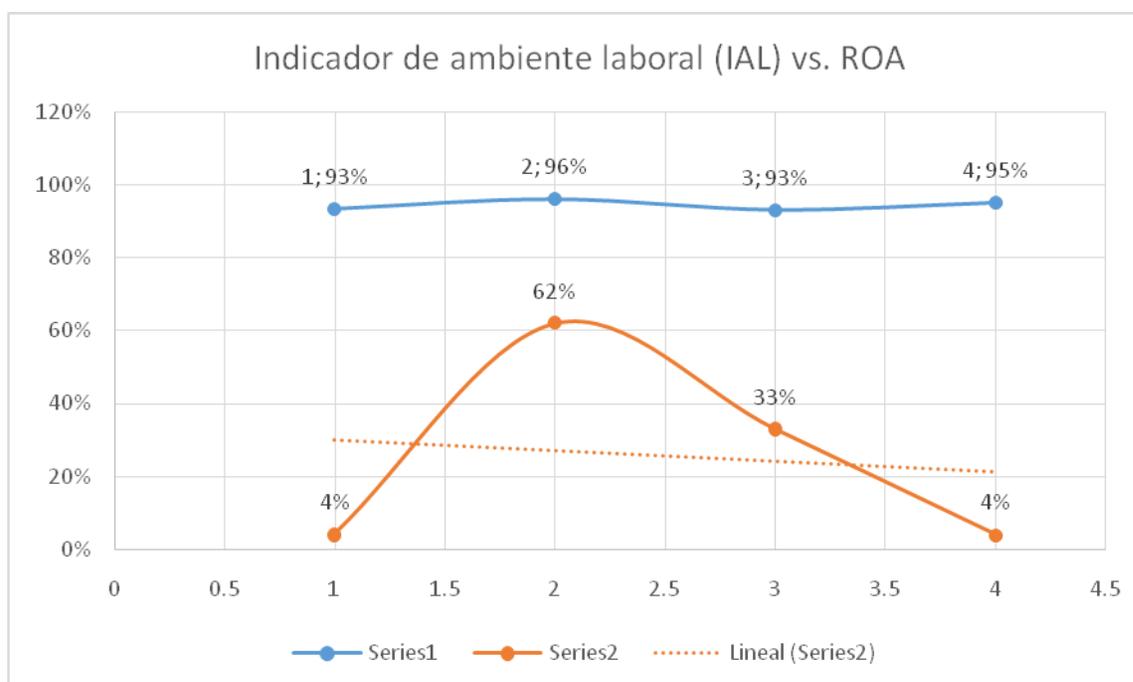
Al aplicar la fórmula, el valor obtenido es

$r = 0,4955$

Lo cual en el gráfico de dispersión se ve de la siguiente forma:

Figura 13.

Diagrama de dispersión entre IAL y ROA.



De acuerdo al resultado hay una correlación lineal positiva, pero es débil. A medida que el ROA aumenta, el indicador IAL mantiene una tendencia casi lineal. Cuando el indicador aumenta, el ROA aumenta pero no en una medida proporcional.

Conclusiones

Los autores estudiados en esta investigación coinciden en señalar la importancia de generar ambientes laborales adecuados que permitan el desarrollo eficaz de las estrategias de la organización. Por otro lado, los resultados obtenidos han permitido evidenciar que tanto la cultura como el clima organizacional dependen de muy variados factores para que sean excelentes.

Las empresas estudiadas demuestran en los resultados de su gestión el trabajo conjunto en el área de gestión humana, en seguridad y salud en el trabajo, tecnología, infraestructura, servicio al cliente, manejo de proveedores, responsabilidad social empresarial. Todas son piezas de un mismo sistema que deben funcionar en perfecta sincronía, pues cuando una de ellas falla, todo el sistema falla. La cultura organizacional no tiene la capacidad de generar impacto en el desempeño de una organización por sí misma, esta debe ir acompañada del manejo adecuado de las variables mencionadas.

Se encontró que las empresas están trabajando por un cambio cultural a favor de la unidad, la cohesión social, solidaridad y el principio de equidad. Las empresas están haciendo cambios estructurales para lograr avances positivos en materia de equidad de género, igualdad salarial, la no discriminación, el respeto por los derechos humanos y la inclusión; si bien es cierto que aún falta mucho camino por recorrer, se han dado pasos importantes en esta materia. A pesar de los grandes cambios que se han dado en materia de equidad de género a nivel laboral, aún persisten sectores altamente masculinizados o feminizados, que se contraponen y patrocinan la inestabilidad en el empleo, el acceso a promociones e incluso la posibilidad del balance vida-carrera, la exclusión de determinados beneficios extrasalariales y la desigualdad retributiva.

Un aspecto que se considera importante trabajar es la desigualdad salarial no sólo desde el punto de vista de género sino comparativamente con los salarios del mercado. Si bien es cierto que todas las empresas estudiadas resaltan la importancia de la igualdad salarial, solo se encontraron proyectos concretos al respecto, excepto en Equión quienes presentan el indicador de segregación salarial entre hombres y mujeres y el plan de acción para contrarrestarlo.

Con todo y lo anterior, se evidenció que aunque el clima laboral es un factor fundamental para la satisfacción laboral y el desempeño de los colaboradores, no necesariamente es garantía de un incremento en la productividad. Aunque existe una correlación entre ambas variables, esta es débil. Esto se pudo evidenciar en el caso de Aseguradora Solidaria, una de las que tiene mejor calificación en el GPTW pero cuyo margen neto e indicador ROA no superan el 4%, por el contrario, Belcorp que es una de las que está más lejos del primer puesto, obtuvo unos márgenes netos y rentabilidad muy superiores a las demás.

Evidentemente hay otros factores que pueden influir en el incremento de la productividad, hay más variables a tener en cuenta, y quizás con un mal clima laboral los resultados en las utilidades y rentabilidad serían distintos. Por lo tanto es necesario orientar investigaciones tendientes a identificar cuáles son esas otras variables que junto con el clima laboral inciden en la productividad.

También habría que indagar si estas calificaciones otorgadas por empresas como Great Place to Work o MERCO, realmente están teniendo en cuenta el sentir del empleado y son garantía de que hay un buen clima laboral, si las variables de medición son las correctas, pues no son pocos los casos de empresas que al interior de su organización tengan problemas de alta rotación, huelgas, despidos masivos, e inconformidades, a pesar de estar figurando en los listados de los mejores lugares para trabajar.

Recomendaciones

El primer paso para lograr un buen clima laboral empieza desde la selección de personal, el cual debe ser incluido en el proceso de planeación estratégica de la organización y que va de la mano del reclutamiento; en éste es indispensable seleccionar al personal que realmente ame desempeñar su función por sencilla que ésta sea, que se sienta motivado a cumplir su sueño dentro de la organización. Cuando se contrata personal solo por llenar una vacante será más difícil alinearlos con los objetivos que esperan ser cumplidos, hay que invertir más tiempo y dinero en procesos de capacitación que posiblemente sean infructuosos, pues se corre el riesgo de que el colaborador abandone su cargo a la primera oportunidad.

La capacitación es una herramienta fundamental para que el colaborador enfrente día a día sus labores con eficacia y eficiencia, con el acompañamiento de sus superiores quienes guiarán todo este proceso para que el trabajador se adapte fácilmente a su nuevo entorno. La capacitación debe estar dirigida no sólo a tener el personal idóneo para el puesto sino a tener mejores seres humanos, por lo que es necesario incluir formación enfocada en el desarrollo personal y profesional del colaborador.

Es importante que las organizaciones tengan la infraestructura y la tecnología adecuada al servicio de todo el equipo de trabajo. Las organizaciones no son coherentes cuando dictan una capacitación con el mejor coach motivacional que puedan contratar, que el colaborador salga de allí con el ánimo al 100%, pero después llegan a una oficina donde no funciona el internet, la impresora no sirve, el aire acondicionado es un lujo y el mobiliario es del siglo pasado. Hay que ser consecuentes con lo que se dice y se hace, y esto requiere de cambios en muchos aspectos que no hay que descuidar.

Es importante que la empresa haga mediciones de su clima laboral, de tal forma que pueda detectar a tiempo las falencias y convertirlas en fortalezas. Cada empresa debe ajustar el modelo de medición que más se ajuste a sus necesidades, lo importante es hacer un seguimiento, evaluación y control del ambiente laboral. El modelo Great Place to Work es bastante completo, sin embargo la empresa puede añadir variables que considere necesarias para que la medición sea mucho más confiable. Puede ir implementando poco a poco el sistema de medición, no por cumplir un requisito sino como un ejercicio voluntario con el que se busca prevenir conductas dañinas para la organización.

“Está bien celebrar el éxito, pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso”, una frase de Bill Gates, co-fundador de Microsoft que es muy acorde a la realidad de las empresas. El éxito suele ser la meta que busca todo empresario, sin embargo no hay que olvidar que el éxito trae consigo sus riesgos y no hay que perderlos de vista. De las fallas se aprenden las mejores lecciones y la empresa debe prestar igual atención tanto al proceso como al resultado.

Referencias

- A.C.H Colombia. (SF). Nuestros compromisos hacen historia. 2020, de A.C.H Colombia.
<https://www.achcolombia.com.co/compania>
- Aseguradora Solidaria de Colombia. (2020, a). Historia. 2020, de Aseguradora Solidaria de Colombia. <https://www.aseguradorasolidaria.com.co/solidaria/nuestro-simbolo/historia.aspx>
- Aseguradora Solidaria de Colombia. (2020, b). Informe De Gestión Del Representante Legal A La Junta De Directores y a La Asamblea General Ordinaria De Asociados De Aseguradora Solidaria De Colombia Entidad Cooperativa Diciembre 31 De 2019 Y 2018. 2020, de Aseguradora Solidaria de Colombia. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Faseguradorasolidaria.com.co%2Fresources%2Fsite1%2FGeneral%2FSolidaria%2FInforme-Gestion-Representante-Legal-2019-V15092020-ASC.pdf&cflen=3072948&chunk=true
- Aseguradora Solidaria de Colombia. (2019). Dictamen Del Revisor Fiscal, Estados Financieros Y Notas Al 31 De Diciembre De 2019 Aseguradora Solidaria De Colombia Entidad Cooperativa. 2020, de Aseguradora Solidaria de Colombia.
<file:///E:/DATOS/Downloads/Dictamen-Revisor-Fiscal-Notas-Estados-2019.pdf>
- Atento. (2019). Informe Integrado 2018. 2020, de Atento. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fatento.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F07%2FATENTO_MQ_ES_2019-12-20_Interactive_Marked.pdf&cflen=12272454&chunk=true
- Belcorp. (2019). Informe de Progreso en Sostenibilidad 2018-2019. 2020, de Belcorp.
https://issuu.com/belcorpcorporativo/docs/24.10.2020_informe_sostenibilidad

Bobadilla, M., Callata, C & Caro, A. (2015). Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El Rol De La Orientación Cultural En Una Empresa GLOBAL. 2020, de Universidad del Pacífico.

<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/BobadillaMagali2015.pdf?sequence=1>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Descripción de actividades económicas (Código CIIU). 2020, de Cámara de Comercio de Bogotá. <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cameron, Kim y Quinn, Robert (2006). Diagnosing and changing organizational culture (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos.

Carrillo, C., Solano, M., Martínez, M & Gómez, C. (2013). Influencia del género y edad: satisfacción laboral de profesionales sanitarios. 2020, de Universidad de Murcia. Revista Latinoamericana de Enfermagem. https://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n6/es_0104-1169-rlae-21-06-01314.pdf

Comolsa (2020). Colombiana de Moldeados S.A.S. Nosotros. <https://www.molpack.net/contactanos/colombia/>

Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. 2020, de Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20Fondo%20Colombiano%20de,objeto%20es%20la%20financiaci%C3%B3n%20de

Construcciones el Cóndor S.A. (2020). Nuestra Compañía.

<https://www.elcondor.com/es/compania/nuestra-compa#historia>

Construcciones el Cóndor S.A. (2019). Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019. 2020, de

Construcciones el Cóndor S.A. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.elcondor.com%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fuploads%2Ffiles%2F20200224_INFORME%2520GESTION2019%2520EL%2520CONDOR_WEB.pdf&clen=5183930&chunk=true

Construcciones el Cóndor. (2016). Estados Financieros Consolidados 3T2015. 2020, de

Construcciones el Cóndor.

https://www.elcondor.com/sites/default/files/uploads/info_financiera/EEFF3T2015_consolidados.compressed.pdf

Corrales, G. (2018). Las agencias calificadoras de riesgo. 2020, de La República.net.

<https://www.larepublica.net/noticia/las-agencias-calificadoras-de-riesgo#:~:text=Una%20agencia%20calificadora%20de%20riesgo,de%20t%C3%ADtulos%20de%20deuda%20en>

Flores, G. (2014). Definición de Políticas en la Organización. 2020, de DEHO.

<http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>

Delgado, A. (2006). Calificadoras y Costos financieros asociados con la calificación riesgo-país.

En Reforma Financiera en América Latina (304). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

Equión. (2018). Informe de gestión 2018. 2020, de Equión Energía. [https://www.equion-](https://www.equion-energia.com/equion/social.html)

[energia.com/equion/social.html](https://www.equion-energia.com/equion/social.html)

Direct Selling News DNS. (2019). DSN Announces the 2019 Global 100! 2020, de Direct Selling News DNS: <https://www.directsellingnews.com/dsn-announces-the-2019-global-100/>

Falabella (2020 a). Historia. 2020, de Falabella retail.

<https://investors.falabella.com/Spanish/quienes-somos/default.aspx#section=history>

Falabella. (2019). Reporte de Sostenibilidad 2019. 2020, de Falabella Retail.

https://www.falabella.com/static/RDF/site/content/falabella-sostenible/pdf/RS_FALABELLA_RETAIL_2019.pdf

Fedesarrollo (2017). Informe mensual del mercado laboral. Salario Emocional.

<https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

Findeter. (2020). Quienes somos. Findeter Banca de Desarrollo territorial.

<https://www.findeter.gov.co/sobre-Findeter>

Findeter. (2019). Informe de Gestión y sostenibilidad. 2020, de Findeter, Banca de Desarrollo Territorial.

<https://www.findeter.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=304027>

Fombrun, C. (1996) "Reputation: Realizing value from the corporate image". Boston: Harvard Business School Press.

Gaete, M & Salgado, C. (2019). Percepción de Equidad de Género, Trabajo-Familia y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Empresa Vitivinícola de Maule. 2020, de Talca Universidad. <http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/11852/5/20190047.pdf>

- Gamero, C. (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. 2020, de Universidad de Málaga.
https://www.researchgate.net/publication/28165315_Satisfaccion_laboral_de_los_asalariados_en_Espana_Especial_referencia_a_las_diferencias_por_genero
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.
- Gelcich, M, Navarro, M & Riquelme, R. (2003). Reputación Corporativa: Conceptos y Medición. 2020, de Universidad de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108218/gelcich_m.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Gilli, J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos aires: Granica.
- Giraldo, M. (2018). Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia. 2020, de Universidad de la Salle.
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1736&context=contaduria_publica
- Great Place to Work. (2020 a). Nuestra Historia. 2020, de Great Pace to Work Peru.
[https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos#:~:text=Great%20Place%20to%20Work%C2%AE%20empez%C3%B3%20con%20un%20descubrimiento%20inesperado,para%20trabajar%20en%20Estados%20Unidos\).](https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos#:~:text=Great%20Place%20to%20Work%C2%AE%20empez%C3%B3%20con%20un%20descubrimiento%20inesperado,para%20trabajar%20en%20Estados%20Unidos).)
- Great Place to Work (2020 b). Listas. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/>

Great Place To Work. (2019). Cómo funciona el modelo Great Place to Work. 2020, de GPTW.

<https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241->

[460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work](https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/tendencias/1255241-460/c%C3%B3mo-funciona-el-modelo-great-place-to-work)

González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72

Hernández, H. (2020). Salario real y nominal ¿Qué son y en qué se diferencian? *Asesorías.com*.

<https://asesorias.com/empresas/normativas/laboral/salario/nominal-real/>

Hofstede, G. (2010). *Culture's consequences*. California, USA: SAGE Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online*

Readings in Psychology and Culture, 2(1).

<http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences*, pag. 359.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International Differences in work related values*.

Londres: Sage Publications.

Hofstede, G. (1980). *Masculinity and femininity: The taboo dimension of national cultures*.

Thousand Oaks, California: Sage Publications.

ICCE. (2016). *Consultoría Empresarial en Colombia*. 2020, de Instituto Colombiano de

Consultores empresariales. [http://www.iconultores.org/consultoria-empresarial-en-](http://www.iconultores.org/consultoria-empresarial-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%20existen%2010.397%20firmas,10%25%2C%20entre%20otras%20disciplinas.)

[colombia/#:~:text=En%20Colombia%20existen%2010.397%20firmas,10%25%2C%20entre%20otras%20disciplinas.](http://www.iconultores.org/consultoria-empresarial-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%20existen%2010.397%20firmas,10%25%2C%20entre%20otras%20disciplinas.)

[entre%20otras%20disciplinas.](http://www.iconultores.org/consultoria-empresarial-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%20existen%2010.397%20firmas,10%25%2C%20entre%20otras%20disciplinas.)

Jaramillo, F. (2015). Los peores patronos de Colombia. 2020, de Las 2 Orillas.

[https://www.las2orillas.co/los-peores-patronos-de-colombia/#:~:text=Un%20estudio%20de%20la%20Escuela,y%20IPS%20\(Universidad%20de%20Antioquia.](https://www.las2orillas.co/los-peores-patronos-de-colombia/#:~:text=Un%20estudio%20de%20la%20Escuela,y%20IPS%20(Universidad%20de%20Antioquia.)

Llopart, X (1997) La gestión de los recursos humanos en base a competencias, tesis doctoral, Departamento de Economía y Organización de Empresas, UAB, Barcelona.

Manzo, Z & Moncallo, N. (2004). Remuneración Salarial Recibida, Beneficios Recibidos Y Aspirados Relacionados Con La Calidad De Vida Laboral Percibida. 2020, de Universidad Católica Andrés Bello.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf>

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. Ingeniería Industrial. Vol. 34, n.1, 2-11.

Méndez, J. (2015). La Importancia del Talento Humano en la consecución de los Objetivos Organizacionales. 2020, de Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUCION%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=D8560F3E0D63897E0AE350F3B46DDF69?sequence=1>

Merco. (2020) ¿Qué es Merco? 2020, de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

<https://www.merco.info/co/que-es-merco#!>

Merco. (2019). Merco: Empresas y líderes. El proceso de elaboración de Merco Colombia 2019. 2020, de Grupo Análisis e Investigación Merco.

[file:///E:/DATOS/Downloads/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-co-2019%20\(1\).pdf](file:///E:/DATOS/Downloads/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-co-2019%20(1).pdf)

Merco. (2011). Proceso de Elaboración de Merco. 2020, de Merco:

[file:///E:/DATOS/Downloads/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2011%20\(2\).pdf](file:///E:/DATOS/Downloads/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-empresas-es-2011%20(2).pdf)

Ministerio de Protección Social (2011). Código Sustantivo del Trabajo, Título V, Capítulo I, Salarios, Artículo 127.

<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Moreno, C & Buenrostro, H. (2017). El Modelo De Las Seis Dimensiones De Geert Hofstede Para La Toma De Decisiones En Los Negocios Internacionales. 2020, de XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Asociación nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración ANFECA.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>

Mulder, P. (2013). Modelo de Cultura Organizacional por Edgar de Toolshero.

<http://www.toolshero.es/liderazgo/modelo-de-la-cultura-organizacional-por-edgar-schein/>

Ojeda, J., Méndez, S & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. 2020, de Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Charcín.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf>

Organización de Naciones unidas ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2020, de Organización de Naciones unidas ONU.

<https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Orozco, J & Ferré, C. (2017). Los índices de medición de la Reputación Corporativa en la cadena de valor de las empresas de comunicación, una propuesta. 2020, de Revista Austral

- Comunicación. file:///E:/DATOS/Downloads/Dialnet-
LosIndicesDeMedicionDeLaReputacionCorporativaEnLaC-6235698.pdf
- Otavo, J., Quintero, A., Villalobos, D & Villegas, L. (2014). Cultura Empresarial Como Estrategia De Productividad De Una Organización En Colombia. 2020, de Universidad Sergio Arboleda.
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/986/Cultura%20empresarial%20como%20estrategia%20de%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parra, J. (2017). Creación De Empresa De Consultoría De Gestión Humana Ubicada En La Ciudad De Bogotá D.C. 2020, de Universidad La Gran Colombia.
https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/3929/Empresa_consultor%C3%ADa_gesti%C3%B3n_humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, R. (2012). El Ambiente Laboral y su Incidencia en el Desempeño de las Organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia. 2020, de Universidad Nebrija y Universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/3203>
- Polania, N., Roperro, M & Silva, I. (2017). Administración Y Gestión Personal En Compañías De Contact Center. 2020, de Universidad Piloto de Colombia.
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003863.pdf>
- Ramírez, M. (2008). ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia? El caso de Laboratorios Wyeth. 2020, de Revista EAN.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/444/436>
- Robbins, S & Judge, T. (2009). ¿Qué es Comportamiento Organizacional? En Comportamiento Organizacional (pp. 10-11). México: Pearson.

- Romero, Y. (2017). Administración del Recurso Humano en las Empresas Colombianas. 2020, de Universidad Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16185/RomeroLopezYeimyViviana2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, A. (2008). Modelo de Valores en competencia de Cameron y Quinn, 2020, de Universidad Católica, Andrés Bello.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Sánchez, S., Fuentes, F. & Ruiz, C. (SF). La Satisfacción laboral desde la Perspectiva de Género: un Modelo Empírico de Logit y Probit. 2020, de Universidad de Córdoba.
[///E:/DATOS/Downloads/Dialnet-LaSatisfaccionLaboralDesdeLaPerspectivaDeGenero-2234316%20\(1\).pdf](///E:/DATOS/Downloads/Dialnet-LaSatisfaccionLaboralDesdeLaPerspectivaDeGenero-2234316%20(1).pdf)
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). Tipos de investigación. En Aprender a Investigar, La Investigación (44). Bogotá, Colombia: ARFO Editores Ltda.
- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). 2020, de Universidad del Norte, Barranquilla. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087004.pdf>
- Vanvinckenroye, P. (2015). Intercultural Topics - An introduction to the Business Cultures of the World's Trading Nations. Bruselas, Bélgica: ICHEC Brussels Management School.
- Viva el networking. (2020) ¿Qué es BELCORP y cómo funciona?2020, de Viva el networking.
<https://vivaelnetworking.com/empresas/belcorp/>

Vilmundardóttir, A. (2019). Dimensiones culturales según Geert Hofstede: Una comparación entre Islandia y España. 2020, de Universidad de Islandia, Escuela de Humanidades y español.

<https://skemman.is/bitstream/1946/32241/1/Dimensiones%20culturales%20de%20Geert%20Hofstede.pdf>