

LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE EMPRESAS EN COLOMBIA

Laura Cavelier Baiz

Administración de empresas; Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, D. C.

2020

LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE EMPRESAS EN COLOMBIA

Laura Cavelier Baiz

Directora:

María Teresa Sánchez

Administración de empresas; Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, D. C.

2020

Tabla de Contenido

Resumen	6
Introducción.....	7
1. Marco Teórico	11
1.1. Productividad.....	11
1.1.1. Productividad laboral en Colombia	13
1.1.2. Mediciones de productividad.....	17
1.2. Cultura organizacional.....	20
1.2.1. Elementos de la cultura organizacional	23
1.2.2. Mediciones de la cultura organizacional	25
1.3. Clima organizacional	35
1.3.1. Satisfacción laboral.....	36
1.4. Relación entre cultura organizacional y productividad	37
2. Metodología.....	41
2.1. Herramientas Cualitativas.....	41
2.2. Herramientas Cuantitativas.....	42
3. Desarrollo	44
3.1. Análisis Cualitativo: Relación entre cultura organizacional y productividad laboral de acuerdo con las características empresariales	44
3.2. Análisis cuantitativo de la productividad laboral de las empresas de acuerdo con su cultura.....	50

3.2.1. Análisis de productividad laboral en compañías que mejoraron su cultura	52
3.2.2. Análisis de productividad laboral en compañías que desmejoraron su cultura	53
3.3. Categorización de cultura organizacional de las empresas analizadas	55
4. Conclusiones.....	59
5. Recomendaciones	63
Referencias	64
Anexos	71

Índice de Figuras

Figura 1 Productividad a nivel global del 2016. (dólares por hora trabajada). Copyright 2018 por Fedesarrollo.....	15
Figura 2. Crecimiento de la productividad laboral alrededor del mundo. Copyright 2016 por Fedesarrollo.	16
Figura 3. Tipos de cultura según el modelo Competing Values Framework. Copyright 2017 por Cameron y Quinn.	27
Figura 4. Great Place to Work ® Trust Model ©. Copyright s.f.c. por Great Place to Work.	31
Figura 5. Áreas de práctica en las que los líderes y gerentes crean un ambiente de confianza. Copyright s.f.d. por Great Place to Work.	33
Figura 6. Productividad laboral DHL Express. Realizada por el autor. Datos tomados de EMIS y la Cámara de Comercio de Bogotá.	53

Figura 7. Productividad laboral Seguros Bolívar. Realizada por el autor. Datos tomados de EMIS y la Cámara de Comercio de Bogotá.	54
--	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Compañías con mejoramiento continuado en ranking de Great Place to Work.	51
Tabla 2. Compañías con desmejoramiento continuado en ranking de Great Place to Work.	51

Índice de Anexos

Anexo 1. Formato de preguntas entrevista	72
Anexo 2. Respuesta de entrevista de la mánager de recursos humanos de una farmacéutica en Colombia.....	72
Anexo 3. Respuesta de entrevista del gerente general de una entidad financiera en Colombia	81
Anexo 4. Respuesta de entrevista del gerente general de una clínica en Colombia.....	82
Anexo 5. Ranking anual Great Place to Work.....	86
Anexo 6. Ventas, número de empleados y productividad laboral de las empresas analizadas	87
Anexo 7. Resumen de obtención de datos empresas	88

Resumen

El objetivo de este documento es explorar la relación que existe entre la cultura organizacional y la productividad laboral de una empresa. Con el fin de lograr dicho objetivo se realizó una revisión bibliográfica para profundizar en los conceptos y estudiar su relación. La metodología que se desarrolló incluye parte cualitativa y parte cuantitativa. En cuanto a la parte cualitativa, se realizaron entrevistas estructuradas a directivos de 3 empresas en Colombia con el fin de entender su percepción frente a esta relación. Para la parte cuantitativa se escogieron 4 empresas que durante un periodo determinado han mostrado una mejora o desmejora notable y continua de su cultura organizacional en el ranking de The Great Place to Work. Para estas empresas se encontró la productividad laboral teniendo en cuenta las ventas anuales y el número de trabajadores. A partir de esta investigación se encontró una relación entre el impacto que tiene la cultura organizacional en la productividad laboral de una empresa. Con lo anterior, se concluyó que la cultura organizacional es un punto clave y prioritario para las empresas de hoy en día, pues es un factor que se puede utilizar para mejorar la efectividad, la productividad y la competitividad de las empresas.

Palabras Clave:

Cultura organizacional, Clima organizacional, Productividad laboral, Satisfacción laboral.

Introducción

El tema elegido para esta investigación es la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral en una empresa. Para entender esta relación se identificará la forma en la que dependen ambas variables y cómo la ausencia de productividad puede llegar a provocar efectos negativos en el desarrollo de una sociedad y retrasar la posibilidad de que las personas obtengan un mayor bienestar y las empresas generen una mayor riqueza.

El tema cobra una importancia relevante en la medida en que, como lo establece Venutolo en investigación realizada en el año 2009, dentro del análisis económico-financiero de una empresa se debe tener en cuenta la evolución de la productividad laboral. Esto es importante porque el aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Según el autor, al ser los costos laborales un indicador fundamental para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, el crecimiento en la productividad laboral de la misma puede mostrar de manera aproximada el nivel de competitividades.

A través de la investigación realizada se evidenció cómo en las últimas décadas la productividad de los países latinoamericanos, en general, se ha deteriorado. Si bien la productividad puede medirse de múltiples maneras, dos de las formas más comunes para hacerlo son la productividad por trabajador, como la cantidad de producto vendido por trabajador en un período de tiempo determinado y la productividad total de los factores.

Al analizar la productividad laboral se evidencia que Latinoamérica, a excepción de Chile y Argentina, está notablemente rezagada respecto a la productividad de las principales economías del mundo y a la de otros países emergentes. De los trece países latinoamericanos sobre los que hay información disponible, Colombia apenas supera a Perú, Guatemala y

Bolivia, quienes ocupan las últimas tres posiciones (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Es de esta forma cómo Colombia exhibe consistentemente uno de los niveles más bajos de productividad de América Latina. Entre 1951 y 2015 la productividad total de los factores de Colombia es, en promedio, apenas un poco más de la mitad que la de los Estados Unidos. (Haman, Arias-Rodríguez, Bejarano, Gafaro, Mendez-Vizcaino y Poveda-Olarte, 2019).

Hay que tener en cuenta que el análisis empírico de las empresas del país sugiere que la productividad está directamente relacionada con el tamaño, edad, ubicación y participación en las cadenas de valor globales. Así en Colombia la mayoría de las empresas manufactureras son PYMES y esto tiende a contribuir a sus bajos niveles de productividad. (Camacho y Conover, 2010).

A través del desarrollo de la investigación Fedesarrollo (2016) también afirma que el panorama en América Latina es particularmente desalentador en términos de crecimiento de productividad laboral a lo largo de los años y en Colombia, la productividad laboral promedio mantiene un crecimiento positivo, a pesar de que el ritmo de crecimiento ha desacelerado. (Fedesarrollo, 2016). Es por esto por lo que el tema no es de una importancia menor en la medida en que no se puede perder el impulso que presenta el país en cuanto al crecimiento de la productividad. Son válidas todas las experiencias que cooperen en la mejora de la cultura organizacional que de forma directamente proporcional permita un crecimiento importante en la productividad del país.

La pregunta planteada para esta investigación es: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la productividad en una empresa? Para resolverla se utilizaron dos hipótesis que ayudaron a guiar el rumbo de la misma. Estas fueron, la primera, que la cultura

organizacional está relacionada con el aumento de la productividad laboral en las empresas y la segunda, que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el comportamiento y el desempeño de los trabajadores en una organización. A través de estas se buscaba entender cómo la cultura organizacional de algunas empresas en Colombia se relaciona con la productividad de los trabajadores y, por consiguiente, de la misma organización.

Para desarrollar el objetivo general planteado, se tuvieron en cuenta los siguientes objetivos específicos:

- Entender el concepto de productividad laboral, la importancia para el buen desempeño de la empresa y su forma de medición.
- Entender el concepto de cultura organizacional, su evolución, su relación con el clima organizacional, su forma de medición y las razones por las cuales se considera que es importante para la empresa.
- Desarrollar una metodología que permita, tanto cualitativa, como cuantitativamente, identificar qué tipo de relaciones existen entre la productividad laboral de las empresas y la cultura organizacional.
- Desarrollar entrevistas de campo a cargos directivos de organizaciones para tener un examen cualitativo sobre la relación entre cultura organizacional y productividad laboral.
- Llevar a cabo un trabajo investigativo para empresas en donde se pueda medir su productividad laboral y la cultura organizacional en un determinado tiempo analizando su correlación.

La primera parte se construyó de forma que el lector pueda comprender los conceptos claves: productividad laboral y cultura organizacional, así como las formas de medición existentes de éstas. Esto se hizo a través de la revisión de la literatura existente de artículos científicos y académicos. Posteriormente, se desarrolló la explicación de la metodología utilizada donde se expone las formas de medición escogidas de ambos conceptos para el posterior análisis de correlación entre éstos. Después de dar a entender la medición escogida, se analizaron los resultados obtenidos en las empresas evaluadas y se realizaron las conclusiones correspondientes.

1. Marco Teórico

1.1. Productividad

La productividad laboral es un indicador económico fundamentalmente vinculado al crecimiento económico, la competitividad y al nivel de vida de los países. La productividad laboral hace referencia al volumen total de producción, indicado por el producto interno bruto (PIB) producido por una cantidad determinada de personas ocupadas durante un tiempo determinado (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

A través de este indicador se pueden evaluar los niveles de PIB por los insumos laborales y las tasas de crecimiento, con el fin de que con esta información se evidencie la eficiencia de un proceso productivo. La productividad representa el coeficiente de producción por unidad de insumo. La Organización Internacional del Trabajo mide la producción como producto interno bruto de la economía global y lo expresa en paridades de poder adquisitivo (PPA) como la suma final de bienes y servicios producidos en un país durante un período específico. Adicionalmente, la productividad laboral se calcula con el resultado de la división entre PIB a precios constantes y el número de personas ocupadas, entendidas como todas aquellas en edad de trabajar durante un período determinado (Organización Internacional del Trabajo, s.f.).

Es de esta forma, como estamos frente a un criterio fundamental y directamente proporcional para el crecimiento de la economía, esto se ve evidenciado en la evolución de los países con economías avanzadas, pues países con atrasos en temas de productividad y con ingresos medios no logran evolucionar de la misma forma que países desarrollados (Bakas, Kostis y Petrakis, 2019).

Cuando se mide la productividad se demuestra el nivel de eficiencia con el cual una economía emplea sus insumos con el fin de generar un determinado nivel de producción. Es por esto, como veíamos anteriormente, que un mayor nivel de productividad está asociado a una mayor competitividad de un país al permitirle unas mayores tasas de crecimiento económico (Fedesarrollo, 2018).

Uno de los factores más importantes para la producción es el factor trabajo, pues su cuantificación a través del desempeño de productividad laboral es esencial para determinar los niveles de vida en una economía (OECD, 2001). Según el Banco Mundial, el ingreso medio de un país se define principalmente por la productividad calculada como: la cantidad de bienes y servicios producidos en una economía, dividida por la cantidad de personas que los producen (Banco Mundial, 2018).

En este orden de ideas, analizar la productividad es fundamental para poder entender la forma como los países se enriquecen y aumentan su desarrollo económico. No hay que dejar de tener en cuenta el contexto político de cada país y la forma como los gobiernos deciden aplicar las políticas públicas encaminadas a la generación de empleos o las políticas que impulsen la industria. Lo anterior, teniendo en cuenta que estas políticas públicas tendrán impactos importantes en la consecución de un equilibrio entre los salarios, los impuestos y una producción que genere ingresos suficientes para mantener las compañías y así lograr una rentabilidad significativa en las mismas.

La productividad laboral se relaciona con los niveles de producción generados por cada unidad de trabajo utilizada en el ámbito de una empresa. De lo anterior, se puede entender el trabajo como un insumo utilizado en el proceso productivo el cual puede medirse en términos de personas ocupadas, puestos u horas de trabajo. El incremento de la productividad laboral

se puede ver reflejado en el ahorro de los costos de una compañía, así como la consecuencia de las mejoras en el rendimiento productivo de los ocupados (Venutolo, 2009).

Teniendo en cuenta en la investigación realizada por Venutolo (2009), dentro del análisis económico-financiero de una empresa se debe tener en cuenta la evolución de la productividad laboral, pues, el aumento de la productividad laboral es equivalente a una reducción en los costos laborales de una empresa. Según el autor, al ser los costos laborales un indicador fundamental para el diagnóstico de la capacidad competitiva de una empresa, el crecimiento en la productividad laboral de la misma puede mostrar de manera aproximada el nivel de competitividades.

1.1.1. Productividad laboral en Colombia

Teniendo en cuenta un estudio comparativo realizado por ECON Estudio¹ junto con el Departamento Nacional de Planeación (DNP) del Gobierno de Colombia, la productividad del capital humano en Colombia es baja y su desempeño en el tiempo es muy pobre. Midiendo la productividad como el Producto Interno Bruto (PIB) por trabajador ocupado, en Colombia a una tasa anual promedio de solo 1.8% entre 2002 y 2017. A modo ilustrativo, la productividad de un trabajador promedio en nuestro país es 1/4 de la de un trabajador promedio en Estados Unidos y 1/3 de la del trabajador promedio en Europa (Meléndez y Eslava, 2018).

Específicamente en el caso de Colombia, de acuerdo con las estadísticas del Conference Board², el crecimiento de la productividad laboral presentó una trayectoria relativamente ascendente desde el año 2000 y alcanzó su punto máximo de expansión en

¹ Empresa dedicada a la asesoría y estudios económicos

² Asociación de investigación y membresía empresarial que trabaja en interés público.

2006 (8,5%). Sin embargo, como resultado de la crisis internacional de 2008, el crecimiento de la productividad cayó drásticamente y en 2009 se contrajo un 1,2%. Posteriormente, el crecimiento de la productividad se recuperó de manera leve, pero ha presentado un pobre desempeño y se estima que en 2017 tuvo una variación negativa de 0,3% (Fedesarrollo, 2018).

Estas estadísticas también demuestran cómo, a pesar de lo anterior, Colombia logró un crecimiento económico significativo entre 2010 y 2014, impulsado por el aumento en el número de trabajadores y un crecimiento en el capital. Para 2014 gracias a este fenómeno se alcanzó el mayor crecimiento observado del PIB (OECD, 2017).

Por otro lado, Fedesarrollo³, organización que tiene como propósito propender por el desarrollo económico y social de Colombia, realizó un informe sobre la productividad donde se encontró que ésta en Colombia no es muy alta, pues de acuerdo con los datos del Conference Board, el país está por debajo de Uruguay, Chile, Argentina, México y Brasil.

Por otro lado, en 2017 Colombia desmejoró la calificación en el Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (FEM). En este retroceso, se enfatiza específicamente la caída en el rubro de remuneración y productividad (Fedesarrollo, 2018).

³ Fundación dedicada a la investigación en temas políticos, económicos y sociales.

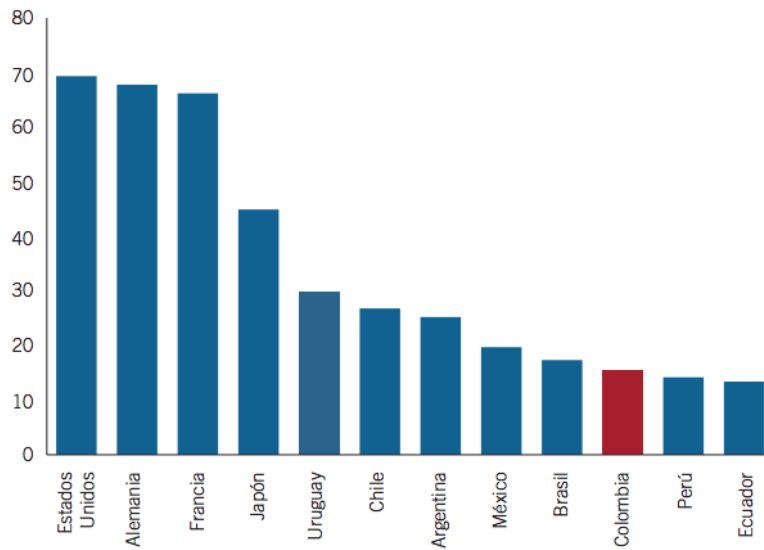


Figura 1 Productividad a nivel global del 2016. (dólares por hora trabajada). Copyright 2018 por Fedesarrollo.

Colombia exhibe consistentemente uno de los niveles más bajos de productividad de América Latina. Entre 1951 y 2015 la productividad total de los factores de Colombia es, en promedio, apenas un poco más de la mitad que la de los Estados Unidos. Así mismo, un trabajador en Estados Unidos es alrededor de 4,5 veces más productivo que uno colombiano (Haman, *et al*, 2019).

Hay que tener en cuenta que el análisis empírico de las empresas del país sugiere que la productividad está directamente relacionada con el tamaño, edad, ubicación y participación en las cadenas de valor globales. Así en Colombia la mayoría de las empresas manufactureras son PYMES y esto tiende a contribuir a sus bajos niveles de productividad. Para incrementar la productividad no es necesario disminuir el empleo, significa la mejora del trabajo y por lo tanto de la producción y resultados (Camacho y Conover, 2010).

Fedesarrollo (2016) también afirma que el panorama en América Latina es particularmente desalentador en términos de crecimiento de productividad laboral a lo largo de los años. Teniendo en cuenta datos del Conference Board, en el año 2015, nos encontrábamos en una situación en la que la productividad laboral estaba decreciendo anualmente, como se puede observar en el siguiente gráfico:

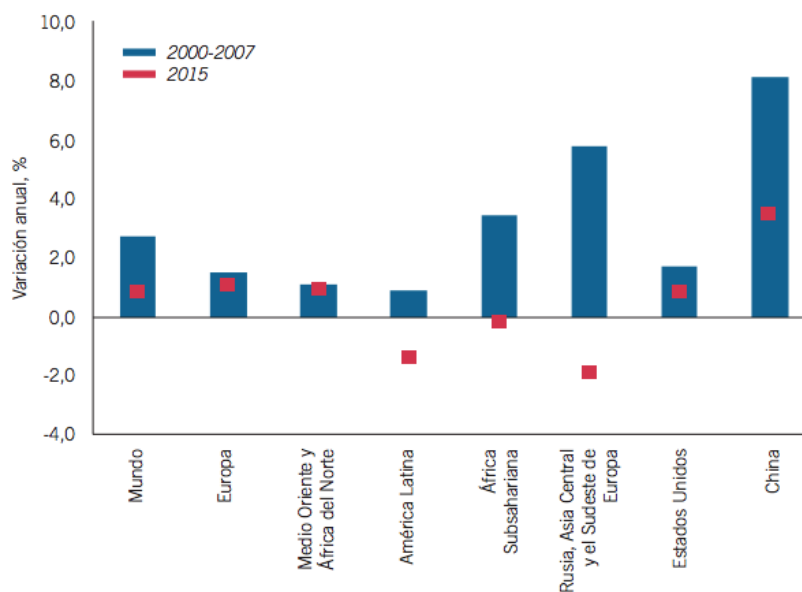


Figura 2. Crecimiento de la productividad laboral alrededor del mundo. Copyright 2016 por Fedesarrollo.

Teniendo en cuenta los datos anteriores y el informe presentado por Fedesarrollo, los países que presentaron una caída más fuerte en términos de productividad laboral fueron Brasil y Ecuador. Por otro lado, en Colombia, la productividad laboral promedio mantiene un crecimiento positivo, a pesar de que el ritmo de crecimiento ha desacelerado. (Fedesarrollo, 2016).

1.1.2. Mediciones de productividad

Existen diferentes técnicas para medir la productividad de una determinada actividad económica. En el caso de las industrias donde se generan bienes, la productividad es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. Por otro lado, en el caso de las actividades terciarias, la productividad se calcula relacionando el valor de ventas o los ingresos obtenidos con los factores de productividad. Dicho esto, medir la productividad es muy relevante en todas las industrias y actividades económicas puesto que sirve para evaluar la eficacia con la que se usan los factores de producción (INEGI, 2015).

Ahora bien, si hablamos más específicamente de la productividad laboral, este también es un indicador clave, pues muestra el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida dentro de una economía. Esta medición de productividad laboral y todos los elementos que la acompañan, ayuda a explicar los principales fundamentos económicos que son necesarios no solo para el crecimiento económico sino también para el desarrollo social (OCDE, 2008). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México o INEGI (2015), la productividad laboral se mide a través de una relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. Esta medición se puede realizar en un para encontrar la productividad laboral de una empresa, industria, sector o hasta de un país.

Según la OCDE⁴ (2008), la productividad laboral se puede medir de diferentes maneras, y de igual forma se obtiene el mismo resultado: la eficiencia con la que se utilizan

⁴ La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un organismo internacional que tiene como objetivo promover políticas para mejorar el bienestar social y económico en todos los países.

los insumos en una economía para producir bienes o servicios. La productividad laboral se define comúnmente como una relación de una medida de “output” y una medida de “input”, en otras palabras, se entiende como la relación entre la producción (output) y los factores para producir los productos o servicios (inputs), lo cual puede ser explicado con la siguiente fórmula:

$$Productividad\ laboral = \frac{Medida\ de\ "output"}{Medida\ de\ "input"}$$

Medida de “output”:

Esta parte de la ecuación (el numerador) refleja los bienes y servicios producidos por la fuerza laboral. Una de las mediciones que se podrían utilizar en esta parte podría ser el Producto Interno Bruto (PIB) o el Valor Agregado Bruto (VAB). Sin embargo, cualquier medición que esté relacionada con la producción de la compañía sirve para obtener el valor aproximado de la productividad laboral (OECD, 2008).

Medida de “input”:

Esta parte de la ecuación (el denominador) refleja el tiempo, el esfuerzo, y las habilidades de la fuerza laboral. Este es el factor más importante para la medición de la productividad laboral. El ingreso laboral se puede medir por el número total de horas trabajadas de todos los empleados o por el número de empleados de la empresa (headcount) (OECD, 2008).

Ahora bien, revisando el artículo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía o INEGI (2015) que trata del cálculo de los índices de productividad laboral, se afirma que existen dos procedimientos para cuantificar la productividad:

1. El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas trabajadas durante un periodo de tiempo determinado, así:

$$Productividad\ laboral = \frac{Producción}{Horas\ trabajadas}$$

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Horas\ trabajadas}$$

2. Otro método mencionado es medir la productividad laboral a través de la relación entre la cantidad producida o vendida y el número de trabajadores ocupados, así:

$$Productividad\ laboral = \frac{Producción}{Número\ de\ trabajadores}$$

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Número\ de\ trabajadores}$$

Lo que permite evaluar esta relación es el rendimiento de una unidad económica durante un periodo determinado. Se sabe que la productividad ha mejorado cuando en el transcurso del tiempo la relación entre el volumen producido (o vendido) y magnitud de trabajo incorporado aumenta. Si esta relación ha disminuido, significa que la unidad de trabajo promedio es menos productiva (INEGI, 2015).

En conclusión, después de revisar la literatura y comparar lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI) y La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), podemos observar que hay metodologías que varían, sin embargo, el fondo de la medición sigue siendo el mismo. Por un lado, se tiene la cantidad de “Output” (producción, ventas, servicios prestados, etc.) y por el otro lado la cantidad de “Input” (número de trabajadores, horas hombre etc.). Dividiendo el primero en

el segundo se tiene una buena medida de productividad laboral, tanto a nivel país, como a nivel industria y a nivel empresa.

1.2. Cultura organizacional

Teniendo en cuenta la productividad explicada anteriormente y la importancia de esta, es relevante que las empresas entiendan la importancia del capital humano, pues dependiendo de su desempeño, se podrán ver resultados negativos o positivos en el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía. Hay que tener en cuenta una característica muy importante que es que el ser humano es “biopsicosocial”, es decir, que integra aspectos biológicos, psicológicos y sociales. Es por esto por lo que en gran medida las empresas deben apuntarle a estos aspectos, centrándose en el recurso humano y el bienestar del trabajador trabajando en la cultura organizacional, pues esto logrará mayor eficiencia y productividad (Salazar, Guerrero, Machado, Andalia, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, la productividad y la cultura organizacional de las empresas son variables de extrema importancia cuando se quiere buscar un mejor desempeño y una sostenibilidad en el tiempo de las compañías. Por esta razón, entender mejor la relación que puede existir entre la cultura organizacional y la productividad en las empresas, es importante entender a fondo el concepto de cultura y los factores que influyen en ella.

La definición de cultura organizacional ha cambiado a lo largo de los años al tener estudios en diferentes ramas como la psicología o el comportamiento organizacional. Por esta razón se abordarán diferentes definiciones del concepto de algunos autores reconocidos por estudios relacionados con el mismo.

Como lo mencionan Ruiz y Naranjo (2012), la cultura organizacional acorde a William Ouchi, profesor y autor en el campo de la gestión empresarial se basa en ceremonias, símbolos y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más antiguas dentro de la organización. Estos rituales logran formalizar las ideas iniciales convirtiéndolas en acciones y dándoles un significado. Por otro lado, como se menciona en el artículo de Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez (2015), Edgar Henry Schein, profesor que ha dejado una marca notable en el campo del desarrollo organizacional, plantea el concepto de cultura organizacional como un conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas. Estas experiencias han sido experimentadas por los miembros de una organización y se han implementado estrategias para lograr enfrentar los problemas que se presentan y de esta manera poder enseñarles a los nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar y superar los problemas.

Ahora bien, Michael Porter, un académico muy conocido por sus teorías sobre economía, estrategia empresarial y causas sociales menciona la importancia de la cultura organizacional para la creación de ventaja competitiva. El autor afirma que la cultura organizacional es un componente relevante en la estrategia y en el logro de los objetivos. Por esta razón, una empresa tiene mayor oportunidad de sobrevivir a un entorno volátil e incierto cuando se crean estrategias fuertes que van ligadas a la fortaleza de los factores internos y externos de la compañía (Porter, 1980). Asimismo, Jay Barney, en su investigación sobre la cultura organizacional y ventaja competitiva, menciona la definición más común de la cultura organizacional siendo un conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa lleva a cabo sus negocios (Barney, 1986).

En este sentido, la cultura tiene efectos generalizados en una empresa ya que no solo define quiénes son sus empleados, proveedores, clientes y competidores, sino que también define la manera en la que la empresa interactúa con estos actores clave (Louis, 1983). Esta concepción de cultura organizacional muestra la importancia de establecer unas creencias, valores, hábitos y actitudes dentro de la empresa para así poder tener buenas relaciones exteriores, crear ventaja competitiva y tener mejor desempeño en el trabajo.

En la investigación de Jay Barney se mencionan tres características que debe tener una cultura organizacional para lograr una ventaja ante la competencia que sea sostenible en el tiempo: que la cultura sea valiosa, rara y difícil de imitar. Investigaciones previas realizadas sobre la cultura organizacional sugieren que empresas que tienen alguna de estas características en su cultura, logran una fuerte ventaja competitiva. No obstante, esto no significa que no tener alguna de estas características implique un mal desempeño de la empresa, sino que ésta no utiliza la cultura organizacional como una fuente de ventaja competitiva (Barney, 1986).

Ahora bien, a través de un estudio realizado por la Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, los Doctores Salazar, Guerrero, Machado, Andalia (2009), concluyeron en un estudio llamado “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral” que una organización tiene un ambiente constituido por tres elementos determinantes:

1. General: Está compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos que influyen a largo plazo en las estrategias de la organización.
2. Operativo: Hacen parte los clientes, el trabajo y los proveedores que tienen una gran influencia en la dirección de la empresa.

3. Interno: Abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y comprende implicaciones específicas para su dirección y desempeño, a diferencia de los dos componentes anteriores que tienen factores externos, este se origina en el interior de esta.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación se centrará en el componente interno y sus elementos, pues esto nos permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que son fundamentales para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr crear un ambiente capaz de influir en su propio rendimiento (Salazar, *et al*, 2009).

1.2.1. Elementos de la cultura organizacional

Tal y como se ha mencionado anteriormente y como se afirma en el artículo titulado “Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional: una aproximación conceptual”, la cultura organizacional es lo que podría definir la personalidad de la organización, descrita por los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Esta cultura es aprendida por los asociados a través de historias, lenguaje, símbolos materiales o rituales que influye en la forma en que los directivos planean, organizan y controlan la organización (Pérez, Milian, Cabrera y Victoria, 2016).

Revisando la literatura, se encontraron diferentes elementos que se consideran parte de la definición de la cultura organizacional, los cuales, se explicarán a continuación:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** los valores de una organización son aquello que afirma lo que esta bien y lo que esta mal dentro de la empresa. Por otro lado, las creencias son la percepción de las personas frente a una acción y sus consecuencias.

Estos factores se concretan a través de normas que buscan especificar el comportamiento esperado de los trabajadores (Gross, 2009).

- **Cultura compartida:** los valores y creencias establecidas en la organización deben estar sostenidas por la mayoría de los miembros de la organización para que no sea una cultura individualista (Gross, 2009).
- **Tolerancia al riesgo:** que tanto la organización fomenta la creatividad e innovación para la toma de decisiones y la realización de tareas (Salazar, *et al*, 2009).
- **Integración:** ver la integración tanto de la imagen de la empresa como de las unidades de esta. La imagen integrada es identidad de la empresa, la cual, genera continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad y permite a sus miembros que se identifiquen con ella (Gross, 2009). Por otro lado, debe haber integración en las unidades de negocio para que tengan funcionamiento coordinado (Salazar, *et al*, 2009).
- **Enfoque de la organización:** se debe definir si la cultura de la empresa se va a enfocar hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización (Salazar, *et al*, 2009).
- **Criterios de recompensa:** si se basan en el rendimiento, en el reconocimiento interno, antigüedad, etc. (Salazar, *et al*, 2009).
- **Iniciativa individual:** el grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos dentro de la organización (Gross, 2009).

Todos estos elementos y características de la cultura organizacional de una empresa, es lo que ayuda a esta a estar lista al cambio y a las circunstancias adversas que se puedan presentar. Asimismo, marca unos lineamientos que ayudan a que el comportamiento de los asociados frente a estas situaciones sea alineado a los valores y creencias previamente

establecidas. “La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir en la misma.” (Pérez, *et al.*, 2016).

1.2.2. Mediciones de la cultura organizacional

Como lo manifiestan los autores Hernández, Méndez y Contreras (2014), no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, consideran que esta debe tener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. Por otro lado, Vargas (2007), en su escrito titulado *La Culturocracia Organizacional en México*, afirma que la cultura no se puede medir con exactitud puesto que los resultados pueden crear sesgos y limitaciones. Como se menciona en Carrillo (2016), según el psicólogo Hofstede existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o es. Dicho lo anterior, a continuación, se revisará uno de los métodos más comunes para evaluar la cultura organizacional de una empresa. Asimismo, se van a exponer algunos descubrimientos de una empresa dedicada a capacitar y evaluar compañías en temas relacionados con la cultura organizacional y su ambiente laboral, tomándola como una de las formas de medición en Colombia y el mundo.

a. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

El Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI en sus siglas en inglés), es un método de investigación validado para evaluar la cultura organizacional, el cual fue desarrollado por Kim Cameron y Robert Quinn (OCAI, s.f.). Esta metodología la proponen basándose en el modelo *Competing Values Framework (CVF)* que permite diagnosticar y describir la cultura dominante y la vinculación que tiene con el desempeño de la organización (Chuc, 2017).

El Marco de Valores Competitivos (CVF por sus siglas en inglés) es conformado con seis aspectos que representan de manera confiable la cultura de una organización: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, adherimento organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. Por su lado, el OCAI es una herramienta de cultura donde se distribuyen 100 puntos entre cuatro “valores de competencia” los cuales corresponden a cuatro tipos de cultura organizacional diferentes que se definen a partir de dos dimensiones (OCAI, s.f.).

La primera dimensión de la **orientación interna o externa** de una compañía. Una organización puede tener una orientación interna; centrándose en el desarrollo, colaboración, integración de actividades, coordinación. O podría tener una orientación externa; mirando el mercado, buscando lo último en tecnología, observando al competidor, a los clientes, y las oportunidades en otras actividades. A pesar de que ambas orientaciones son necesarias para el éxito a largo plazo, las empresas tienen una preferencia dependiendo de su actividad y cultura (OCAI, s.f.).

La segunda dimensión trata del enfoque en la **estabilidad y flexibilidad** de las empresas. Por un lado, las organizaciones que se organizan con flexibilidad no tienen la posibilidad de controlar ni predecir las cosas. Prefieren una actitud flexible para así poder adaptarse rápidamente a los cambios, enfocándose más en las personas y actividades que en los procedimientos, planes y estructura. Por el otro lado, las organizaciones que prefieren la estabilidad valoran lo contrario: estructuras claras, planificación, presupuestos y confiabilidad. Estas empresas asumen que la realidad puede ser conocida y controlada (OCAI, s.f.).

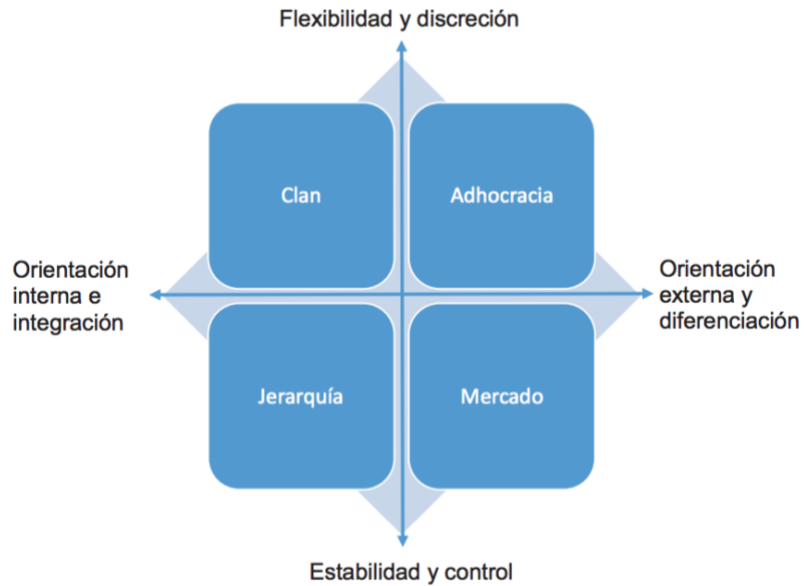


Figura 3. Tipos de cultura según el modelo Competing Values Framework. Copyright 2017 por Cameron y Quinn.

En términos de Cameron y Quinn como se cita Chuc (2017), los cuatro tipos de cultura organizacional son:

- 1. La cultura de Clan:** Este ambiente de trabajo es amigable, donde las personas tienen mucho en común y se sienten en familia. La organización se mantiene unida por lealtad y tradición. Los líderes son vistos como mentores o incluso como figuras paternas. Se promueve el trabajo en equipo, la participación y el consenso, y definen el éxito en el marco de abordar las necesidades de los clientes y cuidar a las personas. Según la página oficial del instrumento OCAI, esta cultura es común en sectores de salud, educación, algunas agencias gubernamentales y empresas sin ánimo de lucro.
- 2. La cultura de adhocracia:** Este es un entorno de trabajo dinámico y creativo. Los líderes son vistos como innovadores y tomadores de riesgos, son ellos quienes impulsan a los empleados a tomar riesgos. El objetivo que tienen estas organizaciones a largo plazo es

crecer y crear nuevos recursos. El éxito lo definen en disponibilidad de nuevos productos o servicios. Se promueve la iniciativa individual y la libertad. Según la página oficial del instrumento OCAI, esta cultura es común en empresas de industrias tecnológicas, start-ups y en servicios como Uber y Airbnb (Chuc, 2017).

3. La cultura de jerarquía: Este es un lugar de trabajo formal y estructurado. Las tareas de las personas se dirigen por los procedimientos estipulados. Los líderes están orgullosos de la coordinación y organización basadas en la eficiencia. Los factores que mantienen unida a la organización son las políticas y reglas. Los objetivos a largo plazo son la estabilidad y resultados, y el éxito se basa en la planificación continua y el bajo costo. Según la página oficial del instrumento OCAI, esta cultura es común en sectores de medicina, energía nuclear, militar gobierno, banca y seguros (OCAI, s.f.).

4. La cultura del mercado: Este lugar de trabajo se basa en resultados, donde buscan principalmente hacer las cosas bien con objetivos y plazos establecidos. Las personas son competitivas y enfocadas al objetivo. Los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos. El éxito se define en término de alcance de objetivos, dominio de mercado y excelentes métricas. El estilo organizacional se basa en la competencia. Según la página oficial del instrumento OCAI, esta cultura es común en sectores como consultoría, contabilidad, ventas y marketing y servicios (OCAI, s.f.).

El modelo de Competing Values Framework (CVF) se apoya del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) como instrumento. Describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional. (Cameron y Quinn, 2006). Como lo mencionan Cameron y Quinn, el instrumento “evalúa la cultura organizacional en la estructura fundamental de la organización que es usado por la gente

cuando obtienen, interpretan y escriben conclusiones acerca de la información” (2006, en Chuc, 2017, p.127)

b. Great Place to Work

Great Place to Work es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de alta confianza y alto rendimiento. Esta empresa, proporciona la experiencia necesaria para crear, sostener y reconocer culturas de trabajo sobresalientes, a través de listas de “Mejores lugares de trabajo”, servicios de consultoría y programas de certificación (Great Place To Work, s.f.a).

Esta compañía ha logrado un gran alcance global que hace que hoy en día muchas de las empresas quieran estar en sus famosas listas y tener su certificación. Llevan en el mercado más de 25 años donde han estudiado la cultura organizacional y han valorado el ambiente laboral en 7.200 organizaciones en más de 51 países. Ellos, tienen en cuenta que la cultura organizacional es fundamental para el buen desempeño de una compañía, y que, el ambiente laboral es el reflejo de la cultura organizacional. Para poder dar soluciones acertadas y enfocadas a la necesidad de cada empresa, Great Place to Work desarrollo una metodología para la optimización y consolidación de culturas con altos niveles de confianza. Con esta misma metodología reconocen la gestión de las organizaciones que han alcanzado resultados destacados en la administración de la cultura y el ambiente laboral (Great Place To Work, s.f.b).

Para identificar las organizaciones que llegan a ser parte de la famosa lista “Los Mejores Lugares para Trabajar”, Great Place to Work sigue una de las metodologías mas rigurosas, creíbles y completas a nivel mundial. Aquellas organizaciones que deseen ser parte

de esta lista se someten a una evaluación donde Great Place to Work estudia a la organización a través de dos perspectivas: la de los empleados con la encuesta llamada Trust Index y la de los directivos con el método llamado Culture Audit, que se explican a continuación (Great Place To Work, s.f.b).

I. Trust Index

Este modelo de la empresa Great Place to Work, ofrece a las compañías un análisis exhaustivo de la calidad y el atractivo de la cultura organizacional de la empresa desde la perspectiva de los empleados. A continuación, se explicará más a fondo los elementos que se toman en cuenta para la elaboración de la encuesta que se hace a partir del modelo Trust Index (Great Place To Work, s.f.c).

Desde el punto de vista de los empleados, un excelente lugar de trabajo tiene en cuenta tres aspectos importantes: confiar en las personas para las que se trabaja, estar orgulloso de lo que se hace y experimentar compañerismo con los colegas. Estos tres aspectos cubren las tres relaciones principales que todos los empleados tienen en sus trabajos: relación con la gerencia, sentimientos sobre su trabajo o tareas, y sentimientos hacia los colegas (Great Place To Work, s.f.c).

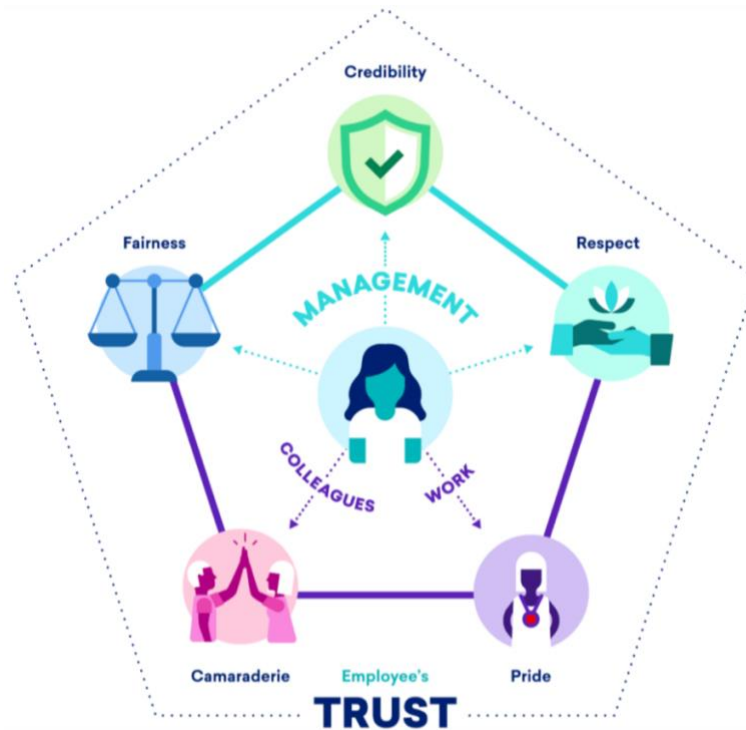


Figura 4. Great Place to Work ® Trust Model ©. Copyright s.f.c. por Great Place to Work.

Basado en la definición mencionada anteriormente de lo que es un excelente lugar de trabajo, la empresa desarrollo el modelo Great Place tu Work Trust Model (como se puede observar en la figura 4) que sirve como el lente que se utiliza para evaluar la experiencia de los empleados en los lugares de trabajo alrededor del mundo. Esta también se convierte en la base de la encuesta que la empresa usa para los empleados llamada Trust Index (Great Place To Work, s.f.c).

La encuesta que se realiza a los empleados de las diferentes organizaciones se basa en cinco valores los cuales determinan si una organización es un buen empleador, sin importar el tipo de organización o país. Cada uno de los valores trae con sí unas sub-dimensiones (Great Place To Work, s.f.c):

1. Credibilidad: comunicación, competencia e integridad

2. Respeto: apoyo, colaboración y cuidado
3. Equidad: imparcialidad y justicia
4. Orgullo: trabajo personal, equipo y organización
5. Compañerismo: intimidad, hospitalidad y comunidad

El modelo de la encuesta de empleados está vinculado al análisis de la cultura organizacional. Proporciona una visión única de que si lo que está haciendo como organización está teniendo el efecto deseado en los empleados. En otras palabras, con este modelo se puede ver si la organización evaluada ofrece una buena experiencia a los empleados (Great Place To Work, s.f.c).

II. Culture Audit

El Culture Audit de The Great Place to Work evalúa la cultura de la organización centrándose en las practicas de recursos humanos y liderazgo. Evalúa como estos actores crean un entrono que atraiga y retenga el talento lo cual es esencial para que las empresas se mantengan competitivas (Great Place To Work, s.f.d).

Desde el punto de vista de los directivos, un excelente lugar de trabajo tiene en cuenta tres aspectos importantes: lograr los objetivos organizacionales, tener empleados que den su mejor esfuerzo y trabajar unidos como un equipo o familia en un entorno de confianza. Existen nueve maneras de cómo un líder o directivo puede crear un ambiente de trabajo (Great Place To Work, s.f.d):



Figura 5. Áreas de práctica en las que los líderes y gerentes crean un ambiente de confianza. Copyright s.f.d. por Great Place to Work.

Un excelente lugar para trabajar alcanza las metas de la organización por medio de la inspiración, el habla y la escucha. Alientan a sus empleados a dar lo mejor de si mismos agradeciendo, desarrollando y cuidando. Y por ultimo, trabajan unidos como un equipo contratando, celebrando y compartiendo. La forma en que los directores o lideres pueden crear un ambiente de confianza teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente es (Great Place To Work, s.f.d):

1. Inspiración: mostrando cómo todos contribuyen a la misión de la empresa.
2. Habla: empoderando a lo equipos y brindando información honesta y transparente.
3. Escucha: ser accesible para preguntas, sugerencias e inquietudes.
4. Cuidando: ofreciendo beneficios distintivos que responden a las necesidades del equipo.
5. Desarrollando: ayudar a los empleados a nutrir sus capacidades personales y profesionales.

6. Agradeciendo: mostrar aprecio por el buen trabajo de manera regular.
7. Contratando: contratar a personas con talento que este alineado con la cultura para que puedan contribuir a ella.
8. Celebrando: tomar el tiempo para celebrar los logros de maneras creativas e innovadoras.
9. Compartiendo: recompensar los esfuerzos de todos aquellos que participan en la entrega de resultados.

Según el Instituto Great Place to Work (s.f.d) el Culture Audit sirve para resumir las medidas de recursos humanos que promueven una cultura laboral orientada a los empleados y el proceso se divide en dos partes:

- La primera parte consiste en la recopilación de datos demográficos sobre el personal de la organización, así como información general sobre la empresa, como los salarios y la cantidad de horas dedicadas a la capacitación.
- La segunda parte consiste en realizar preguntas abiertas sobre los aspectos más relevantes del trabajo de Recursos Humanos referentes a una cultura exitosa en el lugar de trabajo. Esta parte de la evaluación se centra en la forma en que una empresa integra las nueve dimensiones (gráfico 5) en su política de Recursos Humanos para fomentar una gran cultura organizacional.

Culture Audit se enfoca principalmente en las políticas en la práctica del día a día. Esta evaluación y metodología ayuda a las compañías, específicamente al equipo de Recursos Humanos, a aplicar la experiencia que se desea transmitir a sus empleados (Great Place To Work, s.f.d).

1.3. Clima organizacional

En la comunicación organizacional existen dos conceptos similares que suelen confundirse. Aunque estén íntimamente relacionados, el clima organizacional y la cultura organizacional son diferentes, por lo que se aclararán ambos conceptos determinando la diferencia más significativa.

El clima organizacional nace de la idea de que el ser humano vive en ambientes complejos y cambiantes, pues en las organizaciones hay diferentes personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos que logran afectar el ambiente laboral (Solarte, 2009). Méndez (2006), en su artículo sobre el clima organizacional en Colombia, define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

El clima organizacional se puede entender desde diferentes enfoques: estructural, perceptual y cultural (Santana, y Cabrera, 2007). Desde el enfoque estructural, según Moran y Volkwein (1992), el clima laboral es considerado como una manifestación de la estructura de la organización y se forma cuando los miembros de una organización están expuestos a unas mismas características estructurales. Por otro lado, desde el enfoque perceptual, el clima organizacional es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización, en otras palabras, es la forma en que los individuos interactúan frente a situaciones compartidas de una organización (Payne, 1990). Por último, si vemos el clima organizacional desde un enfoque cultural, éste se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional (Berger, Luckmann, y Zifonun, 1967).

Para Solarte (2009) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como un vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Por otro lado, Halpin y Crofts (1963) hablan del enfoque subjetivo del clima organizacional y mencionan que un elemento importante en la definición de este concepto es el “*esprit*”, el cual se entiende como la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida.

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que estos dos conceptos, clima y cultura organizacional, están sumamente relacionados entre sí y que tienen una gran influencia en la organización. Sin embargo, la diferencia radica principalmente en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente que nace de la cultura. El clima organizacional es un reflejo de la cultura organizacional de la compañía, pues a diferencia de la cultura organizacional, el clima se encuentra en constante cambio. Entender la diferencia entre estos conceptos es esencial, pues en esta investigación nos estaremos concentrando principalmente en la cultura organizacional de la compañía, sin dejar a un lado factores relacionados como lo es el clima laboral.

1.3.1. Satisfacción laboral

Cuando se define y se describe la satisfacción laboral, uno de los factores más influyentes del clima organizacional, generalmente se hace en términos de una serie de factores motivacionales o conductuales. En el estudio “Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío” este concepto se define como la actitud que tiene un trabajador frente a su trabajo, la cual está basada en las creencias y valores que el trabajador va desarrollando en su propio trabajo. Estas actitudes se determinan en conjunto por las características actuales del puesto y por las

percepciones que el trabajador tenía acerca de cómo éste iba a ser (Téllez, 2014). Por otra parte, Davis, Newstrom y Agea (2003) definen satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.

Viendo el factor de satisfacción laboral desde la rama psicológica, se puede definir como un conjunto de actitudes que una persona desarrolla hacia la situación de su trabajo, estas actitudes pueden ir referidas, ya sea hacia el trabajo en general o hacia momentos específicos del mismo; es así como, la satisfacción laboral se integra en un concepto globalizado con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo (Bravo, Peiró, & Rodríguez, 1996).

Muchos autores han identificado asociaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral; por ejemplo, Salgado (1996) investigó estas dos variables utilizando como instrumento de medición de clima organizacional el Work Environment Scale (WES)⁵ donde los resultados sugieren que satisfacción y clima son dos variables diferentes y que sólo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.

1.4. Relación entre cultura organizacional y productividad

Después de entender la productividad laboral y la cultura organizacional como conceptos independientes, vamos a hacer un repaso por la literatura para poder encontrar una posible relación entre ellos.

⁵ Mide el entorno social de todo tipo de entornos laborales.

Ruiz y Naranjo (2012) en su artículo de investigación sobre cultura organizacional en Colombia avalado por la Universidad Nacional de Colombia, establecen que cada vez existe más evidencia sobre el papel determinante de la cultura organizacional para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas.

La cultura organizacional sirve de guía a los empleados de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de ésta. Se tiene evidencia que en varias organizaciones la cultura es tan fuerte que se puede ver cómo el comportamiento de las personas cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa, transformando la manera como se desenvuelven, dependiendo del contexto en el que se encuentre o la influencia que reciba del medio (Ruiz y Naranjo, 2012).

Ahora bien, Cuadra y Veloso (2007) realizaron un estudio de seguimiento y evaluación de la cultura organizacional donde los resultados muestran un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral (un reflejo de la cultura organizacional): satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo; lo que se vio reflejado en una baja de accidentes, de días no trabajados y aumento de la productividad.

En concordancia con todo esto, en un estudio más actual sobre la influencia de la cultura organizacional, se muestra que la satisfacción laboral es uno de los aspectos que nace de la cultura de la empresa. Cuando la cultura que se predica en la empresa esta bien implementada, se evidencia un ambiente laboral positivo y esto influye significativamente sobre la satisfacción laboral, pues casi el 90% de los cambios en la satisfacción laboral son influenciados por cambios en el clima organizacional, y este esta directamente relacionado con la cultura organizacional (Rahimic, 2013). Por otro lado, se ha concluido en otros

estudios sobre estos conceptos, que la satisfacción laboral y la obtención de resultados positivos están directamente relacionadas con el recurso humano, pues su desempeño es fundamental para el logro y la consecución de los objetivos organizacionales (Peña, Díaz, y Carrillo, 2013).

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en elementos claves para la sostenibilidad empresarial en el tiempo. Hinojosa en su tesis doctoral sobre clima organizacional y satisfacción laboral, estableció que la perspectiva negativa o positiva que tienen los trabajadores respecto a su trabajo tiene influencia directa en el nivel de compromiso y productividad que los mismos tengan con la organización (Hinojosa, 2010). En consecuencia, las empresas que tienen éxito en la obtención de productividad a través de su equipo humano generalmente tienen una cultura organizacional que respalda y estima el valor del empleado. Empresas sin una cultura solidaria generalmente no logran maximizar su productividad a través de su gente (Barney, 1986).

Hinojosa (2010) también afirma que cuando existe un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no solo quieren su trabajo, sino que además buscan maneras innovadoras y diferentes para que su labor se convierta en algo interesante y asimismo poder aportar ideas dentro de la organización. Si el individuo siente motivación a la hora de realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo o estar bien remunerado, puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Los estudios suelen señalar que cuando las personas se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, cumpliendo así los objetivos económicos más deseados de las compañías. Sin embargo, son muchas las maneras de crear un ambiente positivo y existen muchos factores que están relacionados con esto, haciendo que los investigadores les cueste “objetivizar” sus resultados. Por otro lado, la evidencia inclina la balanza a que las relaciones que establecen los jefes con sus colaboradores tienden a ser un factor determinante en esta cadena cultura organizacional → clima organizacional → satisfacción laboral → productividad (Téllez, 2014).

Para poder determinar qué tanto el ambiente laboral influye en los indicadores clave del negocio, Great Place to Work, Michael Page y Gluky Group se unieron para poder ayudar a transformar lugares con los resultados. Por su lado, la organización Great Place to Work, ha ayudado a muchas compañías a hacer de sus organizaciones un gran lugar para trabajar, por lo que han logrado recoger bastante información de diferentes factores que después de ser analizada, han logrado concluir una muy significativa conexión entre un nivel de logro sobresaliente en el ambiente laboral y el desempeño en indicadores del negocio (WorkBook, 2019).

De acuerdo con The Great Place to Work, después de décadas de investigación muestran que las organizaciones que tienen una cultura con alto nivel de confianza favorecen a la obtención de mejores resultados para la organización. Cuando los empleados de una empresa sienten que trabajan en un lugar donde los líderes son confiables, donde las políticas y las prácticas son claras y transparentes y con condiciones laborales adecuadas, aumentan su sentido de pertenencia y motivación. Esto se puede traducir en mayor productividad, prestación de un mejor servicio, entre otros (WorkBook, 2019).

2. Metodología

Con el fin de poner a prueba la hipótesis planteada y evaluar si realmente existía una relación entre la cultura organizacional de la empresa y su productividad, la metodología de este estudio se dividió en dos partes: cualitativa y cuantitativa. Por un lado, en cuanto a la parte cualitativa se realizó una entrevista estructurada a directivos de tres diferentes empresas en Colombia con el fin de obtener información sobre la opinión de líderes con respecto al tema tratado. Por otro lado, para poder desarrollar la parte cuantitativa, fue necesario hacer un repaso a la literatura para estudiar las metodologías de medición de los dos factores: cultura organizacional y productividad laboral. Después de dicha revisión se seleccionó una de las mediciones propuestas y con esta se realizó la relación entre productividad y cultura.

2.1. Herramientas Cualitativas

Para la parte cualitativa del presente estudio participaron tres directivos de tres empresas en Colombia, los cuales respondieron una encuesta semi-estructurada donde se obtuvieron opiniones netamente cualitativas frente a la relación que consideran que existe entre la cultura organizacional y la productividad de la compañía. Por respeto a la confidencialidad y al anonimato, no se revelará el nombre de las compañías ni de las personas entrevistadas, sin embargo, daremos a continuación características relevantes de las compañías participantes. La primera persona que se entrevistó fue el gerente general de una Institución Prestadora de Salud (IPS) en Bogotá. Esta clínica tiene 600 empleados y se dedica a la prestación de servicios de salud de alta calidad. La segunda persona entrevistada fue el gerente general de una empresa originadora de créditos para la financiación de vehículos, empresa pequeña que tiene 30 empleados. Por último, se entrevistó a la mánager de Recursos Humanos encargada de la implementación de cultura organizacional en una Farmacéutica

multinacional en Colombia que tiene 1000 empleados a nivel clúster andino – Colombia, Ecuador y Perú-.

Para la entrevista estructurada a altos cargos de tres diferentes compañías, se realizó una guía de preguntas basadas en la literatura estudiada anteriormente, con el fin de saber la opinión de estos líderes frente a la relación de productividad laboral con cultura organizacional. Las preguntas estuvieron centradas en identificar características de la compañía y en entender la percepción de los líderes frente a la cultura organizacional y su impacto en la productividad (Ver Anexo 1).

2.2. Herramientas Cuantitativas

Para poder cuantificar la productividad laboral de algunas empresas en Colombia con el fin de poder estudiar la relación que existe entre la cultura organizacional y la productividad laboral, se hizo un repaso a la literatura para identificar las diferentes maneras de medición de productividad laboral. A partir de esto se concluyó que, para tener un resultado aproximado de la productividad laboral en las organizaciones se debe dividir una cantidad de “Output” (producción, ventas, servicios prestados, etc.) con una cantidad de “input” (número de trabajadores, horas hombre etc.). La medición que se usó para la presente investigación fue:

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Número\ de\ trabajadores}$$

Los datos de las ventas de las empresas escogidas a evaluar se sacaron de EMIS, una plataforma de inteligencia sobre mercados emergentes para instituciones académicas de todo el mundo. El número de trabajadores se sacó de la biblioteca de la Cámara de Comercio de Bogotá donde se pudo encontrar los certificados de renovación de las empresas escogidas.

Ahora bien, para alcanzar el objetivo de la presente investigación se escogieron empresas que, según el ranking de el Instituto Great Place to Work, tienen una buena cultura organizacional. Cuando se habla de una buena cultura organizacional, se refiere a que la empresa cumple con ciertos aspectos que son determinantes y necesarios dentro de la empresa según lo establecido por GPTW. Aquellas características fueron explicadas a detalle en la sección 5.2.2 del presente estudio. Las empresas se escogieron con el fin de, a partir de su productividad laboral, evaluar su comportamiento a lo largo de los años. The Great Place to Work anualmente estudia y califica la cultura organizacional en diferentes empresas en Colombia. Se utilizó la lista “Los mejores lugares para trabajar en Colombia” para seleccionar las empresas que se utilizarían para el análisis.

3. Desarrollo

3.1. Análisis Cualitativo: Relación entre cultura organizacional y productividad laboral de acuerdo con las características empresariales

Con el fin de conocer y entender el punto de vista de directivos de diferentes compañías frente a la relación entre cultura organizacional y productividad laboral, se realizó una guía de preguntas estructuradas (Ver Anexo 1). Las preguntas que se realizaron no sólo se enfocaron en la posible relación de estos factores, sino también en los valores y creencias que éstos consideran son esenciales para el buen desempeño de los trabajadores.

Teniendo en cuenta que las tres empresas de la muestra no sólo hacen parte de sectores diferentes (farmacéutico, prestación de servicios de salud y bancario), sino que también tienen características diferentes, las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron distintas. Se considera relevante mencionar las características principales de cada una de las empresas, para así poder identificar de qué manera tales características se relacionan con las respuestas frente a cultura organizacional y productividad laboral. Por un lado, la Farmacéutica es una empresa multinacional que al tener presencia en distintos países en el mundo tiene como objetivo adaptarse a los cambios y a la sociedad donde se encuentra. Por otro lado, la Clínica es una institución que lleva operando desde hace 115 años bajo unos principios y lineamientos tradicionales y conservadores, lo cual es un factor que influye en todo el tema de la cultura y operación. Por último, la Entidad Financiera que se dedica a generar créditos para vehículos es una empresa más pequeña y especializada. Tienen como actividad principal el manejo de dinero lo que hace que el foco sea diferente a las otras empresas.

I. Empresa Farmacéutica

En la Farmacéutica, la cultura organizacional esta totalmente enfocada al trabajador. La mánager de recursos humanos de la compañía explica que para ellos la cultura organizacional se caracteriza por poner al ser humano en el centro. Tienen seis valores principales: el coraje, la colaboración, la innovación, la calidad, el desempeño y la integridad, que van de la mano como parte integral de su cultura con cuatro componentes que marcan la forma en cómo las personas trabajan el día a día, las cuales están inspiradas y basadas en necesidades psicológicas del ser humano. Estos componentes son la curiosidad, la inspiración, la conciencia de sí mismo y por último ser “*unbossed*”. Este último concepto, se basa en la necesidad del ser humano por ser autónomo, por tomar sus propias decisiones y ser dueño de sus propias tareas. Este aspecto, como todos los anteriores, está enfocado en hacer sentir al trabajador libre y cómodo en el lugar de trabajo, generando que exista inspiración para desempeñar mejor sus labores todos los días.

Con respecto a la inspiración que se puede generar por factores como la misión y el propósito de la empresa, la Farmacéutica considera que es de gran importancia sembrar la semilla de esa misión desde la entrada del trabajador a la compañía. La mánager de RR.HH. aclara que es trabajo del área de recursos humanos identificar a las personas que tienen al menos un mínimo de conexión con el propósito de la empresa, expresado en sus ganas de ayudar a la sociedad a través de la industria de salud. Al tener un equipo de trabajo enfocado en trabajar por el mismo propósito, e inspirado por éste, hará que su trabajo sea mucho mas eficiente y bien desarrollado. También afirma que conectarse con el propósito y misión de una empresa farmacéutica es mucho más fácil, pues la inspiración nace de trabajar por la salud mundial, algo que definitivamente mueve la

aguja en el mundo. Según la mánager, una persona inspirada es 4 o 5 veces más productiva que una persona comprometida, y considera que en su compañía la mayoría de las personas están completamente inspiradas y es el foco de trabajo todos los días.

Al preguntar si el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica, la empresa farmacéutica, en términos generales, considera que el ambiente laboral refleja los valores y la cultura de la empresa, pero esto también depende del segmento poblacional sobre el que se esté trabajando. Existen áreas donde lo muestran de una forma más clara que otras; depende en cierta medida de la labor que se desempeñe. Es relevante resaltar lo mencionado por la persona entrevistada quien afirma que la capacidad de los líderes de manejar e inculcar estos valores es fundamental. Existen diferentes factores que se relacionan cuando se va a analizar si la cultura organizacional se vive en el ambiente o el clima laboral.

En cuanto a la influencia positiva que la satisfacción laboral tiene en la efectividad de la realización de tareas, la directiva de recursos humanos cuenta que a pesar de que es una realidad que hay ciertas funciones para los empleados que no son del todo motivantes, es importante que la compañía les recuerde la importancia de éstas, con el fin que las realicen de la mejor manera. Esto también hará que no se les olvide el propósito de su trabajo y sientan satisfacción la mayoría del tiempo.

Para la Farmacéutica (ver Anexo 2) los factores claves en la cultura que aumentan la productividad se resumen en tres aspectos clave: libertad de expresión, no retaliación y confianza. La libertad de expresión se refiere a que los trabajadores puedan ser y expresarse como quieran dentro de la empresa sin ser juzgados a pesar de las diferencias que puedas existir. En cuanto a la no retaliación el tema se enfoca en que, si se comete

un error, es importante que enseñen y corrijan. Si por el contrario se juzga y no se deja volver a intentarlo, es probable que baje la productividad y los empleados dejen de innovar, proponer y crecer. Por último, el aspecto de la confianza se refiere a poder confiar en la empresa y en el equipo de trabajo, pues de esta forma se puede explotar su conocimiento al máximo y poder desarrollar de una mejor manera sus tareas.

La Farmacéutica afirma que la cultura organizacional “lo es todo”, pues el hecho de que exista un ambiente de trabajo, una cultura y unos valores de la compañía que se reflejen y se conecten con los de las mismas personas, logran que no exista una diferencia muy grande entre la casa y el trabajo, pues lo que realmente genera una buena cultura es la manera en la que un trabajador se siente dentro de la compañía. El área de Recursos Humanos en esta organización mide y construye la cultura a partir de tres cosas: símbolos, sistemas y comportamientos. Los comportamientos son como la gente se comporta dentro de la empresa, los sistemas como un sistema de reconocimiento, y los símbolos como las vivencias que ejemplifiquen ideas, por ejemplo, una reunión virtual hace eco de una era digital. Entonces, el hecho de que se alineen los comportamientos de la gente, los símbolos y los sistemas hace que la cultura sea vivencial y la gente se sienta a gusto con la misma.

II. Prestadora de Servicios de Salud - Clínica

La cultura organizacional en la Clínica está completamente arraigada a su propia historia, pues lleva más de 100 años funcionando bajo unas mismas directrices, que desde su fundación han logrado transmitirle a cada uno de sus trabajadores y clientes unos valores determinados. Estos se basan en la honestidad, la mística por el paciente, la excelencia personal, el compromiso y el bienestar laboral. El gerente general de la

Clínica comenta que ha sido un gran logro transmitir la cultura a lo largo de los años con valores esenciales que son de la mayor importancia al interior de la institución y la siguen caracterizando a través del tiempo.

Las directivas afirman que todos los miembros son conscientes de la misión y visión de la institución, pues estos juegan un papel fundamental como factores de inspiración para ofrecer los servicios de salud con gran calidad humana y basándose en el enfoque de generar bienestar y salud a los pacientes. Por otro lado, para la Clínica (ver Anexo 4), se considera definitivo el hecho de que el ambiente de trabajo refleje la cultura organizacional. El gerente afirma que, si la cultura está arraigada en los miembros de la compañía, esto se traduce rápidamente en el ambiente con sus equipos y con los públicos a los que están expuestos, ya que el hecho de que los trabajadores actúen en consecuencia con los principios y valores que se predicán en la institución, va a impactar positivamente en los resultados y la productividad de los trabajadores.

Según lo mencionado por el gerente general de esta institución, en la medida en que un empleado esté tranquilo, tenga todos los recursos para desempeñar bien su trabajo, tenga momentos de distracción y aprecie el desarrollo de sus actividades y tareas, va a trabajar mejor. Asimismo, esto hará que el trabajador se sienta más satisfecho laboralmente influyendo de manera positiva la elaboración de sus actividades del día a día y eso a la vez se refleja al interior de toda la institución.

III. Entidad Financiera

La Entidad Financiera que fue visitada no tiene una cultura organizacional establecida de una forma tan fuerte como las otras dos empresas, pues es significativamente más pequeña en cuanto al número de trabajadores (30). Sin embargo, el gerente de esta

compañía expresa que el principal valor es la transparencia. Este valor lo explica en la medida en que existe como una meta clara, siempre suministrar información clara, precisa y oportuna a todos los públicos, sin diferenciar si son clientes, accionistas o terceros y establece que de la transparencia se deriva el respeto y la honestidad.

Por otro lado, la Entidad Financiera considera que para que los miembros de una organización identifiquen la misión y el propósito de la empresa, es necesario hacer el ejercicio de repetirlo y reiterarlo con mucha frecuencia. A pesar de esto, considera que, en el caso de su empresa, estos no son factores de inspiración para los empleados. No son tan relevantes en la inspiración de los trabajadores.

Frente a la pregunta relacionada a qué tanto la cultura que se predica en la empresa se puede ver reflejada en el ambiente laboral, el directivo de la entidad financiera considera que en general sí sucede, sin embargo, puede que el ambiente de trabajo no sea coherente con la misma y no se apegue a los objetivos de la compañía, es por esto por lo que se requiere una implementación efectiva de la misma, que genere cambios en el clima laboral que reflejen la cultura que se quiere predicar.

Después de analizar las respuestas de cada una de las empresas, se pueden encontrar algunas similitudes entre ellas y muy pocas diferencias. El punto de acuerdo más claro entre las 3 compañías consiste en la estrecha relación que existe entre una cultura organizacional adecuada y la productividad de cada uno de sus trabajadores. Acorde a las entrevistas y los resultados anteriormente presentados es importante también resaltar que a la hora de analizar la cultura organizacional y su relación con la productividad laboral es importante tener en cuenta diferentes variables como lo son la industria, el tamaño de la organización y la antigüedad.

Teniendo en cuenta que la Farmacéutica y la Clínica se encuentran en la industria de la salud, y en ambos casos su cliente final son los pacientes, se encontraron más similitudes en las respuestas de los directivos de estas dos compañías con respecto a la Entidad Financiera. Esto es por que, dependiendo de la actividad de cada empresa, el propósito, los valores, creencias, entre otros factores, cambian las prioridades y los enfoques de las empresas y la forma de trabajar. Por un lado, la Entidad Financiera al manejar dinero de terceros, tiene como prioridad la honestidad y la transparencia en el trabajo, y, por otro lado, la Farmacéutica y la Clínica están más enfocados en el bienestar de sus empleados para que así puedan cumplir de la mejor manera su propósito el cual es salvar vidas. Todas tienen valores, culturas y creencias diferentes, sin embargo, son de igual importancia pues siempre se busca lo mejor para el buen desempeño de la organización y sus trabajadores.

3.2. Análisis cuantitativo de la productividad laboral de las empresas de acuerdo con su cultura

En aras de mostrar soporte cuantitativo que sustente la hipótesis planteada en esta investigación, se buscaron datos históricos de compañías grandes que hayan reflejado una mejora o una desmejora notable y continua en el ranking de Great Place to Work durante un periodo de 4 o 5 años. Lo anterior con el propósito de calcular la productividad laboral de estas empresas durante los años que sean relevantes y analizar si es posible inferir alguna correlación entre la mejora/desmejora en la cultura organizacional y la productividad laboral.

Al analizar la evolución histórica del ranking de Great Place to Work en Colombia, identificamos 5 compañías grandes en distintos lapsos de tiempo, que merecen ser analizadas por presentar cambios significativos y continuados en su ranking de Great Place to Work (Ver Anexo 5).

Las compañías que se destacaron por un mejoramiento continuado en el ranking durante un periodo de tiempo determinado fueron las siguientes:

Tabla 1

Compañías con mejoramiento continuado en ranking de Great Place to Work.

Compañía	Año Inicio	Año Finalización
DHL Express	2013	2017
Sociedad Portuaria de Cartagena	2015	2019

Por su parte, las compañías que se hicieron notar por un desmejoramiento continuado en el ranking de Great Place to Work durante un periodo de tiempo determinado fueron las siguientes:

Tabla 2

Compañías con desmejoramiento continuado en ranking de Great Place to Work.

Compañía	Año Inicio	Año Finalización
Seguros Bolivar	2011	2015
Almacenes Exito	2016	2019
Falabella	2014	2018

Teniendo identificadas las compañías que son relevantes para este estudio cuantitativo, se procedió a buscar la información de ventas anuales y número de trabajadores para poder observar el comportamiento de la productividad laboral, de acuerdo con la fórmula planteada:

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Número\ de\ trabajadores}$$

Utilizando la biblioteca de la Cámara de Comercio de Bogotá y los reportes financieros anuales de las compañías como fuentes principales, se logró tener la información de 4 de las 5 compañías a analizar, exceptuando a la Sociedad Portuaria de Cartagena, compañía de la cual no fue posible obtener la información necesaria para llevar a cabo el análisis y por ende fue excluida del mismo. Con la información recopilada se procedió a calcular la productividad de cada empresa en cada año (Ver Anexo 6).

3.2.1. Análisis de productividad laboral en compañías que mejoraron su cultura

Ante la dificultad para encontrar los datos de la Sociedad Portuaria de Cartagena, se procedió a hacer esta parte del análisis solamente sobre DHL Express, compañía dedicada a los servicios de mensajería. Lo llamativo de esta compañía es que pasó de no estar presente en los 16 primeros puestos del ranking de Great Place to Work en 2013 a ir subiendo progresivamente hasta alcanzar el primer lugar del ranking en 2017. Al calcular su productividad laboral en el periodo comprendido entre 2013 y 2017 encontramos que ésta también manifestó un incremento importante, pasando de 342 millones de ventas por empleado a 460 millones (Ver Anexo 6). Lo anterior representa un incremento en la productividad laboral en un 35%, cifra bastante importante para una compañía en un periodo de apenas 4 años.

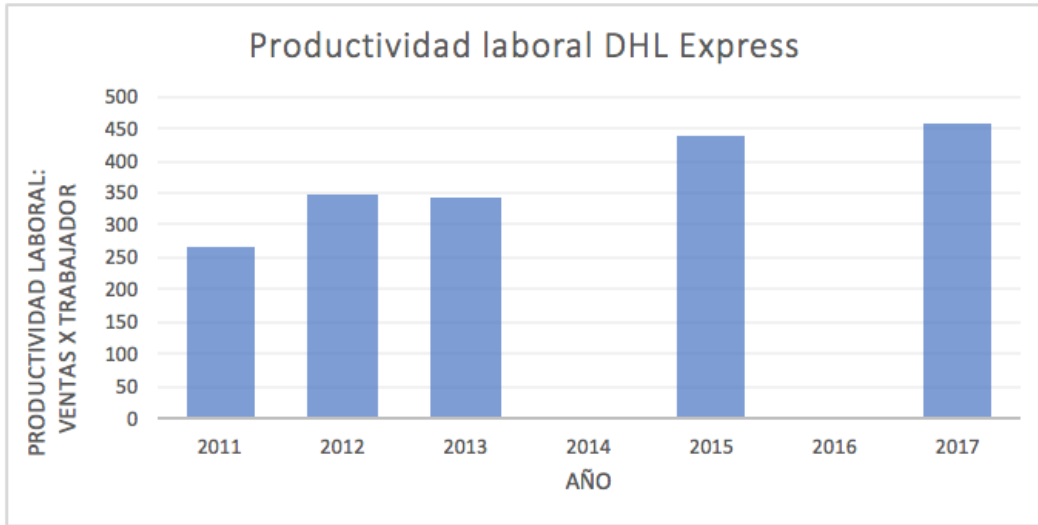


Figura 6. Productividad laboral DHL Express. Realizada por el autor. Datos tomados de EMIS y la Cámara de Comercio de Bogotá.

3.2.2. Análisis de productividad laboral en compañías que desmejoraron su cultura

Si miramos el comportamiento de Seguros Bolívar, Almacenes Éxito y Falabella en los periodos de tiempo identificados y mencionados arriba, vemos que las tres compañías presentaron comportamientos similares. Tanto Seguros Bolívar como Almacenes Éxito pasaron de estar en los primeros lugares del ranking de Great Place to Work a no aparecer dentro de las primeras 15 empresas de la lista durante varios años consecutivos.

En el caso de Seguros Bolívar se analizó el periodo de 2011 (momento en el que lideraba el ranking de Great Place to Work) a 2015 (cuando ya llevaba algunos años sin figurar en las primeras posiciones del ranking) y se encontró que la productividad laboral pasó de 949 millones por empleado a 308 millones por empleado (Ver Anexo 6). Esto representa una disminución notable en la productividad laboral del 68%, lo cual es una notable pérdida por un periodo de sólo 5 años.



Figura 7. Productividad laboral Seguros Bolívar. Realizada por el autor. Datos tomados de EMIS y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para Almacenes Éxito el caso fue similar, aunque menos pronunciado. Se tomó el periodo comprendido entre 2016 (año en el que la empresa estaba en el octavo puesto del ranking y llevaba varios años apareciendo en los primeros lugares) y el 2019 (año en el que la compañía completó su tercer año sin aparecer en los primeros lugares del ranking. Durante este periodo, la compañía redujo su productividad laboral de 266 millones por empleado a 235 millones por empleado lo que representó una reducción del 11% en un periodo de 4 años (Ver Anexo 7). Lo anterior, al igual que el caso de Seguros Bolívar, muestra una disminución

en productividad laboral en el mismo periodo que se evidenció la desmejora continuada en el ranking de Great Place to Work.

Finalmente se puede decir que, para el caso de Falabella la evidencia numérica no es tan concluyente como en los demás casos analizados. Para esta empresa se tomó el periodo de 5 años comprendido entre 2014 (cuando la compañía alcanzó su mejor ranking de Great Place to Work) al 2018 (momento en el que la empresa seguía figurando en los primeros 15 puestos del ranking, pero había iniciado a desmejorar levemente). A pesar de que la hipótesis planteada en esta investigación sugeriría una reducción en la productividad laboral, Falabella mejoró su productividad en este periodo pasando de 379 millones por empleado a 387 millones por empleado lo que representa un incremento cercano al 2% (Ver Anexo 6). Si bien hubo un incremento en productividad laboral, este fue muy pequeño e incluso no estuvo por encima del incremento en productividad laboral en Colombia durante ese quinquenio el cual fue equivalente a 2.03%. En otras palabras, Falabella creció su productividad laboral en un porcentaje muy similar al promedio de las otras empresas de la economía colombiana.

3.3. Categorización de cultura organizacional de las empresas analizadas

Después de analizar la relación entre la cultura organizacional y la productividad laboral de las empresas seleccionadas, se realizó una clasificación de estas en las categorías de cultura establecidas por Cameron y Quinn (2006). Esta clasificación fue descrita anteriormente en la sección de mediciones de cultura organizacional. Este análisis se hizo con el fin de identificar similitudes en la forma de concebir la cultura entre las diferentes empresas. Adicionalmente, se pretendían identificar patrones entre las empresas que

permitieran dar explicación a los cambios en su cultura organizacional y, de esta manera, identificar si las empresas que presentaron desmejoras en su cultura se encuentran dentro de la misma categoría. Cabe aclarar que la categorización de las empresas se realizó con base en la misión, visión y valores de las empresas.

En primer lugar, almacenes Éxito es una compañía dedicada al retail de alimentos con bastante posicionamiento en Suramérica. Parte del propósito de esta empresa es la importancia de adaptarse a las nuevas formas de consumo de los clientes. Para lograr lo anterior, se enfocan en aspectos como la innovación, la transformación digital y la sostenibilidad. Tienen como misión construir un vínculo con los clientes para conseguir la fidelización de éstos y para que así tengan a su empresa como su primera opción. Con base en esta información, esta empresa se categorizó dentro del tipo de cultura de adhocracia por su gran enfoque en adaptarse a los cambios construyendo nuevas soluciones y recursos. La innovación no sólo hace parte del propósito de la empresa, sino también de sus valores. La cultura adhocracia establece de que la empresa incita al trabajador a tomar riesgos y buscan como parte de su éxito el crecimiento y la creación de nuevos recursos. Almacenes Éxito es la empresa de retail más grande de Sudamérica y busca seguir creciendo con su innovación y enfoque al cliente.

En segundo lugar, Falabella tiene la misión de liderar el comercio latinoamericano entregando la mejor experiencia de compra omnicanal. El propósito principal es darle a los clientes los productos y experiencias que deseen para así lograr enriquecerlos y satisfacerlos. La cultura interna de esta compañía fomenta el crecimiento y reconocimiento de los trabajadores. Al clasificarla en los tipos de cultura expuestos por Cameron y Quinn, Falabella

estaría en el grupo de la cultura de mercado. Lo anterior puesto que es una empresa que se enfoca mucho en el crecimiento y creación de una posición dominante en el mercado.

Por otro lado, Seguros Bolívar es una aseguradora colombiana que apoya el desarrollo del país y que promueve una cultura basada en el ser humano. Dentro de sus valores se encuentran la disciplina, la equidad la honestidad y el respeto. Esta empresa se caracteriza por difundir una filosofía basada en el valor y el reconocimiento del ser humano para contribuir al crecimiento y desarrollo económico, social y ambiental. En el caso de esta compañía, se clasificó dentro del tipo de cultura clan. Lo anterior, ya que es una empresa muy enfocada en el ser humano y se resalta un ambiente de trabajo amigable donde los colaboradores se sientan en familia. Los valores son muy humanos lo que podría traducirse a una cultura que se enfoca en cuidar a las personas. De esta manera, está alineada con la descripción atribuida por Cameron y Quinn en su clasificación de cultura clan.

En último lugar, DHL express asegura que su mayor activo es el recurso humano. A medida que han pasado los años, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los temas más importantes para la compañía, por lo que tienen como objetivo reducir a cero todas las emisiones relacionadas con el transporte. Cuando hablan de su cultura mencionan frecuentemente la confianza en diferentes aspectos: confianza con los jefes, confianza con la organización y su trabajo y confianza con sus compañeros. Por esto, se clasificó la empresa dentro de la cultura de clan, puesto que tener confianza en estos tres aspectos crea un ambiente familiar y agradable para los trabajadores. La misma confianza crea una unión entre los compañeros, los superiores y la organización.

Después de hacer la clasificación de estas empresas en los 4 tipos de cultura organizacional (clan, adhocracia, jerarquía y mercado), se puede concluir que no se encontró ningún patrón entre el tipo de cultura y su cambio (desmejora o mejora) en su cultura organizacional. Una de las razones por lo que esto pudo suceder es porque la muestra analizada es muy pequeña por lo que la identificación de patrones no se puede realizar de manera completa y válida.

Dentro de las empresa analizadas, Almacenes Éxito, Falabella y Seguros Bolívar mostraron una desmejora en su cultura organizacional a lo largo de los años, por lo que se esperaba encontrarlas dentro de una misma categoría de cultura organizacional, o encontrar características comunes en su misión, visión y valores. Sin embargo, nos encontramos con 4 empresas que presentan características distintas por lo que no puede realizarse una trazabilidad y correlación con los cambios presentados en su cultura.

4. Conclusiones

Los conceptos de cultura organizacional y productividad laboral han sido de gran relevancia para las empresas a lo largo del tiempo. A primera vista, son conceptos que parecen guardar algún tipo de relación, pero al ser difíciles de cuantificar, no es fácil determinar su nivel de correlación ni la manera precisa en la que acciones en uno, pueden terminar repercutiendo de forma directa o indirecta, en el otro.

A lo largo de este trabajo de investigación se ha hecho un análisis cuantitativo y cualitativo de la posible relación entre Cultura Organizacional y Productividad Laboral en la práctica empresarial. Si bien se requieren muestras mucho más grandes y que se encuentren categorizadas por industria, para poder llegar a resultados mucho más precisos que los presentados en este documento, se ha logrado encontrar algunas evidencias de la forma en la que las mejoras en la cultura organizacional pueden impactar positivamente la productividad de sus trabajadores. Este primer resultado, por simple que parezca, muestra una verdad difícil de negar: trabajar continuamente por una mejor cultura organizacional dentro de una empresa, puede ayudar a desarrollar una ventaja competitiva adicional en el mercado, al mejorar la productividad laboral y por ende reducir los costos de las empresas. Al entender la importancia de la anterior premisa, la cultura organizacional no es un elemento secundario del éxito de las compañías, sino que termina siendo un elemento que requiere atención prioritaria para no perder competitividad y para garantizar la sostenibilidad de las empresas a futuro.

En este documento, se ha buscado la manera de reunir evidencia bibliográfica y juntarlo un análisis tanto cualitativo como cuantitativo que apunten en la misma dirección de la hipótesis planteada en la introducción de este trabajo, labor que ha sido cumplida a

satisfacción y cuyos resultados han sido presentados en los capítulos 3 y 4 del presente trabajo.

Si empezamos por analizar los resultados cualitativos del trabajo de investigación, podemos ver que, de manera general, los tres directivos atribuyeron el éxito de sus empresas en gran parte a la cultura organizacional, haciendo especial énfasis en el respeto como un valor esencial para lograr una armoniosa interacción social y para sentir tranquilidad, aceptación y felicidad en el lugar de trabajo. De igual manera, al preguntar sobre la perspectiva de los directivos en cuanto a la influencia positiva que la satisfacción laboral tiene en la efectividad en la realización de tareas, la respuesta fue la misma en todos los casos como una relación directamente proporcional. Particularmente, la Farmacéutica (ver Anexo 2) y la Clínica (ver Anexo 4) expresaron de manera más directa que en la medida en la que un trabajador se sienta más satisfecho con lo que está haciendo, más efectivo va a poder ser y esto en la medida en que está disfrutando de su trabajo. Cuando se indagó acerca de los aspectos claves en materia de cultura organizacional que son fundamentales para que aumente la productividad de los trabajadores, tanto para la Clínica como para la Entidad Financiera, la claridad y la consistencia con que se transmitan los objetivos y lo que se espera de los procesos, así como el respeto y la honestidad en el desarrollo de las tareas, son los aspectos determinantes.

En este sentido y a modo de conclusión, los directivos de las tres empresas en términos generales coincidieron en que la relación que existe entre la cultura organizacional de las empresas y la productividad de sus miembros es muy estrecha y directamente proporcional.

Ahora bien, si se observan los resultados cuantitativos que fueron incluidos en este trabajo de investigación, podemos afirmar que éstos también soportan la hipótesis de que la

cultura organizacional tiene una afectación (directa o indirecta) sobre la productividad laboral. Tomando los rankings de The Great Place to Work de la última década como indicadores objetivos de los esfuerzos empresariales por tener buenas culturas organizacionales, se ha podido determinar que las empresas que más trabajan en este aspecto tienden a tener un resultado favorable en la productividad laboral. Por el contrario, las empresas que descuidan esos esfuerzos y desmejoran su lugar en el ranking, tienden a ver también una afectación en su productividad laboral.

Entender desde una perspectiva matemática la correlación que existe entre cultura y productividad, requeriría llevar a cabo regresiones con datos de cientos de empresas y así poder cuantificar el tamaño aproximado de esta relación, así como la temporalidad y la manera exacta en la que una variable impacta a la otra. A pesar de que ese ejercicio no fue el que se adelantó en la parte cuantitativa de esta investigación, el hecho de tomar las empresas que evidenciaron cambios notables en su cultura organizacional y ver de manera numérica que hubo una repercusión simultánea en sus respectivas productividades laborales, es una muestra por lo menos preliminar de la existencia de una relación entre estas dos variables. Entender a detalle su magnitud podría ser asunto de un análisis matemático y econométrico más profundo.

A modo de conclusión general, podemos afirmar que el presente análisis cualitativo y cuantitativo acerca de la relación entre la cultura organizacional de una empresa y su productividad laboral, nos da suficientes bases para concluir de una manera preliminar, que dicha relación existe y que es positiva. Lo anterior quiere decir que a medida que las empresas trabajen en mejorar la cultura de sus organizaciones, con gran probabilidad verán los frutos en el trabajo más productivo de sus trabajadores. Si bien la demostración de esta correlación

no es matemática, los elementos presentados en este documento (cuantitativos y cualitativos) son suficientes para entender de qué manera se relacionan las variables. Esta conclusión es bastante importante para los equipos directivos de empresas, que encuentran en este documento evidencia de una de las acciones que pueden desarrollar para incrementar la productividad laboral y por ende la última línea de sus estados financieros.

5. Recomendaciones

Es difícil en ocasiones para las empresas invertir en su cultura. Lo anterior se debe principalmente a que al no existir un método claro que permita cuantificar o monetizar el impacto que dichas inversiones generan, se hace difícil tomar una decisión que en principio cuesta dinero. Beneficios como la disminución en la rotación del personal, la atracción de mejor talento o el incremento en la productividad de los trabajadores no son fáciles de cuantificar y por ende de percibir, pero estudios como este dan herramientas que pueden ayudar a algunas empresas a empezar a tomar estas decisiones.

Precisamente por lo anterior, una primera recomendación es que las empresas inviertan esfuerzos en el entendimiento de la cultura organizacional, la importancia y los beneficios que esta tiene. Invertir en cultura organizacional es invertir en estabilidad y productividad a largo plazo. Una forma de hacerlo de manera efectiva, puede ser monitoreando muy de cerca los indicadores principales relacionados con el recurso humano durante y después del periodo de inversión en cultura organizacional. Esto ayudará a las empresas a entender y cuantificar los cambios que se van generando a medida que se consolida la cultura dentro de la compañía y servirá para decidir cuales son los esfuerzos en cultura que más repercuten en los indicadores de negocio de la compañía.

Otra recomendación que podría salir de este trabajo investigativo es la de destinar más recursos y atención dentro de las empresas a la construcción y conservación de una cultura organizacional adecuada. Lo anterior seguramente tiene impacto positivo en otros frentes como el reputacional o incluso en la rotación de personal, pero seguramente incrementará la productividad de cada empleado, mejorando las capacidades de una determinada empresa en un entorno competitivo. En otras palabras, invertir en la cultura organizacional es invertir en

uno de los recursos productivos más importantes de una estructura empresarial y el retorno de esa inversión no es puramente intangible sino como lo muestra este trabajo, es no solo tangible sino en cada caso determinado, cuantificable. Así como las empresas buscan las inversiones que generen más retorno para sus recursos financieros, este trabajo de investigación presenta una alternativa de inversión para buscar los mejores retornos de otro recurso no menos importante: el recurso humano.

Referencias

- Ahmed, N., Khan, M., & Butt, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Asian Social Science*, 8(4), 259-267.
- Bakas, D., Kostis, P., & Petrakis, P. (2019). Culture and labour productivity: An empirical investigation. *Economic Modelling*.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.05.020>
- Banco Mundial (2018) La diferencia entre empresas que despegan o naufragan: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/27/productividad-la-diferencia-entre-empresas-que-despegan-o-naufragan>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: ¿can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Zifonun, D. (1967). *The social construction of reality*.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En *Tratado de psicología del Trabajo* (pp. 343-394), España: Ed. Síntesis.
- Camacho, A. y Conover, E. (2010). *Misallocation and Productivity in Colombia's Manufacturing Industries*, Research Department Publications 4654, Inter-American Development Bank, Research Department.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Biblioteca CCB - Gestión de expedientes*. Obtenido de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://linea.ccb.org.co/gestionexpedientes/matriculas/terminos-y-condiciones>

- Cameron, K, S., y Quinn, R, E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. United States of America: Jossey-Bass
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4.
- Chuc Canul, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *IC Investigación*, 117-135.
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). Productividad: la clave del crecimiento para Colombia: https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_Productividad-WEB.pdf
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. *Revista Universum*, 2(22), 40-56.
- Davis, K., Newstrom, J. W., y Aagaard, A. E. (2003). Comportamiento humano en el trabajo.
- EMIS. (2019). *Emis University*. Obtenido de <https://www-emis-com.cvirtual.cesa.edu.co/php/companies/overview/index>
- Fedesarrollo. (2016). Informe mensual del mercado laboral ¿Qué esta pasando con la productividad laboral? Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3296/IML_Julio_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Fedesarrollo. (2018). *Productividad y salario mínimo*. Obtenido de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/imlenero.pdf>
- Great Place To Work. (s.f.a). *¿Qué hacemos?* Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/ques-hacemos>

Great Place To Work. (s.f.b). *¿Quiénes somos?* Obtenido de Great Place To Work:
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/consultoria-alias-2/quienes-somos>

Great Place To Work. (s.f.c). *A Great Place to Work® from the Employees' Perspective.*
Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.be/en/our-services/trust-index>

Great Place To Work. (s.f.d). *A Great Place to Work® from a Manager's Perspective.*
Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.be/en/our-services/culture-audit>

Great Place To Work. (s.f.e). *Proceso de Certificación Great Place to Work Colombia*
Obtenido de Great Place To Work:
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/?view=article&id=475:certificacion&catid=56>

Gross, M. (2009). Definición y características de la cultura organizacional. Pensamiento imaginativo [Bligoo red social]. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>.

Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: The University of Chicago.

Hamman, F., Arias-Rodríguez, F., Bejarano, J., Gafaro, M., Mendez-Vizcaino, J., Poveda-Olarte, A. (7 de febrero de 2019). *Productividad total de los factores y eficiencia en el uso de los recursos productivos en Colombia*. Obtenido de Banco de la República:
<https://www.banrep.gov.co/es/espe89>

- Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229- 257.
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-COT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- INEGI. (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2015: Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015. México.
- Louis, M. (1983) Culture: Yes. Organization: No. Paper Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.
- Meléndez y Eslava. (2018). *Productividad laboral y capital humano para el crecimiento verde*. Bogotá: ECON Estudio/Asesoría y estudios económicos. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/laboral/DIAGNOSTICO%20PARA%20TALLER.pdf>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human relations*, 45(1), 19-47.

OCAI (s.f.). *OCAI online*. About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Obtenido de <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

OECD (2001). *Measuring Productivity - OECD Manual: Measurement of Aggregate and Industry-level Productivity Growth*. OECD Publishing: Paris, Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264194519-en>

OECD (2017). *OECD Economic Surveys: Colombia 2017*. OECD Publishing: Paris. Disponible en: http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-col-2017-en

OECD (2008). *LABOUR PRODUCTIVITY INDICATORS: comparison of two oecd databases productivity differentials & the balassa-samuelson effect*. Obtenido de <http://www.oecd.org/employment/labour-stats/41354425.pdf>

Organización internacional de Trabajo. (s.f.). *Productividad laboral*. Obtenido de https://www.ilo.org/ilostat-files/Documents/description_PRODY_SP.pdf

Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper, 'A longitudinal study of climates'. *Journal of Organizational Behavior*, 77-80.

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.

Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128.

Pérez, A. M. S., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación

- conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Rahimic, Z., (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Salgado, J. F. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Revista Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.
- Téllez, J. A. V. (2014). Autoactualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Nova Scientia*, 1(1), 150-172.

The Work Book. (2019). El aliado para mejorar los resultados de su organización.

Vargas, J. G. (2007). La culturocracia organizacional en México, (Edición electrónica ed.).

Jalisco, México: Eumed.net.

Venutolo, E. M. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires (Argentina) (Doctoral dissertation).

Anexos

Anexo 1. Formato de preguntas entrevista

1. Por favor describa la cultura organizacional de la empresa (valores, creencias).
2. ¿Considera usted que los miembros de la organización identifican la misión y el propósito de ésta? ¿Cree que son factores de inspiración?
3. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?
4. ¿Qué tanto cree usted que la satisfacción laboral influye positivamente a que la elaboración de tareas sea más efectiva?
5. ¿Qué aspectos clave en temas de cultura organizacional considera fundamental para que aumente la productividad de los trabajadores?
6. ¿Considera que existe una relación entre la cultura organizacional de la empresa con la productividad de los miembros y, por consiguiente, de la organización? ¿Por qué? ¿Cómo lo puede ver reflejado en esta compañía?

Anexo 2. Respuesta de entrevista de la mánager de recursos humanos de una farmacéutica en Colombia

1. Por favor describa la cultura organizacional de la empresa (valores, creencias)

En la compañía tenemos los seis valores que son: coraje, colaboración, innovación, calidad, desempeño e integridad. Estos seis valores y comportamientos se dividen en tres grupos: hacia uno mismo (como se debería comportar uno mismo frente a la compañía), con mi

equipo de trabajo (como yo mis relaciones con mi equipo, mi jefe y pares, y el ultimo grupo es hacia pacientes o clientes (como nosotros nos comportamos frente al exterior de la compañía). Estos tres puntos son muy importantes cuando se habla de cultura y valores por que usualmente los valores los ven mucho hacia como uno se comporta, pero tiene que ver mucho a cómo una persona de esta compañía es identificada por fuera. Es por estas características que vuelven al trabajador único.

Te cuento un poco más a detalle sobre nuestros valores. El coraje se refiere a la capacidad de alzar la mano, hablar cuando uno quiere decir las cosas. La colaboración es el trabajar siempre en pro a los pacientes/clientes sin importar las estructuras internas y sobre pasar los intereses personales y pensar en los intereses de la compañía. Innovación se refiere a pensar fuera de la caja, no hacer lo mismo siempre y no tener miedo de olvidar, Calidad se refiere a la excelencia operacional y hacer las cosas con la mayor calidad posible sin caer en intereses personales. El desempeño se refiere a que tanto la persona se esfuerza para sacar las tareas. Integridad es hacer las cosas con ética, pensar en el bienestar del paciente y no hacer nada por interés personal. Eso es en cuanto a valores.

En cuanto a creencias, que en realidad no lo llamaría así sino otros aspectos que hacen parte de nuestra cultura son: Unbossed, Curious, Inspired y Self awareness. Estos componentes mas allá de los valores y comportamientos, marcan el cómo hacemos las cosas en el día a día y es un nuevo enfoque hacia la cultura los cuales están basados en necesidades psicológicas del ser humano. Unbossed es la necesidad que uno como ser humano tiene de ser autónomo, es decir, poder tomar tus propias decisiones y ser dueño de tus procesos. Curious tiene que ver con la capacidad del ser humano y la necesidad que todo el mundo tiene de ser curioso, crecer, aprender nuevas cosas, conquistar nuevos conocimientos. Inspired tiene que ver de cómo yo como ser humano me realizo en el lugar donde estoy trabajado, es decir como yo

siento que estoy cumpliendo con un propósito mayor en el día a día y en las cosas que hago todos los días.

Lo último que diría frente a este punto es que más allá de los valores o las creencias, o de los cuatro componentes que te cuento, creo que la cultura se caracteriza por el respeto y por poner al ser humano en el centro. La compañía tiene un sentido de respeto a la otra persona, por los pensamientos de los demás. Difícilmente se ve que en una reunión la gente hable encima de los otros o se falta el respeto. Por eso aparte de todo, agregaría que parte de la cultura tiene que ver con características de respeto.

2. ¿Considera usted que los miembros de la organización identifican la misión y el propósito de esta? ¿Cree que son factores de inspiración?

Si. Creo que, como compañía y como farmacéutica, el hecho de que tu trabajes en áreas de salud, ya tienes ganado un terreno muy grande en cuanto a inspiración por que de por si estas trabajando por salud mundial, por algo que mueve la aguja en el mundo. Nosotros, desde recursos humanos siempre se ha hecho un proceso súper riguroso que desde el proceso de selección se evalúe y se confirme que la persona este alineada y conectada con este propósito y que esto resulte inspirador para la persona. Esto es, por que la compañía puede hacer millones de campañas, movilizar, hacer audios, podcasts y cualquier otra cosa, pero si la persona no se identifica en alguna medida con el propósito de la compañía tu nunca lo vas a ver conectado e inspirado con su trabajo. Entonces hay un punto importante desde el proceso de selección y es asegurar que hay un mínimo de conexión con lo que hacemos en la compañía y que este conectado con el tema de salud, de cuidar, de ayudar: luego como compañía, tu tienes la responsabilidad de día a día conectar este propósito con lo que hace la gente para que no se les olvide. Es una responsabilidad de los equipos de liderazgo, como los jefes directos de las personas, de conectar el trabajo que tienen con la importancia de lo que

hacen. También, claramente esta el componente individual de saber por que estas hay y el propósito de tu trabajo. Si creo totalmente que estos son factores de inspiración, inclusive, hay un estudio que puedes buscar que habla de la diferencia de productividad que tiene una persona que esta inspirada o comprometido. Acá explican que una persona que esta inspirada, es 4 o 5 veces mas productiva que una persona que este comprometida con la compañía. Y desde mi perspectiva, es mucho mas difícil comprometerse o inspirarse por una compañía que vende un champú u un jabón que una compañía que este vendiendo un medicamento que probablemente este curando alguna enfermedad y mejorando la calidad de vida. Esto es completamente inspirador. En nuestra compañía la gente esta bastante conectada, sin embargo, tenemos un largo trabajo por hacer en las áreas donde no están tan cerca al producto final, como finanzas, control interno y demás, tenemos que hacer que ellos sientan la misma conexión e inspiración con el propósito. Y misión de la empresa.

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

Yo si creo, pero creo que es depende del segmento poblacional que tu veas en la compañía. A modo general si, yo si creo que el ambiente laboral refleja los valores y cultura que nosotros tenemos, sin embargo, hay equipos y áreas de trabajo donde se ve un poco mas que en otros. Un ejemplo puede ser que vivir la cultura organizacional en el equipo de liderazgo puede ser un poco mas difícil que vivirla en el equipo de representantes de ventas. Esto es por que los representantes de ventas puede que tengan una cercanía mayor con el paciente, o tengan ciertos tipos de responsabilidades, o pasen por ciertas situaciones de estrés diferentes a los lideres. Por lo anterior, hay muchos factores que a ti te juegan cuando vamos a ver si la cultura organizacional se vive o no en el ambiente o en el clima. Ahí esta chévere que tu diferencies la cultura con el clima, por que la cultura es literalmente es la columna vertebral

que te tiene como compañía pero el clima o el ambiente de trabajo es lo que se vive en el día a día, entonces yo creo que nosotros si vivimos y respiramos una cultura organizacional y es súper claro lo que la empresa quiere y hacia donde vamos, pero llegar a una cultura soñada requiere de muchos cambios personales e individuales que actualmente estamos en el proceso de hacer. Hay gente que le cuesta mas a otras menos, y por supuesto hay decisiones que hay que tomar con personas que definitivamente vemos que no van a poder ser un ejemplo de esta cultura, por que, si tu quieres que el ambiente de trabajo refleje la cultura, tienes que asegurar que tienes a la gente correcta y capaz de hacerlo y sobre todo motivado a hacerlo. Hay personas que lleva haciendo las cosas por muchos años de una forma especifica y a veces es difícil que cambien eso, ahí es cuando vemos y evaluamos si tal persona esta hecha para ser parte de la compañía que queremos ser o es una persona que definitivamente no. También esta el caso que hay personas que les cuesta mas, pero con apoyo y guía logran ir encaminándose mas hacia lo que buscamos. Hay varios componentes para esta respuesta, pero la respuesta en general seria si, claro a un mayor o menor grado según el equipo al que pertenezcas.

4. ¿Qué tanto cree usted que la satisfacción laboral influye positivamente a que la elaboración de tareas sea más efectiva?

Creo que esta es una relación directamente proporcional, es decir, en la medida en que tu te sientas mas satisfecho con lo que estas haciendo, más efectivo vas a ser y tiene una razón súper lógica y es que disfrutas tu trabajo. Cuando a ti te piden algo que va en contra de lo que tu disfrutas en tu ADN, inmediatamente vas a ser mas lenta, lo vas a entender mas difícilmente, te van a tener que recordar el proceso, vas a ser mucho menos efectivo, te vas a demorar el doble en la tarea, vas a postergar todo simplemente por que no hay disfrute ni conexión con lo que estas haciendo. Entonces la satisfacción laboral, el hecho de que estés

haciendo algo que te guste, tiene una relación completamente directa con la efectividad de trabajo que tus haces. Puede que el trabajo que haces englobe un montón de responsabilidades y puede que el 60-70% de lo que haces se satisfaga completamente pero el resto no. Entonces hay veces que el rol de la persona no puede ser 100% algo que lo satisfaga por completo. Por lo menos esto pasa en nuestra compañía, por que es una empresa muy grande y es complejo porque si tu estas haciendo algo que te gusta mucho, hay un lado que puede que no te guste tanto, pero seguro hace que la finalidad de ese trabajo te gusta y te satisface. Por esta razón ahí hay un trabajo muy grande de la compañía, el lograr minimizar esa porción del trabajo que tu no disfrutas o sino es minimizar es darle la razón de ser. Es decir, si la persona esta súper satisfecha con el 60-70%, es trabajo del líder, de la empresa y del ambiente, explicarle a esa persona y hacerle entender por que ese restante que no te mata y no te gusta, es importante por que aparte de hacer lo que te gusta, estas cuidando la compañía, cuidando al paciente. Este es el camino en el que estamos ahorita: como logramos hacer que toda la pasión de la gente que esta trabajando en la compañía, siga y se mantenga viva pero que igual cumpla con ese porcentaje de las tareas que no les gustan en el día a día por que esta cuidando algo que no ven, y es la reputación que tiene la compañía. Me fui un poquito por las ramas, pero la respuesta es claramente si hay una relación directa entre la satisfacción laboral y la efectividad de las tareas.

5. ¿Qué aspectos clave en temas de cultura organizacional considera fundamental para que aumente la productividad de los trabajadores?

Bueno aquí hay una perspectiva que es obviamente de la compañía, pero yo ahorita te voy a dar una respuesta que es un conjunto de lo que piensa la empresa y mi perspectiva personal. Como primer factor creo que es importante que haya una libertad y un respeto por lo que es la persona y lo que le gusta a la persona. Esto incluye diversidad e inclusión en el sentido de

que si tu quieres venirte súper maquillada y arreglada lo puedas hacer, pero también si alguien quiera estar en Jean y Tennis lo pueda hacer, temas de “Energized for Life” que a ti te permitan ser mamá a la vez que eres trabajadora por que te dan flexibilidad en los horarios. Con todo esto me refiero a la libertad de expresión en el trabajo, y yo creo que esto aumenta la productividad por que en la medida en que tu te tengas que encerrar en algo que tu no eres y que no sientes como propio, no te sientes cómodo, no eres capaz de innovar, te sientes dentro de un molde que no te guste .Entonces en la medida en la que puedas tener esa libertad y puedes ser quien eres sintiendo que la gente te respeta como eres. El hecho de que yo pueda ser quien soy, aumente por supuesto mi productividad y como me siento.

El segundo punto que creo que es importante es no tener retaliación o consecuencias graves por los errores que haces. Si tu cometes un error humano, es importante claro que te enseñen te corrijan y aprendas de esto, pero si por esto te juzgan, no te dejan volver a intentarlo puede bajar la productividad y vas a dejar de innovar y proponer y crecer. Esto es grave por que la compañía se nutre de nuevas ideas y de la gente. Si tenemos gente reprimida que llevan regañados seis meses por un error, pues no van a aportar nada a la empresa. El miedo mas grande de una compañía es cuando los empleados mas brillantes se quedan callados.

Como tercer punto diría yo que es la confianza y el empoderamiento. El hecho de que tu confíes en tu equipo, confíes en que, si propones algo innovador a tu jefe y si ella lo va a presentar por ti, sepas que te va a empoderar y te va a hacer parte del camino de aprendizaje y elaboración. Esto te hace súper productivo por que vas a seguir innovando, dando ideas y creciendo junto con la compañía. En la medida que tengas la confianza con tu equipo, con tu líder y colegas, pues vas a poder trabajar de una manera tranquila y relajada. Si te das cuenta de que algo no esta bien, o si te esta faltando al respeto, es importante que tengas la confianza suficiente en la compañía para alzar la mano y esto refleja una gran cultura organizacional.

Lo resumiría así: en libertad de expresión, en no retaliación y en tener confianza con la empresa, hacia ti y lo que haces.

6. ¿Considera que existe una relación entre la cultura organizacional de la empresa con la productividad de los miembros y, por consiguiente, de la organización? ¿Por qué? ¿Cómo lo puede ver reflejado en esta compañía?

Creo que ya he dicho varios puntos de esta respuesta en las otras preguntas, pero a grandes rasgos la cultura organizacional para mí lo es todo. El hecho de que tu tengas un ambiente de trabajo y una cultura y unos valores de compañía que se reflejen y se conecten con los tuyos, hace que no haya una diferencia entre tu casa, tu trabajo, tu vida personal y pueda ser completa. Por que es que pasa que antes las compañías veían al ser humano como un ente que iba, hacia el trabajo, marcaba tarjeta, le pagaban, fin de cuenta. Hoy en día como ya hay mas opciones, como emprendimiento, empresas familiares, las empresas multinacionales farmacéuticas y el resto de las industrias, se han visto en este complejo dilema de cómo hacer que las compañías sean atractivas para a gente y que la genta quiera hacer carrera de 10 15 años. El resto de las compañías es que te sientas feliz y quieras ir a trabajar todos los días. Hay viene otra frase que es que hoy en día la persona que escoge la compañía y no la compañía la que escoge la persona. Hoy en día hay guerra por talento, se compite por tener las mejores personas trabajando en tu compañía, por que son escasos. El talento es escaso, por mas de que no lo creas es difícil encontrar a una persona súper completa. Las compañías deben ser atractivas si o si para que las personas quieran trabajar ahí. El gancho a esto, puede que sea la innovación de la compañía, los productos que vendes, el edificio que tengas, la ubicación que tengas como compañía, los beneficios que tengas. Pero lo que verdaderamente mueve la aguja es la cultura organizacional que es lo que hace que te sientas de una determinada manera en la compañía. El hecho de que llegues arreglada y no te juzgue, que

puedas hablar libremente en las reuniones, que no te falten al respeto, que te puedas equivocar y no te saquen de la compañía. Todos estos factores son cultura, y te podría decir que el tema salarial no es un factor que le gana por mas de que creas. He visto muchos casos donde personas se quieren cambiar a la empresa por la cultura sin importar que el salario sea menor o el mismo, vienen en busca de la cultura. Tiene un tema de rotación que evita que la gente se vaya, tiene un tema de compromiso, y tiene un tema de productividad, por lo que te digo, el ser humano rinde en un lugar positivo, amable. La cultura se mide y se construye a partir de tres cosas: símbolos, sistemas y comportamientos. Los comportamientos claro es como la gente se comporta, los sistemas puede ser por ejemplo un sistema de reconocimiento, y los símbolos es por ejemplo tener una reunión virtual ejemplifica que estamos en la era digital. Entonces el hecho de que tu alineas los comportamientos de la gente, los símbolos y los sistemas haces que la cultura sea chévere y que la gente la viva.

Ahora como vemos esto reflejado en la compañía, yo creo que llevamos casi dos años en la elaboración cultural, y el progreso lo hemos visto cualitativamente y cuantitativamente, pero no solo esto, sino que también la gente habla mucho. Nos dicen que se sienten mas cómodos y amenos dentro de la compañía. Entonces se puede ver reflejado, por encuestas, pero también por voz a voz y con resultado de proyectos innovadores y chéveres que probablemente no hubieran salido si no tienen una cultura que te lo apalanque y te lo apoye.

1. Por favor describa la cultura organizacional de la empresa (valores, creencias)

La empresa durante los 25 años que lleva se a cimentado en el valor de la transparencia, entendido como siempre suministrar información clara precisa y oportuna a todos nuestros públicos: clientes, accionistas y demás terceros que tienen que ver con nosotros. De la transparencia se deriva el respeto y la honestidad.

2. ¿Considera usted que los miembros de la organización identifican la misión y el propósito de esta? ¿Cree que son factores de inspiración?

Para que los miembros de una organización identifiquen la misión y el propósito es necesario hacer el ejercicio de repetirlo, reiterarlo y recordarlo con frecuencia y aun así no siempre se tienen presentes. En la empresa, la verdad es que la misión y el propósito no son tan vivenciales ni tan factores de inspiración como uno quiere o uno quisiera, muchas veces son letra muerta.

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

Yo creo que en general sí, yo creo que el ambiente de trabajo siempre termina reflejando la verdadera cultura organizacional, no verdaderamente la que se predica.

4. ¿Qué tanto cree usted que la satisfacción laboral influye positivamente a que la elaboración de tareas sea más efectiva?

Yo creo que esto tiene una influencia significativa, no se que tanto, pero sí muy significativa.

5. ¿Qué aspectos clave en temas de cultura organizacional considera fundamental para que aumente la productividad de los trabajadores?

Claridad en los objetivos, y en los procesos.

6. ¿Considera que existe una relación entre la cultura organizacional de la empresa con la productividad de los miembros y, por consiguiente, de la organización? ¿Por qué? ¿Cómo lo puede ver reflejado en esta compañía?

Claro que si existe una relación total entre la cultura organizacional y la productividad. Por que la construcción de procesos y el estar siempre rediseñándolos nos esta orientando a pensar que siempre hay que mejorar la productividad, no siempre por razones de eficiencia sino sobre todo por razones de servicio.

Anexo 4. Respuesta de entrevista del gerente general de una clínica en Colombia

1. Por favor describa la cultura organizacional de la empresa (valores, creencias)

En la clínica la cultura organizacional esta profundamente arraigada a su propia historia ya que son mas de 115 años desde su fundación u y es una cultura que se ha logrado transmitir a través del tiempo basándose siempre en los valores que se han descrito y que son de mayor importancia al interior de la institución como son el de la honestidad, la excelencia personal, el respeto, la mística por el paciente, el compromiso y el bienestar laboral.

2. ¿Considera usted que los miembros de la organización identifican la misión y el propósito de esta? ¿Cree que son factores de inspiración?

Claramente todos los miembros de la organización son consientes de la misión y la visión de la institución, así como de sus valores, que son sin duda factores de inspiración para continuar el trabajo para seguir ofreciendo servicios de salud con gran calidad humana y siempre pensando en llevar bienestar y salud a los pacientes que acuden a la clínica. Los miembros de la organización constantemente irradian todos los factores para que la cultura organizacional se mantenga a lo largo de toda la institución.

Es absolutamente fundamental que los miembros de la organización se conviertan en todo momento en factores de inspiración para la gente y que esa cultura organizacional sea tan fuerte que contagie a todos los trabajadores sin que se requiera poner un letrero donde estén los valores y principios de la institución. Esos valores y principios deben ser transmitidos de tal forma que las personas espontáneamente los adquieran y eso depende en buena forma de la inspiración de los miembros de la organización.

3. ¿Considera que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

Definitivamente, el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional, si la cultura esta arraigada en las personas se traduce rápidamente en el ambiente de trabajo ya que los individuos al tener esos valores y principios claros siempre actúan tranquilamente e y por el bien de la institución y eso finalmente se refleja en el ambiente de trabajo en sus resultados y en la productividad.

4. ¿Qué tanto cree usted que la satisfacción laboral influye positivamente a que la elaboración de tareas sea más efectiva?

Un empleado que este tranquilo laboralmente y satisfacción laboral influye claramente en la elaboración de sus tareas, un empleado a quien se le expresa cariño, que tiene todos los recursos para ejecutar su tarea, el que tienen momentos de distracción y al que se la aprecian sus actividades y tareas, es un empleado que va a trabajar mejor y claramente el sentirse satisfecho laboralmente influye muy positivamente la elaboración de sus actividades del día a día y eso se refleja al interior de toda la institución.

5. ¿Qué aspectos clave en temas de cultura organizacional considera fundamental para que aumente la productividad de los trabajadores?

Los aspectos muy importantes de la cultura organizacional de la clínica, para aumentar la productividad de los trabajadores, es desde las directivas ser muy claros en transmitir los aspectos de los valores y principios de la institución. Es muy importante que el mensaje sea consistente y todavía más importante que los colaboradores de la institución puedan sentir y palpar que las directrices institucionales se cumplen a cabalidad, siempre todo debe estar inmerso en calidad, respeto y honestidad con lo que se logra siempre un bienestar laboral que va en pro de la productividad.

6. ¿Considera que existe una relación entre la cultura organizacional de la empresa con la productividad de los miembros y, por consiguiente, de la organización? ¿Por qué? ¿Cómo lo puede ver reflejado en esta compañía?

Cuando hay una cultura organizacional que está profundamente arraigada en cada uno de los miembros de la institución, la productividad está asegurada y lo más importante y complejo es que todos sus miembros compartan los principios que fundamenten la cultura organizacional. En nuestra institución hay una estrecha y franca relación en una cultura que se logra transmitir rápidamente y la gente nueva capta rápidamente la seriedad y el compromiso de todos al interior de la organización lo que da tranquilidad a todos los miembros. En la clínica hay una estrecha relación entre sus costumbres, su cultura organizacional, sus valores y principios con el bienestar de las personas a quien se les expresa cariño y respeto de igual manera las personas al ver a tanta personas que llevan más de 30 o 20 años al interior de la institución, quienes precisamente son los que más ayudan a irradiar la cultura organizacional, esas personas se afianzan y toman confianza rápidamente al interior de la institución y eso se relaciona con la tranquilidad y satisfacción laboral y eso se refleja en los resultados y en la productividad.

En la clínica, los colaboradores conocen en la cultura organizacional que además de todo tiene unas reglas de juego claras donde prima el orden, el cumplimiento en sus tareas siempre enmarcado que desde las directivas todo nuestro personal es enormemente apreciado respetado, y siempre pensando en el bienestar laboral.

Anexo 5. Ranking anual Great Place to Work

Ranking anual Great Place to Work					
Posición	2010	2011	2012	2013	2014
1	Seguros Bolivar	Seguros Bolivar	Atento Colombia	Atento Colombia	Aseguradora Solidaria de Colombia
2	Telefonica Moviles Colombia	Seguridad Atlas	Almacenes Exito	Telefónica Moviles Colombia	Atento Colombia
3	Renault-Sofasa		Telefónica Moviles Colombia	Aseguradora Solidaria de Colombia	Telefónica Moviles Colombia
4	Gases de Occidente	EPS y Medicina Prepagada SURA	Arcos Dorados	Belcorp	Coosalud
5	Banco de Occidente	Telefonica Moviles Colombia	Belcorp	Proexport Colombia	Falabella
6		Branch of Microsoft Colombia	Aseguradora Solidaria de Colombia	Telecenter Panamericana	DHL Express
7	Arcos Dorados	Seguros de Riesgos Laborales SURA	Pensiones y Cesantías Porvenir	Banco de Occidente	Sodimac
8	Camara de Comercio Medellin	Diageo Colombia	Directv	Sodimac Colombia	Almacenes Exito
9	Construcciones el Condor	Camara de Comercio Medellin	Cadbury Adams	Hewlett Packard	Pacific Rubiales
10	Leasing Bancolombia	Arcos Dorados	Novartis	Omnitempus	Yanbal
11	Colombia Kimberly	DirectV	Hewlett Packard	Yanbal	DirectTV
12	Surtigas	Yanbal	Compensar	Tekia	Empresa de Energia del Pacifico
13		Banco de Occidente	Yanbal	Arcos Dorados	Flores Ipanema
14	Belcorp	Almacenes Exito	Codere Colombia	Sociedad Portuaria de Cartagena	Fundación Universidad del Norte
15	Branch of Microsoft Colombia	Construcciones El Condor	Flores Ipanema	Equion Energía Limited	Belcorp
16	Compensar	Compensar		Colombia Kimberly	Compensar
17	Yanbal	Natura Cosméticos			
18	Novartis	Colombia Kimberly			
19	Productos Roche	La Santé Vital			
20	RBM Redeban Multicolor	Flores Ipanema			
Posición	2015	2016	2017	2018	2019
1	Coosalud	Coosalud	DHL Express	DHL Express	DHL Express
2	Aseguradora Solidaria de Colombia	Pensiones y Cesantías Porvenir	Atento Colombia	Aseguradora Solidaria de Colombia	Aseguradora Solidaria de Colombia
3	DHL Express	DHL Express	Aseguradora Solidaria de Colombia	Atento Colombia	Sociedad Portuaria de Cartagena
4	Concretos Argos	Aseguradora Solidaria de Colombia	Sociedad Portuaria de Cartagena	Hilton	Hilton
5	Construcciones El Condor	Sociedad Portuaria de Cartagena	Seguros Sura	Findeter	Findeter
6	Atento Colombia	Falabella	Falabella	Celsia Colombia	Alianza Team
7	Falabella	Construcciones El Condor	ARL SURA	Fundación Universidad del Norte	Mercadolibre
8	Belcorp	Almacenes Exito	EPS y Prepagada SURA	Construcciones el Condor	Redeban
9	Directv	Belcorp	Banco W	Credibanco	Credibanco
10	Sociedad Portuaria de Cartagena	Cooperativa Coopservir	Coomeva	Compensar	Banco de Occidente
11	Team	Compensar	Celsia Colombia	Flores Ipanema	Telecenter Panamericana
12	Telecenter Panamericana	Fundación Universidad del Norte	Construcciones el Condor	Sodimac	Yanbal
13	Financiera Comultrasan	Sodimac	Banco Coomeva	Falabella	Banco W
14	Cooperativa Coopservir	Monomeros Colombo Venezolanos	CGR SURA	Directv	Directv
15	Marketing Personal	Adiddas Colombia	Dinámica SURA IPS	Alianza Team	Flores Ipanema
16			Marketing Personal	Seguridad Atlas	Coomeva
17			Bodytech	Omnitempus	Coomeva Prepagada
18			Credibanco	Redeban Multicolor	Fundación Univ. Areandina
19			Belcorp	Telecenter Panamericana	Protección SA
20			Findeter	Fiduciaria Bogotá	Falabella

Anexo 6. Ventas, número de empleados y productividad laboral de las empresas analizadas

VENTAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS									
Empresa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sociedad Portuaria de Cartagena							\$ 242.818	\$ 263.385	
Seguros Bolívar	\$ 801.097	\$ 889.401	\$ 743.838	\$ 799.288	\$ 921.133	\$ 1.056.174	\$ 1.374.239	\$ 1.537.047	\$ 1.796.255
Almacenes Exito	\$ 8.552.405	\$ 9.164.864	\$ 9.456.592	\$ 10.094.267	\$ 10.539.297	\$ 11.266.801	\$ 10.904.958	\$ 11.021.136	\$ 11.484.272
Falabella	\$ 864.380	\$ 1.087.886	\$ 1.245.860	\$ 1.412.764	\$ 1.444.122	\$ 1.578.324	\$ 1.629.166	\$ 1.859.003	\$ 2.012.665
DHL Express	\$ 141.490	\$ 145.024	\$ 155.540	\$ 169.145	\$ 206.154	\$ 217.169	\$ 220.722	\$ 248.496	
EMPLEADOS TOTALES									
Empresa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sociedad Portuaria de Cartagena									535
Seguros Bolívar	844	877	897	870	2.993	4.396	4.671	5.800	3.882
Almacenes Exito	35.639	36.000	38.623	41.090	41.771	42.400	42.000	40.000	48.783
Falabella	2.552	3.010	3.977	3.730	4.567	4.630	4.700	4.800	5.100
DHL Express	529	419	455		472		480	589	619
PRODUCTIVIDAD LABORAL									
Empresa	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sociedad Portuaria de Cartagena									
Seguros Bolívar	949	1014	829	919	308	240	294	265	463
Almacenes Exito	240	255	245	246	252	266	260	276	235
Falabella	339	361	313	379	316	341	347	387	395
DHL Express	267	346	342		437		460	422	

Anexo 7. Resumen de obtención de datos empresas

Compañía	Año Inicio	Año Finalización	Mejora o Desmejora en GPTW	Cambio esperado en productividad	% de cambio en productividad	Se cumple hipótesis?
Seguros Bolívar	2011	2015	Desmejora	Negativo	-68%	Sí
Almacenes Exito	2016	2019	Desmejora	Negativo	-11%	Sí
Falabella	2014	2018	Desmejora	Negativo	2%	Inconcluso
DHL Express	2013	2017	Mejora	Positivo	35%	Sí
Sociedad Portuaria de Cartagena	2015	2019	Mejora	Positivo	NO APLICA	NO APLICA