

LA INCIDENCIA DEL AMBIENTE LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES  
SOBRE EL INDICADOR EBITDA: ESTUDIO BASADO EN EL RANKING DE LAS  
MEJORES EMPRESAS GPTW (2004 ó 2010) EN COLOMBIA.

GEOVANNY RODRIGUEZ LOZANO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD EAN

OCTUBRE 17 DE 2012

BOGOTÁ DC

LA INCIDENCIA DEL AMBIENTE LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE EL INDICADOR EBITDA: Estudio  
basado en el ranking de las mejores empresas GPTW (2004 – 2010) en Colombia.

LA INCIDENCIA DEL AMBIENTE LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES  
SOBRE EL INDICADOR EBITDA: ESTUDIO BASADO EN EL RANKING DE LAS  
MEJORES EMPRESAS GPTW (2004 ó 2010) EN COLOMBIA.

PROFESOR:

RAFAEL PEREZ PEREZ URIBE PH.D

GEOVANNY RODRIGUEZ LOZANO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD EAN

OCTUBRE 17 DE 2012

BOGOTÁ DC

Nota aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá

2012



CAPÍTULO 5. Hipótesis de	
Trabajo	.42
5.1 Introducción	43
5.2 Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones	.43
5.3 Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones	.44
CAPÍTULO 6. Análisis del desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia ....45	
6.1 Aspectos preliminares	.46
6.2 Caracterización de las empresas para el estudio	.46
6.3 Análisis del desempeño financiero de las empresas en estudio	.51
6.3.1 Las GPTW por ranking	.52
6.3.2 Las GPTW por ranking y EBITDA por empresa	.54
6.3.3 Las GPTW por ranking, EBITDA por empresa y sector económico	.56
6.3.4 Las GPTW sobresalientes en EBITDA frente a su sector Económico	.57
6.3.5 Las GPTW no sobresalientes en EBITDA frente al EBITDA de su sector económico	.59

### TERCERA PARTE

CAPITULO 7	.61
7.1 Introducción	.62
7.2 Hipótesis 1: Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones	.62
7.2.1 El ranking 288 GPTW incide en la generación del EBITDA de las empresas (muestra de 33 empresas)	.63
7.3 Hipótesis 2: Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones	.65
CAPÍTULO 8.....66	
8.1 Conclusiones Genéricas	.67
8.2 Conclusiones específicas	.69
8.2.1 Para la hipótesis 1: ¿Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones?	.69
8.2.2 Para la hipótesis 2: ¿Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones?	.70
Bibliografía	.70
Anexos	.77

### Lista de figuras

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1)	.....	
	Figura 4. 1 Modelo de ambiente laboral GPTW.....	15
2)	.....	
	Figura 4. 2 Cinco dimensiones del enfoque del GPTW Institute .....	36
3)	.....	
	Figura 4. 3 Las 100 mejores de FORTUNE vs la Bolsa 1998-2003.....	36
4)	.....	
	Figura 4. 4 Resultados financieros 2004-2008 de las 100 mejores vs 100 inferiores. .....	37
5)	.....	
	Figura 5. 1 Hipótesis de trabajo .....	43
6)	.....	
	Figura 6. 1 Tamaño de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por número de trabajadores .....	50
7)	.....	
	Figura 6. 2 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por tipo de propiedad .....	51
8)	.....	
	Figura 7. 1 Diagrama del modelo. Variable dependiente = EBITDA empresas vs Variable independiente= Ranking GPTW. Análisis de regresión polinómica. ....	64
9)	í í í í í í í í í í í .....	
	Figura 7. 1 Diagrama para el análisis de la hipótesis 2 .í í í í í í í í í í ..	65

## Lista de Tablas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabla 2. 1	Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el Instituto GPTW 2004-2010.....	7
Tabla 2. 2	Total de empresas GPTW ranqueadas 2004 ó 2010.....	9
Tabla 2. 3	Muestra de empresas seleccionadas para el estudio.....	13
Tabla 3. 1	Conceptos Autores de cultura organizacional.....	18
Tabla 3. 2	Funciones SHEIN de la cultura organizacional .....	19
Tabla 3. 3	Conceptos Autores de cultura organizacional.....	19
Tabla 3. 4	Tipologías DIEZ de la cultura organizacional .....	23
Tabla 3. 5	Conceptos sobre el clima y ambiente laboral en la línea del tiempo (1939 ó 2001) .....	24
Tabla 3.6	Otras variables de la organización según LUGONESÍ í í .í í í í í í 26	26
Tabla 4. 1	Dimensiones GPTW .....	34
Tabla 4. 2	Total empresas ranqueadas por año GPTW CHILE (2008-2011). .....	37
Tabla 4. 3	Las 5 mejores empresas del ranking promedio GPTW CHILE (2008-2011). .....	39
Tabla 4. 4	Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW Chile. ....	40
Tabla 6. 1	Descripción de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra)...	47
Tabla 6. 2	Descripción de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 por actividad económica.....	49
Tabla 6. 3	Tamaño de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por número de trabajadores .....	50
Tabla 6. 4	Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por tipo.....	50
Tabla 6. 5	Indicadores de desempeño financiero seleccionados para el estudio.....	51
Tabla 6. 6	Clasificación promedio Great Place To Work Colombia 2004-2010 .....	53
Tabla 6. 7	Ranqueo vs. EBITDA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2004-2010) .....	54

Tabla 6. 8 Ranqueo vs. EBITDA empresas vs EBITDA sector (Great Place To Work Colombia 2004-2010) .....	56
Tabla 6. 9 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 sobresalientes en EBITDA frente al EBITDA de su sector económico.....	58
Tabla 6. 10 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 no sobresalientes en EBITDA frente al de su sector económico.....	59
Tabla 7. 1 Ranqueo vs. EBITDA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2004-2010) .....	63
Tabla 7. 2 Resumen de los Hallazgos para la hipótesis 1 .....	65

# PRIMERA PARTE

# CAPÍTULO 1



## INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

## **1.1** Formulación del problema

Las empresas modernas y competitivas a demás de buscar desarrollar los mejor productos y servicios, desean obtener para su organización los mejores resultados financieros. Sin embargo, determinar cuáles son los factores claves para generar dichos resultados se hace difícil con frecuencia. Detectar estas variables se hace más fácil si los directivos tienen la capacidad de direccionar y motivar los integrantes de la organización, acompañado de buenas prácticas en los mandos medios y con escenarios de trabajo acordes con la labor que desempeña cada empleado como (Tecnología, puestos, maquinaria, utensilios, entre otros), además influyen factores del entorno como (Económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas), todo esto acompañado del factor económico del país donde se encuentra la empresa, la idoneidad de las personas que trabajan para la compañía y el manejo de componentes organizacionales como: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la estructura organizacional en todo su conjunto y la cultura o clima laboral u organizacional, entre otros.

Uno de los factores seleccionados motivo de estudio de este trabajo es el del clima o ambiente laboral, que según Fumham (2001, citado por Openmet Group) y otros autores que se mencionan en el capítulo tres de esta tesis, "El clima organizacional afecta considerablemente las empresas y a los trabajadores y pueden poner en riesgo su supervivencia". Así mismo, Guillén y Guil (1999) afirman, "El clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral".

Los cuestionamientos que le surgen al autor de esta tesis son: ¿Cómo evidenciar la incidencia del ambiente laboral en el desempeño financiero de una organización? ¿Hay relación directa entre la existencia de un excelente ambiente laboral como lo enuncia contundentemente las "Great Place to Work (GPTW)" y los buenos resultados de una organización frente a su sector? ¿Existen otras variables que afectan e inciden sobre la organización, para obtener un resultado financiero positivo, en este caso sobre el indicador EBITDA?

Las empresas seleccionadas en Colombia para esta tesis se toman para evidenciar, la incidencia en parte, del ambiente laboral en el desempeño financiero de las empresas analizadas.

---

## **1.2** Objetivos del trabajo

---

### 1.2.1 Objetivo general

Analizar y mostrar los hallazgos sobre las mejores empresas para trabajar en Colombia a la luz del enfoque del Instituto Great Place to Work (GPTW) en el lapso comprendido entre el año 2004 al 2010 y su incidencia en el desempeño financiero sobre el indicador EBITDA.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis del indicador EBITDA (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones) sobre las empresas seleccionadas como las mejores para trabajar en Colombia, frente al sector en el que se desempeñan.
- Determinar si otras variables inciden sobre la organización para obtener un resultado financiero positivo.
- Mostrar el ambiente Laboral como un factor de compromiso empresarial

# CAPÍTULO 2

---

TIPO DE INVESTIGACIÓN,  
METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

## 2.1 Tipo de investigación

Este trabajo es una combinación de dos tipos de investigación, la primera, que según Ouellet (2001, p. 113 y 114) se clasifica en causal-comparativa. Es causal comparativa porque busca establecer una relación de causa ó efecto a partir de Identificar las mejores Empresas para trabajar en Colombia (GPTW) 2004 ó 2010, con el indicador EBITDA, usando los datos publicados por la Supersociedades de cada una de las empresas estudiadas.

Y el segundo tipo de investigación es evaluativa, que según (Escudero, 2003), «Es el proceso de identificación, recolección y tratamiento de datos, seguido para obtener información que justifique una decisión», es decir, permite recoger datos para evaluar las mejores empresas en el manejo del ambiente laboral según GPTW y como inciden en el resultado financiero en cada una de estas organizaciones, que a propósito dice Ouellet (2001), «La investigación evaluativa tiende a responder a una pregunta en tres puntos: ¿Cuál es el esfuerzo de la intervención, su ejecución y su eficacia?». En este aspecto, este trabajo analiza la aplicación de los conceptos y herramientas aplicados por el Instituto GPTW en empresas que trabajan en condiciones colombianas y su incidencia en el desempeño empresarial.

## 2.2 Metodología

### 2.2.1 Recopilación de datos en fuentes secundarias

Se compilaron datos de las empresas analizadas, en las siguientes fuentes:

- Base de datos financieros de la Superintendencia de sociedades<sup>1</sup> (SUPERSOCIEDADES).
- Publicaciones en Web, sobre el tema de ambiente laboral y desempeño financiero, descritas en las fuentes bibliográficas de esta tesis.
- Publicaciones en Web del enfoque del Instituto GPTW en el ámbito colombiano e internacional, descritas en las fuentes bibliográficas de esta tesis.
- De la base de datos de las listas publicadas por el Instituto GPTW en Colombia, se listaron y analizaron todas las 75 empresas clasificadas como las mejores para

---

<sup>1</sup>La Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República de Colombia ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales. (EN: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=280> ).

trabajar en Colombia, entre el año 2004 (1 año después en que inicia el GPTW en Colombia) hasta el año 2010, compiladas en la tabla 2.1. Se observa en cada año las empresas que se clasificaron como las mejores: en 2004 quince (15), en el 2005 veinte (20), en el 2006 veinticinco (25), en el 2007 veintisiete (27), en el 2008 veinticinco (25), en el 2009 veinticinco (25) y en el 2010 veinticinco (25):

**Tabla 2. 1 Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el Instituto GPTW 2004-2010**

2004		2005		2006	
Empresa	POS	Empresa	POS	Empresa	POS
CADURY	1	SOFASA	1	SOFASA	1
PEIROBRAS	2	ROCHE	2	KIMBERLY	2
MOISTAR	3	A EXITO	3	A EXITO	3
PROTECCION	4	CADURY	4	R&H	4
A EXITO	5	R&H	5	PROTECCION	5
SPADINAYDELCARIBE	6	MOISTAR	6	SURAMERICANADESEGROSSA	6
HECOP	7	GOODYEAR	7	SURATEP	7
ROCHE	8	PEIROBRAS	8	ROCHE	8
BAT	9	HECOP	9	INERBOSA	9
BASF	10	QAA	10	HECOP	10
PFIZER	11	INERBOSA	11	MOISTAR	11
GOODYEAR	12	MICROSOFT	12	GRUPOBANCOLOMBIASA	12
BANODELAREPUBLICA	13	ACOCSI	13	MICROSOFT	13
NOARTIS	14	DIETEXCOSA	14	PEIROBRAS	14
MICROSOFT	15	SCHRINGCOLOMBIASA	15	CECOMENSAR	15
		MCDONALDS	16	VWETHCONSUMERHC	16
		DELTTE&TOUGHELIDA	17	MCDONALDS	17
		KIMBERLY	18	ELCONDOR	18
		CITYBANK	19	PROEXPORTCOL	19
		DIAGEO	20	YANBAL	20
				LEASINGBANCOLOMBIA	21

Fuente. Elaboración propia de la base de datos de GPTW

**Tabla 2.1. Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el Instituto GPTW 2004-2010 (Continuación)**

207		208		209		210	
Empresa	POS	Empresa	POS	Empresa	POS	Empresa	POS
MOISAR	1	LEASINGBANCOBIA	1	QAA	1	SEGROBOMARSA	1
SURAMERICANADESEGROSSA	2	DIAGEO	2	KIMBERLY	2	MOISAR	2
QAA	3	COBURY	3	COCAE	3	SOASA	3
KIMBERLY	4	JANSEN	4	MOISAR	4	GASEDECOLOMBIANA ESP	4
VAUJ	5	KIMBERLY	5	EDATEL	5	BANCOECCOBIENESA	5
ROCHE	6	ROCHE	6	MICROSOFT	6	TELFONICATELCOM	6
SURATEP	7	GRUOBANCOBIA	7	JANSEN	7	MCDONALDS	7
ELCONDOR	8	RENTINGCOLOMBIA	8	VAUJ	8	CÁMRADECOMDEMEDELLÍN PARANTIOQUIA	8
MCDONALDS	9	MICROSOFT	9	SURAMERICANADESEGROSSA	9	ELCONDOR	9
YANBAL	10	VAUJ	10	TELFONICATELCOM	10	GRUOBANCOBIA	10
PETROBRAS	11	STUDIOCOMINC	11	MCDONALDS	11	KIMBERLY	11
DOV	12	MOISAR	12	YANBAL	12	SURIGASSA ESP.	12
EECORP	13	S.FINANCIAMIENTO	13	SURAMERICANA-APSA	13	RENTINGCOLOMBIA	13
COINASA	14	NESTLEFC	14	ELCONDOR	14	EECORP	14
NESTLEFC	15	ELCONDOR	15	PROMOS	15	MICROSOFT	15
WEIH	16	EDATEL	16	ROCHE	16	CECOMENSAR	16
S.SALDSA	17	MCDONALDS	17	HANELCOLOMBIA	17	YANBAL	17
NESTLECOLOMBIA	18	WEIH	18	EECORP	18	NOARTIS	18
MICROSOFT	19	TELFONICATELCOM	19	MONSANO	19	ROCHE	19
ROEPORTCOL	20	HP	20	DORA	20	REDEBANMULTICOORSA	20
SALDITOTALS	21	ASTRAZENECA	21	ESYMP.SURAMERICANA-ES SURA	21	ROYA&SUNALIANE (SEGROS)COLOMBIA	21
HP	22	DOV	22	CÁMRADECOMDEMEDELLÍN PARANTIOQUIA	22	MASTERCODSDECOLOMBIA (MRS)	22
ASTRAZENECA	23	FACTORINGBANCOBIA	23	DIRETV	23	GASEDECARIBESA, ESP	23
OROE	24	DIRETV	24	ASTRAZENECA	24	BOSADEVALORESDECOLOMBIA	24
EDATEL	25	FIDUCIARIABANCOBIA	25	NESTLEFC	25	DIAGEO	25
FRIOY	26						
UNPRESTADORADESERVIDE SALD	27						

Fuente. Elaboración propia de la base de datos de GPTW

Se observa en la Tabla 2.2, que Telefónica Móviles de Colombia S.A, ROCHE y Microsoft, son las empresas que todos los años (2004-2010) han participado y se han clasificado en siete oportunidades como la mejor empresa para trabajar en Colombia. Le siguen tres empresas que han participado y clasificado como las GPTW en Colombia en seis oportunidades: Kimberly, desde 2004 hasta 2010; MC Donalds, desde 2004 hasta 2010 y Belcorp desde 2004 hasta 2010. Siguen cuatro empresas que han participado y clasificado como las GPTW en Colombia en cinco y cuatro oportunidades respectivamente entre (2004-2010): El Cónдор, entre 2004 y 2010, Petrobras, Yanbal y Diageo, desde 2004 hasta 2010, trece empresas se han ranqueado por tres veces:

Sofasa, 2005, 2006 y 2010; Suramericana de Seguros SA., 2006-2007 y 2009; Quala., entre 2005, 2007 y 2009; Wayuu, 2007-2009; Cadbury., 2004 - 2005 y 2008; A. Éxito 2004 a 2006; Grupo Bancolombia, 2006, 2008 y 2010; Telefónica Telecom, 2008 a 2010; Edatel, 2007 a 2009; Nestlé PC, 2007 a 2009; Wyeth, 2006 a 2008; Goodyear, 2004 a 2006 y Astrazeneca, 2007 a 2009. Quince empresas se han clasificado en el periodo analizado en dos oportunidades y 37 en una oportunidad, como se aprecia en la tabla 2.2 (\*NR= no se clasificaron en el respectivo año).

**Tabla 2.2 Total de empresas GPTW clasificadas 2004 ó 2010**

POS	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2011	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
1	MOVISTAR	3	6	11	1	12	4	2
2	KIMBERLY	NR*	18	2	4	5	2	11
3	ROCHE	8	2	8	6	6	16	19
4	MICROSOFT	15	12	13	19	9	6	15
5	MC DONALDS	NR*	16	17	9	17	11	7
6	BELCORP	7	9	10	13	NR*	18	14
7	EL CONDOR	NR*	NR*	18	8	15	14	9
8	SOFASA	NR*	1	1	NR*	NR*	NR*	3
9	SURAMERICANA DE SEGUROS S.A.	NR*	NR*	6	2	NR*	9	NR*
10	QUALA	NR*	10	NR*	3	NR*	1	NR*
11	WAYUU	NR*	NR*	NR*	5	10	8	NR*
12	PETROBRAS	2	8	14	11	NR*	NR*	NR*
13	CADBURY	1	4	NR*	NR*	3	NR*	NR*
14	A. EXITO	5	3	3	NR*	NR*	NR*	NR*
15	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	NR*	NR*	12	NR*	7	NR*	10
16	YANBAL	NR*	NR*	20	10	NR*	12	17
17	TELEFÓNICA TELECOM	NR*	NR*	NR*	NR*	19	10	6
18	JANSSEN	NR*	NR*	NR*	NR*	4	7	NR*
19	SURATEP	NR*	NR*	7	7	NR*	NR*	NR*
20	R & H	NR*	5	4	NR*	NR*	NR*	NR*
21	EDATEL	NR*	NR*	NR*	25	16	5	NR*
22	PROTECCION	4	NR*	5	NR*	NR*	NR*	NR*
23	RENTING COLOMBIA S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	8	NR*	13
24	DIAGEO	NR*	20	22	NR*	2	NR*	25
25	LEASING BANCOLOMBIA	NR*	NR*	21	NR*	1	NR*	NR*
26	INTERBOLSA	NR*	11	9	NR*	NR*	NR*	NR*
27	NESTLE PC	NR*	NR*	NR*	15	14	25	NR*
28	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	1
29	COLCAFE	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	3	NR*
30	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	22	8
31	GASES DE OCCIDENTE S.A. ESP	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	4
32	CCF COMPENSAR	NR*	NR*	15	NR*	NR*	NR*	16
33	WYETH	NR*	NR*	25	16	18	NR*	NR*
34	BANCO DE OCCIDENTE S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	5
35	GOODYEAR	12	7	24	NR*	NR*	NR*	NR*
36	DOW	NR*	NR*	NR*	12	22	NR*	NR*
37	PROEXPORT COL.	NR*	NR*	19	20	NR*	NR*	NR*
38	STUDIOCOM.COM.INC	NR*	NR*	NR*	NR*	11	NR*	NR*
39	SUSALUD S.A	NR*	NR*	23	17	NR*	NR*	NR*
40	SURTIGÁS S.A. E.S.P.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	12

\*NR= NO RANKING

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 2.2 Total de empresas GPTW clasificadas 2004 ó 2010  
(Continuación)**

41	CODENSA S.A	NR*	NR*	NR*	14	NR*	NR*	NR*
42	SURAMERICANA S.A. -ARP SURA-	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	13	NR*
43	SUFINANCIAMIENTO	NR*	NR*	NR*	NR*	13	NR*	NR*
44	ASTRAZENECA	NR*	NR*	NR*	23	21	24	NR*
45	HP	NR*	NR*	NR*	22	20	NR*	NR*
46	PROMIGAS	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	15	NR*
47	NOVARTIS	14	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	18
48	NESTLE COLOMBIA	NR*	NR*	NR*	18	NR*	NR*	NR*
49	WYETH CONSUMER HC	NR*	NR*	16	NR*	NR*	NR*	NR*
50	SAP ANDINA Y DEL CARIBE	6	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
51	HANKEL COLOMBIA	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	17	NR*
52	ALCOA CSI	NR*	13	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
53	BAT	9	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
54	MONSANTO	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	19	NR*
55	SALUD TOTAL EPS	NR*	NR*	NR*	21	NR*	NR*	NR*
56	DIDETEXCO S.A	NR*	14	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
57	BASF	10	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
58	REDEBAN MULTICOLOR S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	20
59	DORIA	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	20	NR*
60	SCHERING COLOMBIA SA	NR*	15	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
61	DIRECTV	NR*	NR*	NR*	NR*	24	23	NR*
62	EPS Y M. P. SURAMERICANA -EPS SURA-	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	21	NR*
63	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	21
64	PFIZER	11	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
65	MASTERFOODS COLOMBIA LTDA. (MARS)	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	22
66	ORACLE	NR*	NR*	NR*	24	NR*	NR*	NR*
67	DELOITTE &TOUCHE LTDA	NR*	17	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
68	BANCO DE LA REPUBLICA	13	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
69	GASES DEL CARIBE S.A., E.S.P	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	23
70	FACTORING BANCOLOMBIA	NR*	NR*	NR*	NR*	23	NR*	NR*
71	BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA S.A.	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*	24
72	FRITOLAY	NR*	NR*	NR*	26	NR*	NR*	NR*
73	CITYBANK	NR*	19	NR*	NR*	NR*	NR*	NR*
74	FIDUCIARIA BANCOLOMBIA	NR*	NR*	NR*	NR*	25	NR*	NR*
75	UND PRESTADORA DE SERV DE SALUD	NR*	NR*	NR*	27	NR*	NR*	NR*

**Fuente.** Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 2.2, se trabajó con muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño<sup>2</sup>, donde los elementos de la muestra en este caso las empresas, se seleccionaron de manera aleatoria y que hubiesen participado por lo menos una vez en el ranqueo del GPTW en el periodo comprendido (2004-2010) y cuya consecución de datos estuviera disponible, con la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra seleccionada. De esta manera y como se complementa en el capítulo ocho, resultaron 33 empresas para analizar (tabla 2.4):

P= Es el porcentaje calculado de empresas donde se podría cumplir con las hipótesis planteadas (80%).

E= Margen de error establecido para hacer la inferencia respectiva.

Z= Es el desvío estándar de la distribución normal para una confiabilidad

<sup>2</sup> Disponible en: [http://www.ifad.org/gender/tools/hfs/anthropometry/s/ant\\_3.htm](http://www.ifad.org/gender/tools/hfs/anthropometry/s/ant_3.htm). Consultado en Julio de 2011.

del 95% de los resultados producidos por la muestra.

n= Tamaño ideal de la muestra.

N= Tamaño de la muestra.

**De donde:**

P= 80% (0,8)

E= 5% (0,05)

Z= 1,96

N= 75

$$n = \frac{75 (0,8) (0,2)}{75 (0,05/1,96) + (0,8) (0,2)} = 57,5$$

Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita, como en este caso, se requiere la corrección por población finita<sup>3</sup>. A este tamaño de muestra se le aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo<sup>4</sup>, quedando la muestra de empresas a trabajar en esta tesis así (Tabla 2.3):

Factor de finitud:  $n = n_0 / 1 + f$

Donde:

n = Tamaño de muestra corregido

N = Tamaño del universo (75)

n<sub>0</sub> = Tamaño de muestra inicial (55,27)

f = Es la fracción de muestreo dada por: n<sub>0</sub>/N

$$n = \frac{57,5}{1 + (57,5/75)} = 33$$

<sup>3</sup> Disponible en: <http://www.slideshare.net/hamletmatamata/ebook-de-estadistica-con-el-spss-presentado-por-hamlet-mata-mata> el 1 de septiembre de 2012

<sup>4</sup> Disponible en:

[http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1672/1/images/informe\\_metodologico.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/1672/1/images/informe_metodologico.pdf) el 1 de septiembre de 2012

**Tabla 2.3 Muestra de empresas seleccionadas para el estudio**

No	EMPRESA	Actividad económica (sectores ) y CIU	No TRAB	PROPIEDAD
1	MICROSOFT	consultores en programas de informatica y suministro de programas de informatica (k7220)	109 (2010)	PRIVADA USA
2	BELCORP	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	4.000 (2010)	PRIVADA USA
3	MC DONALDS	Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (d5521, 5523, 5529)	2.731 (2010)	PRIVADA USA
4	KIMBERLY	Fabricacion de papel, carton y productos de papel y carton (d2101, 2102, 2109)	3.156 (2010)	PRIVADA USA
5	EL CONDOR	Construccion y adecuacionde obras civiles y de obras de construccion (f 4512, 4530, 4541, 4542,4543, 4549 a 4560)	1.400 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
6	DIAGEO	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (q5127)	111 (2010)	PRIVADA INGLESA
7	YANBAL	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	1.352 (2010)	PRIVADA USA
8	CADBURY	Elaboracion de productos alimenticios y de bebidas (d1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	1.239 (2008)	PRIVADA USA
9	PETROBRAS	Extraccion de petroleo crudo y de gas natural (c1110)	563 (2007)	PRIVADA BRASILERA
10	DIRECTV	Otros servicios de telecomunicaciones: television por cable (i6425)	495 (2010)	PRIVADA USA
11	SOFASA	Fabricacion de vehiculos automotores y sus motores (d3410)	1336 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
12	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	Intermediación monetaria, Banca central (6511 )	17770 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
13	NOVARTIS	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	425 (2004)	PRIVADA SUIZA
14	QUALA	Elaboracion de otros productos alimenticios ncp (d1589)	3.576 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
15	NESTLE PC	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	138 (2009)	PRIVADA SUIZA
16	WYETH	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	357 (2008)	PRIVADA USA
17	GOODYEAR	Fabricacion de llantas y neumaticos de caucho (d2511)	760 (2006)	PRIVADA USA
18	SURAMERICANA S.A. - ARP SURA-	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	683 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
19	JANSSEN	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	109 (2009)	PRIVADA USA
20	DOW	Fabricacion de plasticos en formas primarias (d2413)	260 (2008)	PRIVADA USA

**Tabla 2.3. Muestra de empresas seleccionadas para el estudio (Continuación)**

21	BAT	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	304 (2004)	PRIVADA INGLESA
22	BASF	Comercio al por mayor de productos quimicos: basicos, plasticos y caucho en formas primarias y de uso agropecuario (g5153)	113 (2004)	PRIVADA USA
23	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	750 (2010)	PRIVADA ESPAÑA
24	DORIA	Elaboracion de macarrones, fideos, alcuucz y productos farinaceos similares (d1552)	808 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
25	ROCHE	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	452 (2009)	PRIVADA SUIZA
26	SURAMERICANA	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	2 4 4 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
27	WAYUU	Agricola con predominio exportador (a0112)	3 1 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
28	A. EXITO	Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con Surtido compuesto principalmente de viveres en general, bebidas y tabaco (g5211)	35882 (2010)	P R I V A D A FRANCESA
29	RENTING COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	343 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
30	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	1482 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
31	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	426 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
32	COMPANÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. - CONFIANZA-	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	311 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
33	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	315 (2010)	PRIVADA INGLESA

**Fuente.** Elaboración propia

Se compilaron y organizaron los estados financieros entre el 2004 al 2010, de estas 33 empresas y de las empresas competidoras o similares en productos y servicios (Anexo No.1) que conforman la misma actividad económica clasificadas por el CIU (código internacional industrial uniforme), de la base de datos de Supersociedades<sup>5</sup>, para realizar los análisis pertinentes de desempeño organizacional (ver capítulo seis de esta tesis).

En este sentido, se realizó una minería de datos minuciosa entre los años analizados, que permitió seleccionar por actividad económica a cada empresa para estudiarla. Hay que

<sup>5</sup> Disponible en: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp>

aclarar que en cada CIU, había empresas que no tenían nada que ver con la razón de ser de las 33 analizadas en este trabajo, de tal manera que la depuración de la información año por año fue a la vez que dispendiosa, enriquecedora por cuanto hubo que analizar empresa por empresa seleccionada para cada sector, su objeto social y los productos y servicios que estaba ofreciendo. Para la selección de los indicadores de desempeño<sup>6</sup> en lo económico de las organizaciones, se tuvo en cuenta principalmente los que permitieran mayor facilidad para el acceso a la información financiera pública en la base de datos de Supersociedades y representaran directamente el efecto de la gente en sus resultados. Con la ayuda y la opinión del Dr. Rafael Pérez, Docente de la Universidad EAN (anexo 4) sugirió el siguiente:

INDICADOR: Ebitda (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*).

El cálculo de este indicador se sugirió por el gran aporte que representa a este estudio, y teniendo en cuenta que sobre el EBITDA por empresa no existe datos publicados por la Supersociedades, se requería una depuración minuciosa para llegar a el cálculo de este indicador (Anexo No. 2), después de calcularlo con los datos de la muestra de empresas, se fueron desechando las empresas con los datos no publicados, puesto que son indicadores de manejo directo de la alta gerencia y se requiere información veraz para tenerlos en cuenta en esta tesis.

La comparación entre cada empresa y el sector respectivo donde interactúa, permite evidenciar si tiene un desempeño sobresaliente frente al mismo, realidad que da el insumo necesario para trabajar la hipótesis (Un buen ambiente laboral incide en el desempeño de las organizaciones). El ranking que se seleccionó, fue el publicado por el Instituto GPTW, entre el año 2004 a 2010 (variable cualitativa) en la muestra de las treinta y tres (33) empresas.

El EBITDA, se calculó de los estados financieros de la base de datos de la Supersociedades y sus resultados se dan en % (variable cuantitativa) para poderlos cruzar con el ranking del GPTW (variable cualitativa), (Anexo No. 3). Para hacer el análisis estadístico, se llevo la información a diagramas de dispersión con sus respectivas líneas de tendencia mostrando las regresiones lineales y polinómicas (R<sup>2</sup>), con lo cual se infirieron las relaciones y correlaciones de las variables en análisis. También se realizó un análisis estadístico utilizando el modelo de regresión polinómica que se desarrolló en el capítulo siete de hallazgos.

La información anterior se complementó con información de páginas web y el extractado de las páginas publicadas en la red sobre la participación en el ranqueo de las GPTW de cada año del Instituto Great Place To Work<sup>7</sup>.

Se ubicó el tipo de empresa por origen de capital (gubernamental y privada nacional o internacional) y el dato del número de trabajadores (de acuerdo al último año en que

---

<sup>6</sup> Se seleccionó un indicador para evaluar el desempeño de las organizaciones: Los financieros y los de ambiente laboral utilizados por el Instituto Great Place To work.

<sup>7</sup> Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>

participó cada empresa), para realizar el análisis de los tamaños de las empresas que participan en este enfoque, de acuerdo con la clasificación que se hace para Colombia, según la Ley 905 de 2004.

# CAPÍTULO 3

---

CULTURA, CLIMA  
ORGANIZACIONAL O LABORAL Y  
OTRAS VARIABLES DE LA  
ORGANIZACIÓN

### 3.1 Introducción

La interpretación sobre los conceptos de los diferentes autores que hacen referencia sobre la Cultura o Clima laboral, no hace énfasis sobre el tamaño, sector económico u otra variable de la organización, la definición y la identificación de las características de estos conceptos permean todos los factores y recursos de manera directa en cualquier tipo de empresa, y depende principalmente del manejo que se haga de manera eficaz a cada integrante de la organización.

De acá que *¿Es* aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social *¿ esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas* (Granell 1997: 2).

En muchos conceptos académicos y organizacionales, se discute frecuentemente sobre las diferencias y las similitudes de estos dos enfoques y aunque no se ha llegado a un acuerdo definitivo, ni se va a llegar a él, es de suma importancia, en todo caso, dejar en evidencia las diferencias y similitudes de estos dos conceptos: cultura y ambiente o clima laboral u organizacional.

Se presenta en este capítulo, un estudio minucioso sobre estos dos conceptos, para fijar criterios claros para el estudio de la hipótesis descrita en el capítulo V (hipótesis del trabajo).

### 3.2 Cultura organizacional (CO)

Como lo explica Chiavenatto (1989, citado por Paulo Duran, 2003) *¿Es* un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Para García y Dolan, *¿Es* la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa, por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual (1997:33).

*¿Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.* (Shein, 1984: 56).

Estos conceptos desglosados con una serie de autores, se organizan de la siguiente manera (Tabla. 3.1)

**Tabla 3. 1 Conceptos Autores de cultura organizacional**

AUTOR	DEFINICIÓN
Valle (1995: 74)	Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella "o potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación "
Robbins Stephen (1987: 439)	La cultura organizacional "o es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra " , o dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.
Shein (1984: 56)	Es "o el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.
Grandell (1997: 2)	Es "o aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social "o es interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "o valores, creencias, actitudes y conductas".
Chiavenatto (1999)	"o Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente".
García y Dolan (1997:33)	Es "o la forma característica de pensar y hacer las cosas o en una empresa o por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual o "
Freitas (1991)	Considerando a la cultura organizacional como un "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escurtiendo las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión".

Fuente. Elaboración propia.

Los puntos fundamentales a considerar en el marco de la cultura organizacional según el citado Shein, contienen las características de la función de la cultura respecto al estado de crecimiento de la organización. Estos puntos a su vez, se despliegan en cinco atributos de la cultura Organizacional: Valores, Héroes, Ritos y rituales y Redes de trabajo de la comunicación cultural. En un contexto de excelencia, estas áreas desglosadas con una serie de descriptores, podrían organizarse de la siguiente manera (Tabla 3.2):

**Tabla 3. 2 Funciones SHEIN de la cultura organizacional**

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el "aglutinante" que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa	Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios. La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial	Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio. La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa

**Fuente.** Adaptado del documento de Schein (1985, págs. 267- 268).

**Tabla 3. 3 Conceptos Autores de cultura organizacional**

<b>Valores</b>	Filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.
<b>Héroes</b>	Miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
<b>Ritos y rituales</b>	Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
<b>Redes de trabajo de la comunicación cultural</b>	Canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización (12).

**Fuente.** Adaptado de Kreps (1992, Citado por Rodríguez, Ingrid)

Daft (2005, p: 361) afirma que la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

*La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Aunque las ideas que*

*se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocios. Para identificar e interpretar el contenido de la cultura, se requiere que la gente haga inferencias en artefactos observables, como las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje.* (Daft 2005: 361)

Es importante en esta definición, desglosar estos ítems observables, que dan claridad sobre todo para la medición del nivel de la cultura organizacional de una empresa:

Daft (2005: pág. 361) afirma que la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Aunque las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocios. Para identificar e interpretar el contenido de la cultura, se requiere que la gente haga inferencias en artefactos observables, como las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje.

Es importante en esta definición, desglosar estos ítems observables, que dan claridad sobre todo para la medición del nivel de la cultura organizacional de una empresa:

Una fuerte cultura organizacional, afirma Daft (2005, págs. 367-372), puede tener un poderoso impacto en el desempeño de la compañía. La fortaleza de la cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores específicos. Si existe un consenso amplio sobre la importancia de estos valores, la cultura es cohesiva y fuerte y viceversa, si existe poco acuerdo, es débil. Una cultura fuerte suele estar asociada al uso frecuente de ceremonias, símbolos, anécdotas, héroes y refranes. La utilización de estos artefactos incrementa el compromiso de los empleados con los valores y estrategias de la empresa. Los administradores que quieran crear y mantener fuertes culturas corporativas, deben hacer énfasis en la socialización de estos artefactos en los trabajadores.

La cultura, aun si es fuerte, no es siempre uniforme en toda la organización y existen subculturas, especialmente en las empresas grandes. Estas se desarrollan para reflejar problemas comunes, objetivos y experiencias que los miembros de un equipo, proceso o área de trabajo comparten. Ocurre mucho cuando las oficinas, sucursales o unidades están separadas física o geográficamente de la casa matriz. De hecho, existe el caso que en la sede principal de la empresa exista una cultura burocrática y en alguna de las sucursales se desarrolle una cultura de clan o en otra una de misión.

El concepto de cultura de excelencia de Daft está ligado en esta tesis, al concepto de una organización de aprendizaje, que motiva al cambio y a la adaptación. Una cultura saludable

no solo provee una delicada integración interna, sino también motiva a la organización como un todo a la adaptación al ambiente externo. Las culturas no adaptables motivan a la rigidez y a la inestabilidad. En este tipo de cultura los administradores están preocupados por ellos mismos o por sus proyectos y sus valores desmotivan el tomar riesgos y cambios. La cultura de aprendizaje motiva a las personas a estar abiertas, sin barreras, hacia un escenario de igualdad, toma de riesgos y continuo mejoramiento.

**Símbolos.** Son artefactos físicos y visibles que enfocan la atención en aspectos específicos: el parqueadero para los ejecutivos, la marca de un traje que solo lo usa un determinado grupo de gerentes, la marca de un automóvil para determinado grupo de personas en la empresa, el color del casco o del uniforme para referirse a un proceso determinado en la empresa. Lenguaje: Son expresiones, refranes, metáforas u otras formas de comunicación para transmitir un significado especial a los empleados.

Según Daft, la cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para su efectividad dentro de su ambiente. Menciona que hay cuatro tipos de cultura: a) La cultura de adaptabilidad, b) la cultura de misión, c) la cultura de clan y c) la cultura burocrática.

La cultura de adaptabilidad, se caracteriza por un enfoque estratégico que impacta el entorno externo y se guía por:

*La flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Estimula las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en nuevas respuestas conductuales. Este tipo de compañía no solo reacciona con rapidez a las modificaciones ambientales, sino que crea el cambio. La innovación, la creatividad y toma de riesgos se aprecian y se premian. (Daft 2005: 361)*

La cultura de misión, es adecuada para una organización preocupada por el servicio a clientes externos específicos, pero que no tiene necesidad de un cambio rápido. Se caracteriza por su énfasis en una clara visión del propósito de la organización y en el logro de objetivos, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación en el mercado.

Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete a su vez premios específicos. Los ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro deseado para la organización. Como el entorno es estable, pueden definir metas medibles y evaluar el desempeño de los empleados al cumplirlas. En algunos casos, reflejan un alto nivel de competitividad y una orientación hacia las utilidades.

La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación de consistencia para un ambiente estable. Apoya un enfoque metódico para la realización de los negocios. Los símbolos, y ceremonias apoyan la cooperación, tradición y el seguimiento de políticas y prácticas establecidas como forma de alcanzar los objetivos. La participación personal es algo menor, pero esta compensado por una alto nivel de consistencia, conformidad y colaboración entre los miembros. Esta organizaron tiene éxito al estar altamente integrada y ser eficiente.

La fortaleza de la cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros, como lo cita con anterioridad Daft, donde la utilización de estos artefactos incrementa el compromiso de los empleados con los valores y estrategias de la empresa. Los administradores que quieran crear y mantener fuertes culturas corporativas, deben hacer énfasis en la socialización de estos artefactos en los trabajadores. La cultura, aun si es fuerte, no es siempre uniforme en toda la organización y existen subculturas, especialmente en las empresas grandes. Estas se desarrollan para reflejar problemas comunes, objetivos y experiencias que los miembros de un equipo, proceso o área de trabajo comparten. Ocurre mucho cuando las oficinas, sucursales o unidades están separadas física o geográficamente de la casa matriz. De hecho, existe el caso que en la sede principal de la empresa exista una cultura burocrática y en alguna de las sucursales se desarrolle una cultura de clan o en otra una de misión.

En los conceptos citados en esta tesis queda claro que una cultura saludable no solo provee la consolidación e integración interna, sino también motiva a la empresa holísticamente a la adaptación al ambiente externo teniendo en cuenta que las culturas organizacionales que no se adaptan propician la inestabilidad interior. En este tipo de cultura los líderes están preocupados por ellos mismos o por sus proyectos y sus valores desincentivan el tomar riesgos y cambios. La cultura de aprendizaje encamina a los empleados a estar dispuestos y sin barreras hacia un escenario de equidad y continuo mejoramiento.

*La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes* (Enrique Javier Díez, 2010).

Según este autor, La cultura organizacional puede definirse mediante una serie de funciones como la tipología que se muestra a continuación, desarrollada (Tabla 3.4):

**Tabla 3. 4 Tipologías DIEZ de la cultura organizacional**

<b>TIPOLOGIAS (CO)</b>	<b>FUNCION</b>
<b>Epistemológica</b>	La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
<b>Adaptativa</b>	Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
<b>Legitimadora</b>	Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
<b>Instrumental</b>	Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
<b>Reguladora (controladora)</b>	La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
<b>Motivadora</b>	Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
<b>Simbólica</b>	Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización

Fuente. Adaptado de Diez (2010)

### 3.3 Clima o ambiente laboral

Existe en la actualidad una historia de más de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y en el desempeño financiero de la empresa. Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo (Cotton, 2004a). Además de este enfoque de Cotton, en el transcurso del tiempo han existido valiosos conceptos y definiciones de clima o ambiente laboral como (Tabla 3.5):

**Tabla 3. 5 Conceptos sobre el clima y ambiente laboral en la línea del tiempo (1939 ó 2001)**

1939	1950	1964
Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que determinados estilos de liderazgo (democrático, laissez faire [dejar hacer] y autoritario), tenían en el clima. El resultado fue que los diferentes tipos de liderazgo dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales. Ésta será la primera piedra en la investigación del Clima Organizacional	En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización	Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
1968	1975	1985
Tagiuri (1968) define al clima laboral como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.	Schneider (1975) la describe como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.	Weinert (1985), la describe como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo.
1996	1999	2001
(Peiro y Prieto, 1996:84) en la postura operacionalista o fenomenológica considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones.	Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.	Al respecto, Furnham (2001), afirma que el clima organizacional afecta considerablemente a las empresas y a los trabajadores y puede poner en riesgo su supervivencia.

Fuente. Elaboración propia

El clima organizacional, Para (Chiavenato I, 1994, p.p. 36): Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes,

que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" Basándonos en la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan entre sí, permitiendo desenvolverse en la misma; actuando de manera armónica con las normas, valores, liderazgo, comportamientos, creencias o culturas de la organización. La interrelación de los elementos mencionados líneas arriba, conforman lo que puede describir el clima organizacional, se construye con la cooperación y el trabajo en equipo y viendo la organización como un todo. Esta afirmación sugiere, que el comportamiento de la organización es un resultado de los paradigmas y concepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y su inclusión en los mismos. Todo este cúmulo de sensaciones y experiencias, están sujetas en gran medida a las actividades, interacciones y otra serie de contactos que cada miembro tenga con la compañía, con sus integrantes, colaboradores y jefes. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Al respecto, Johannesson (1973), Hall (1996), Gonçalves (1997) coinciden, que la especial importancia del clima laboral es la interacción de los trabajadores con factores organizacionales existentes.

*¿Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral? Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización. El ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre ambiente e individuo. Es decir ambos elementos están íntimamente ligados y son los actores de este escenario quienes dan voz y significado a las acciones que realizan tanto en el plano individual como en el colectivo (Mercado Pérez & Navarro del Ángel, 2008).*

Al respecto, Furnham (2001), afirma que el clima organizacional afecta considerablemente a las empresas y a los trabajadores y puede poner en riesgo su supervivencia. El ambiente laboral, día a día se expresa en la organización y la labor de los gerentes y los jefes es enfocar su estilo de liderazgo a maximizar el desempeño de las empresas implementando la comunicación asertiva, sistemas de recompensa y reconocimiento entre otros.

### 3.4 Otras variables de la Organización

Existen variables de gran importancia que se deben adecuar correctamente en las organizaciones actuales y de esta manera obtener los mejores resultados, Lugones (2007). Estas variables son:

- Las TIC'S
- El marketing
- La capacitación de personal
- La innovación
- Los canales de distribución

Según este autor estos factores pueden incidir en el desempeño y resultados de cualquier organización, por esta razón es relevante tenerlas en cuenta para dejar sobre la mesa si el ambiente laboral es el único factor importante para las organizaciones actuales, o si por el contrario también existen otras variables que pueden generar valor y pueden llegar a ser un factor fundamental y determinante para obtener los resultados esperados en las compañías del siglo XXI, La tabla siguiente muestra las variables expuestas por Lugones y los conceptos en el entorno organizacional (Tabla 3.6):

**Tabla 3.6 Otras variables de la organización.**

Variables	Concepto
TIC'S	Para Graells (2000), las TICs son un conjunto de avances tecnológicos, posibilitados por la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, todas éstas proporcionan herramientas para el tratamiento y la difusión de la información y contar con diversos canales de comunicación, Según Graells (2000), el elemento más poderoso que integra las TICs es la Internet, que ha llevado a la configuración de la llamada Sociedad de la Información, el autor indica que ésta posibilita la existencia de un tercer mundo, donde se puede hacer casi todo lo que se hace en el mundo físico, un segundo mundo sería el de la imaginación.
Capacitación de personal	Según Dessler Gary, La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.  El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 3.6 Otras variables de la organización. (Continuación)**

Innovación	De acuerdo con la definición incluida en la tercera edición del Manual de Oslo (CECD, 2005), la innovación es la introducción en el mercado de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado o el desarrollo de nuevas técnicas de organización y comercialización.
Marketing	Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Del libro: Fundamentos de marketing, 13a Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Pág. 7.)
Canales de Distribución	Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Virgilio Torres M. (2001)  Son grupos de individuos y organizaciones que dirigen el flujo de productos a los consumidores. William M. Pride (2001)

Fuente. Elaboración propia

Determinar si los factores mencionados en la (tabla 3.6) pueden incidir en los resultados financieros de la organización actual se demostrará más adelante, sin embargo a continuación se hará referencia a los conceptos de cada una de estas variables.

## TIC'S

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones son parte indispensable en el mundo económico y empresarial actual. Su implementación en la empresa permite la modernización y agilización de los procesos, incrementar los niveles de productividad y en definitiva, aumentar la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más globalizado, y en consecuencia mucho más competitivo.

*ō Sobre este particular merece especial mención la introducción de los códigos de barras y los sistemas de lectura de códigos de barras en los canales de distribución. Ciertamente, la introducción de estos sistemas de TIC en la década de 1980 permitió que los comerciantes contaran con grandes bases de datos de clientes. Esta información favoreció la obtención de numerosos avances en el campo de la investigación de los efectos de la promoción de ventas sobre el número de transacciones completadas, la rentabilidad o el incremento de las ventasō (Lam et al., 2001)*

### **Capacitación de personal**

Hoy en día para toda empresa debe enfocar su esfuerzos en capacitar sus empleados, pues son una parte esencial para su buen funcionamiento, ya que el personal de una organización es uno de los recursos más importantes, por medio de ellos se puede alcanzar los objetivos establecidos y también se puede llegar a un mejor desarrollo de la empresa para alcanzar un alto nivel de competitividad

*Motorola estima que por cada dólar que ellos gastan en entrenamiento, a los tres años reciben de vuelta \$ 30.00 en ganancias de productividad, (William Wiggenghorn, presidente de Motorola University.*

### **Innovación**

Lo más importante que debe tener presente cualquier empresa es comprender que los procesos de aprendizaje nunca son automáticos, sino que requieren una inversión específica de recursos, de distinta calidad y magnitud según los casos que requiera, en otras palabras, en ocasiones se requiere inversión para buscar mejoras en los procesos productivos y/o cambios significativos en los productos que se elaboran con el fin de permanecer competitivos en el mercado.

*Una considerable parte de la literatura económica ha coincidido en resaltar la incidencia positiva de la innovación sobre los principales indicadores de desempeño de las empresas. En efecto, aquellas firmas que dedican esfuerzos a realizar actividades de innovación muestran mejores indicadores en términos de ventas, exportaciones, productividad y empleo. Debe ser especialmente destacado que el mejor desempeño no sólo se refiere a una tendencia positiva más pronunciada, sino también a trayectorias más estables (Suárez, 2007).*

### **Marketing**

El marketing es uno de los principales activos en la generación de valor de la compañía en la búsqueda de obtener los mejores resultados. Pero además, aporta a la empresa que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de proyección que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y de esta manera garantizar los mejores resultados.

*"El marketing impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente para producir aquello que su mercado meta necesita, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su oferta y a través de los canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento preciso". (LAMB, Charles. 2002:3)*

### **Canales de Distribución**

La introducción o utilización en la empresa de métodos de venta o distribución nuevos o mejorados de manera significativa con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, aumentará el nivel de ventas y permitirá incursionar en nuevos mercados y acompañado de cambios en el embalaje y empaquetado del producto, en su promoción y colocación (venta por internet, franquicias, ventas directas o licencias de distribución), y en las políticas de fijación de los precios de bienes y servicios aumentará la productividad y las ganancias de la organización.

*"Es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial" (Kotler y Armstrong, 2003)*

# CAPÍTULO 4

---

EL ENFOQUE DE AMBIENTE LABORAL  
DEL  
GREAT PLACE TO WORK (GPTW)

---

## **4.1** Introducción

---

Hacer referencia sobre las condiciones laborales de los empleados y la posición que asumen las empresas sobre el tema, es hablar para muchas compañías sobre una ventaja que pueden tener sobre sus competidores si la relación entre líderes y colaboradores es la más asertiva.

Entonces, las buenas condiciones para trabajar que inciden en la productividad òNo son las normas legales establecidas por el gobierno, sino las prácticas de gerencia laboral que implementan las empresas internamente para generar un buen ambiente de trabajo, de hecho, según una investigación recién concluida, los trabajadores más productivos son aquellos que sienten que pueden dar lo mejor de sí mismos, que cuentan con el estímulo de su supervisor y cuyas opiniones son tenidas en cuenta. También es esencial para la productividad que los trabajadores no se sientan amenazados de perder su trabajo. (R.Dinero, 2010a). Haciendo referencia a este artículo las oportunidades de desarrollo para la gente, capacitación dirigida al desarrollo de las competencias; manejo de un buen balance entre vida, trabajo y diversidad apoyado por beneficios, programas y planes de trabajo flexibles, también hacen parte de las buenas condiciones para trabajar más allá de su sueldo por sus logros.

---

## **4.2** El modelo GPTW

---

### **4.2.1 Antecedentes**

Great Place to Work®, empezó con un descubrimiento inesperado. En 1981, un editor de Nueva York le pidió a dos periodistas comerciales (Robert Levering y Milton Moskowitz) que escribieran un libro titulado: The 100 Best Companies to Work for in América (Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos). Aceptaron, aunque se mostraron escépticos de encontrar 100 compañías que reunieran los requisitos para aparecer en el libro. Empezaron una travesía que los llevaría a más de 25 años de investigación, de reconocimiento y de construcción de excelentes lugares de trabajo, que continúa hasta hoy. Lo que descubrieron fue una sorpresa: la clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo. Es así como las relaciones basadas en la confianza dejan de ser un factor secundario y se convierten en la clave para mejorar los resultados del negocio.

Es por ello que, la confianza es el tema central del libro de 1984 y de su secuela de 1988: *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good - And Most So Bad?* (Un excelente lugar de trabajo. ¿Qué hace que algunos empleadores sean tan buenos, y que tantos sean tan malos?).

Estas ideas condujeron a la creación de Great Place to Work® Institute. Los líderes de muchas empresas del mundo adoptaron el modelo y la metodología del Instituto como una valiosa forma para medir y crear excelentes lugares de trabajo.

En 1997, FORTUNE (Estados Unidos) y Exame (Brasil) se asociaron con esta capacidad de investigación del Instituto para producir la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar®. Gradualmente, Great Place to Work® ha abierto sus puertas en 45 países, y se prevé que este crecimiento se acentúe en los próximos años.

**En Colombia:** Great Place to Work® en Colombia se estableció el 21 de Mayo de 2002. Desde sus inicios, se formó como una sociedad que daría cabida al sueño de sus fundadores en Colombia, de agregar valor en forma sensible a través del fortalecimiento y concreción de diversas iniciativas que se suman al desarrollo de nuestra sociedad.

Desde hace algunos años publican la lista de las '25 mejores empresas para trabajar en Colombia' a través de la Revista Dinero, medio de comunicación sobre el acontecer económico y empresarial. Dinero, es la única publicación en Colombia que mide la generación de valor de las compañías colombianas, por esto, la pertinencia de difundir nuestra lista en este medio. (Great Place to Work, 2012b)

#### **4.2.2 Great Place to Work® Culture Audit©**

El Great Place to Work® Culture Audit© o Great Place to Work® TrustAudit©, provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Se utiliza para mejorar los resultados de la encuesta, como su instrumento primario de valoración. Revela como los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo. La información se compila por medio de grupos focales dirigidos por uno de los expertos moderadores del GPTW que recoge datos detallados de las interacciones y experiencias en el lugar de trabajo.

Los grupos focales típicamente incluyen de 10 a 12 participantes y duran 90 minutos, conformados por colaboradores de un mismo nivel dentro de la organización, de tal forma que las relaciones con sus superiores no influyen en los hallazgos. Los moderadores experimentados del GPTW facilitan una conversación sobre las fortalezas de la compañía, sus retos y las oportunidades de mejoramiento, generando un ambiente abierto, seguro y confortable en el que los empleados pueden comentar de una forma franca su experiencia y sus percepciones acerca del lugar de trabajo. El Trust Audit © señala cuáles son las fortalezas que los colaboradores ven en la organización y cuales comportamientos están limitando su éxito. Una vez organizada esta información, el consultor del GPTW comunica los hallazgos e identifica las acciones que la gerencia de la empresa puede efectuar con el fin de atender las situaciones demandantes. De esta manera la organización, recibe una serie de recomendaciones de acciones que puede acometer, dentro de los próximos 6 a 12

meses, para transformar su lugar de trabajo, un análisis de datos de los grupos focales, presentados en términos del Great Place to Work® Model© y un resumen de las sesiones de los grupos focales con comentarios representativos de los colaboradores.

#### 4.2.3 Evaluación Trust Index©

El Great Place to Work® Trust Index © es una encuesta que identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo<sup>8</sup>. La opinión de los empleados en la encuesta es la base, para la evaluación final que define los puestos en todas las listas de las mejores empresas para trabajar. La encuesta tiene 76<sup>9</sup> preguntas. Setenta y cuatro (74) de las cuales son afirmaciones que evalúan la percepción de los trabajadores, sobre credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo (las cinco dimensiones que corresponden al Great Place to Work® Model©), en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones de:

1. Casi nunca es verdad.
2. Pocas veces es verdad.
3. A veces es verdad, a veces no,
4. Frecuentemente es verdad,
5. Casi siempre es verdad.

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado.
- 3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.
- 4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Las afirmaciones conforman variables y estas conforman dimensiones.

##### **Credibilidad**

- La Dirección me mantiene informado/a sobre las cuestiones y cambios importantes.
- La Dirección da mucha responsabilidad a los trabajadores.

##### **Respeto**

- La dirección da participación al personal en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y a su entorno laboral.
- Se me ofrece formación y desarrollo para poder avanzar profesionalmente.

Las otras dos preguntas complementarias abiertas que corresponden a la tercera fuente de información del Instituto GPTW, son: ¿Usted considera que existe algo especial en su

---

<sup>8</sup> <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/evaluacion-de-trust-indexc>

<sup>9</sup> Encuesta en 2008

empresa que la hace un gran lugar para trabajar? y en su opinión, ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos<sup>10</sup>.

La encuesta se realiza en papel o vía online por internet (para las organizaciones, que cumplen los criterios de participación online). Los empleados entregan directamente sus encuestas en sobres cerrados o vía internet a Great Place to Work® Institute. Estas preguntas le permiten a cada trabajador, calificar el ambiente de trabajo de acuerdo a su percepción y vivencia. Su diligenciamiento puede demorar entre 15 a 20 minutos.

La tabla siguiente resume las dimensiones GPTW y cómo se manifiestan en el entorno de trabajo<sup>11</sup>(Tabla 4.1):

**Tabla 4. 1 Dimensiones GPTW**

**DIMENSIONES DESCRIPCION DE CÓMO SE MANIFIESTAN EN EL ENTORNO DEL TRABAJO**

DIMENSIONES	DESCRIPCION DE CÓMO SE MANIFIESTAN EN EL ENTORNO DEL TRABAJO
<b>1. Credibilidad</b>	La comunicación es abierta y accesible. Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
<b>2. Respeto</b>	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos sean relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales.
<b>3. Trato justo</b>	Igualdad-trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos. Imparcialidad—no existe favoritismos al emplear y promocionar. Justicia- no existe discriminación y existe proceso de reclamación.
<b>4. Orgullo</b>	En el trabajo personal y el esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo. En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad.
<b>5. Compañerismo</b>	Posibilidad de ser tu mismo. Entorno social agradable y abierto. Sentido de familia o de equipo.

**Fuente.** ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosas de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros.

En la Figura 4.1, GPTW utiliza su experiencia mundial desarrollando un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

<sup>10</sup> Encuesta realizada a los trabajadores en 2008.

<sup>11</sup> Disponible en: <http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>. Recuperado en abril de 2010.

**Figura 4. 1 Modelo de ambiente laboral GPTW**



**Fuente.** Great Place to Work® Institute (2008)

El modelo está directamente relacionado con el compromiso de la alta gerencia en hacer todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para ser una mejor empresa para trabajar en ella.

*“Cualquier organización puede convertirse en un excelente lugar de trabajo y desea trabajar con quienes compartan esta misma aspiración. Co-fundó Great Place to Work® Institute en 1992, en conjunto con Amy Lyman, luego de haber escrito ocho libros (siete en conjunto con Milton Moskowitz) e incontables artículos acerca de malos lugares de trabajo.” (Levering, 1992) Miembro consejo directivo del GPTW Estados Unidos.*

Al respecto Watson Wyatt (mencionado también por Suárez, 2009c), indicó que una comunicación efectiva es un indicador fundamental del rendimiento financiero de una organización. Aquellas empresas que se comunicaron efectivamente obtuvieron una prima de mercado correspondiente al 19,4%, más alta que las que no lo hicieron.

De esta manera, la aproximación está basada en el hallazgo más importante en 20 años de investigación, como la confianza entre jefes y colaboradores siendo esta la característica básica de los mejores lugares para trabajar (Great Place to Work, 2008d).

A continuación se hace referencia a las 5 dimensiones del enfoque GPTW (figura 4.2)

**Figura 4. 2 Cinco dimensiones del enfoque del GPTW Institute**

Fuente. Great Place to Work Institute Colombia

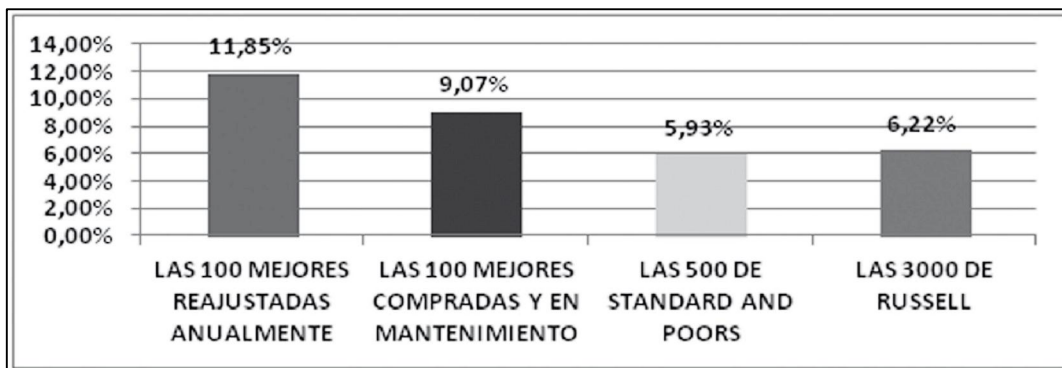


### 4.3 Ambiente laboral vs desempeño financiero

A través de Amy Lyman ó Directora de investigación corporativa de GPTW Institute, Inc. se realizó un estudio sobre el desempeño financiero positivo a largo plazo de las 100 mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos, de datos publicados en el libro *The 100 Best Companies to Work For in America* (by Robert Levering and Milton Moskowitz, 1984 and 1993), comparándolos con cada una de las listas de las 100 mejores compañías<sup>12</sup>, desde su incursión en 1998.

En el gráfico (Figura 4.3) se compara el desempeño de dos carteras de empresas, dentro de la lista de 100 mejores, desde 1998 hasta 2007, con el S&P 500 y el Russell 3000.

Figura 4. 3 Las 100 mejores de FORTUNE vs la Bolsa 1998-2003



Fuente. Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

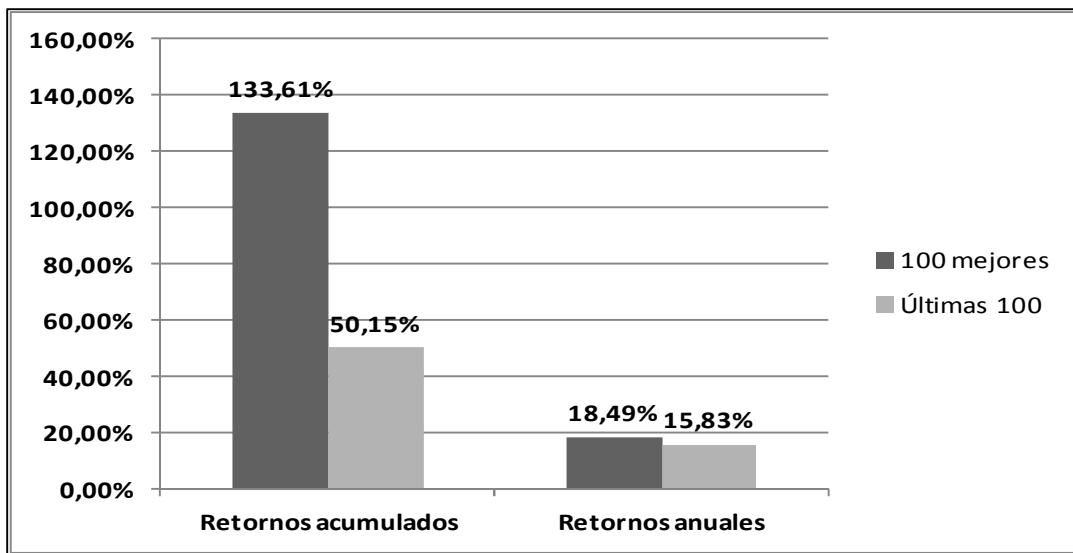
Se puede Observar en el grafico, con el tiempo, las 100 mejores, como grupo, han generado constantemente mayores niveles de ganancias que los dos grupos con que se las

<sup>12</sup> Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>. Recuperado en julio de 2010.

compara. ¿Por qué ocurre esto? Las teorías son muchas; la nuestra es bastante sencilla. Un nivel alto de confianza ayuda a que las personas cooperen más satisfactoriamente entre ellas y a que se comprometan con la visión y la dirección futura de la organización a la que pertenecen.

En el gráfico (Figura 4.4) se compara el desempeño financiero de las 100 mejores empresas en relación con el desempeño de las 100 empresas con menor índice de confianza del universo de aspirantes a las mejores empresas desde el año 2004 hasta el año 2008.

**Figura 4. 4 Resultados financieros 2004-2008 de las 100 mejores vs 100 inferiores.**



**Fuente.** Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

Los análisis de los resultados financieros confirman que, en el largo plazo, una cultura con índices altos de confianza le da a una organización una ventaja competitiva importante

#### 4.4 Una mirada a las mejores empresas para trabajar en Chile GPTW (2008-2011)

**Tabla 4. 2 Total empresas clasificadas por año GPTW CHILE (2008-2011).**

2011	2010	2009	2008
1. Kinberly Clark Chile	1. Transbank	1. Coca-Cola Chile	1. BancoEstado Microempresas
2. Transbank	2. Nielsen Chile	2. BancoEstado MicroEmpresas	2. Transbank
3. Coca-Cola de Chile	3. Kinberly Clark Chile	3. Transbank	3. Coca-Cola de Chile S.A
4. Telefónica	4. Oriencoop	4. Grupo Telefónica Chile	4. FedEx
5. BancoEstado MicroEmpresas - BEME	5. BancoEstado Micro Empresas	5. Ericsson	5. Movistar
6. VIR	6. VIR	6. Oriencoop	6. Ducasse Industrial
7. SC Johnson & Son Chile	7. Coca-Cola de Chile	7. Nielsen Chile	7. Grupo Security
8. Microsoft Chile	8. SC Johnson Chile	8. VIR	8. 3M
9. Banchile Inversiones	9. Telefónica	9. Grupo Security	9. Banchile Inversiones
10. Mars Chile	10. Gerdau Aza	10. Ducasse	10. SC Johnson and Son Chile
11. RSA Seguros Chile	11. BanChile Inversiones	11. BanChile Inversiones	11. Nielsen Chile
12. FedEx Chile	12. FedEx Express	12. Grupo Santander	12. Oriencoop
13. Nextel	13. Maestranza Diesel	13. Sun Microsystems	13. Grupo Santander
14. Maestranza Diesel	14. Ericsson	14. FedEx Express	14. Ericsson Chile
15. Grupo Security	15. Grupo Security	15. SC Johnson Chile	15. Hewlett Packard Chile
16. Falabella Retail	16. 3M	16. Kinberly Clark Chile	16. Microsoft
17. Parque del Recuerdo	17. Ducasse Industrial	17. Novartis	17. GasValpo
18. Grupo Santander	18. Terra Networks Chile	18. Gerdau Aza	18. Kinberly Clark Chile
19. Gerdau Aza	19. Grupo Santander	19. 3M	19. vtr
20. DHL Express Chile	20. Microsoft	20. Grupo BCI	20. Gerdau AZA
21. Terra Networks Chile	21. Novartis	21. Microsoft	21. RSA Seguros Generales
22. Banco de Crédito e Inversiones - BCI	22. Falabella Retail	22. Maestranza Diesel	22. Oracle Chile
23. Ducasse Industrial	23. Essbio Nuevo Sur	23. RSA Seguros Chile	23. Terra
24. Celfin Capital	24. Corporación BCI (Banco, Factoring)	24. Saitec	24. Coopeuch
25. Isapre Cruz Blanca	25. Parque del Recuerdo	25. DOW	25. Sun Microsystems
26. CMR Falabella	26. Banco Estado	26. DHL	26. ACHS
27. Nielsen Chile	27. Asociación Chilena de Seguridad	27. Falabella Retail	27. Sinacofi
28. ESSBIO- Nuevo Sur	28. Lipigas	28. Banco Estado	28. Mc Donald's
29. Lipigas	29. SAP Chile	29. Everis Chile	29. Nextel Chile
30. McDonalds de Chile	30. CMR Falabella	30. IngramMicro	30. Natura Cosméticos

Fuente. Elaboración propia

#### 4.4.1 Mejores prácticas en ambiente laboral que realizan las 5 mejores empresas para trabajar en Chile (2008-2011).

En Suramérica Chile es el segundo país después de Brasil en incursionar con la medición del clima laboral a través del ranking GPTW, es por ello que Chile es un país pionero en la región en la metodología aplicada por el Instituto para escoger estas empresas del ranking, a partir de 2008 en este país el instituto GPTW renquea 30 empresas cada año y, después de Brasil, es el país que tiene el mayor número de empresas ranqueadas cada periodo, lo que demuestra un gran avance de las organizaciones respecto al manejo del clima laboral a la luz del enfoque GPTW en comparación con los demás países de Suramérica. En primera medida en este país cualquier compañía puede participar en el estudio y el único requisito es tener, al menos, cincuenta empleados, y haber operado un mínimo de dos años en Chile. El proceso cuenta con dos instrumentos principales. El primero es una encuesta (Índice de Confianza) aplicada a todos los empleados, que mide cinco factores: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Todas esas dimensiones están ligadas a situaciones cotidianas en el lugar de trabajo y se refieren a la percepción de los empleados con respecto a la comunicación interna, liderazgo y calificaciones de los superiores, el apoyo que reciben para su trabajo y el equilibrio entre la vida personal y laboral; así como oportunidades equitativas, imparcialidad de los superiores, sentido de pertenencia a la organización y, finalmente, la sensación de estar integrado a las metas de la compañía. El segundo elemento es un cuestionario que responde el Departamento de Recursos Humanos de cada firma participante y que evalúa factores referentes a prácticas y políticas (Informe o Auditoría de Cultura), en la tabla (Tabla 4.3) se muestra las 5 mejores empresas de Chile en relación con el promedio del ranking de las mejores empresas para trabajar desde el año 2008 hasta el año 2011 según GPTW.

**Tabla 4. 3 Las 5 mejores empresas del ranking promedio GPTW CHILE (2008-2011).**

Fuente. Elaboración propia.

POS	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION CHILE GPTW 2008-2011	2.008	2.009	2.010	2.011	RANKEOS PROMEDIO GPTW 2008- 2011
1	VTR	2	2	6	6	4,0
2	Kimberly Clark Chile	18	1	3	1	5,8
3	Coca Cola de Chile	10	8	7	3	7,0
4	Oriencoop	5	4	4	21	8,5
5	Banchile	9	23	11	9	13,0

Las mejores empresas para trabajar en Chile, desarrollan según los gerentes de cada compañía, las siguientes mejores prácticas (Tabla 4.4) para mejorar el ambiente laboral<sup>13</sup>:

<sup>13</sup> Disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/benefits/>.  
Recuperado en junio de 2010

**Tabla 4. 4 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW Chile.**

EMPRESA	CONCEPTOS
<p style="text-align: center;"><b>COCA - COLA</b></p>	<p>A través de Embotelladora Andina, COCA COLA comercializa sus productos en este país, desde 1946 tiene licencia para producir y distribuir los productos Coca-Cola en Chile</p>
	<p>"El enfoque de COCA-COLA en la gestión del talento involucra el desarrollo de sus empleados y su ambiente de trabajo. COCA-COLA de Chile es la única empresa entre las que participaron en el ranking del Instituto Great Place to Work que alcanzó el primer lugar en dos ocasiones (2007 y 2009). Ello demuestra, sin lugar a dudas, un esfuerzo sistemático y consistente en la construcción de un ambiente de trabajo basado en el respeto, más humano y diverso, lleno de oportunidades y siempre dentro de un clima positivo, a pesar de cualquier dificultad, que apalanca el trabajo que cada uno de sus asociados desarrolla día a día con pasión y compromiso+ Gonzalo Iglesias, gerente general de COCA-COLA de Chile (2009)</p>
<p style="text-align: center;"><b>VTR</b></p>	<p>VTR Banda Ancha (Chile) S.A. es una empresa chilena proveedora de televisión por cable, que además suministra servicios de telefonía fija e Internet en las principales ciudades del país. A partir de abril de 2012 entra al mercado de telefonía móvil.</p>
	<p>"Estamos contentos. Es la tercera vez que estamos entre las 10 mejores empresas para trabajar en Chile y por segunda vez obtenemos el sexto lugar. Nos enorgullece porque ya somos cerca de 4. 000 los integrantes del equipo VTR", Paulo Subiabre, gerente Gestión del Cambio de VTR (2010)</p>
<p style="text-align: center;"><b>KIMBERLY CLARK CHILE S.A</b></p>	<p>KIMBERLY CLARK CHILE S.A, es una empresa dedicada a comercializar productos para la seguridad industrial, higiene personal y artículos de higiene en general.</p> <p>tenemos mucha comunicación hacia arriba y hacia abajo, además valoramos la transparencia. Creo que básicamente lideramos porque tenemos una gran participación de todos, no sólo en los niveles de gerencia. Desarrollamos el tema de reconocimiento en general y también la participación+, asegura Carolina Valdivieso, gerente general de Kimberly Clark y agrega que, no empoderiza a las personas para que se planteen nuevos proyectos y esa cultura organizacional te lleva a la innovación. Tenemos un programa que se llama proyecto personal donde participa el 75% de la compañía planteando innovaciones, ellos los lideran, se mide si son efectivos o no y se llevan a cabo+, Carolina Valdivieso, gerente general de Kimberly Clark.(2011)</p>

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 4.4 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW Chile. (Continuación)**

Fuente. Elaboración propia.

<p style="text-align: center;"><b>ORIENTCOOP</b></p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oriente Ltda., Oriencoop , es una cooperativa de ahorro y credito fundada en 1955 en Chile</p>
	<p>Por tercer año consecutivo, Oriencoop es distinguida en esta importante medición en la que participan más de 200 empresas nacionales y extranjeras con presencia en el país, y que reconoce a las 35 mejores compañías que se destacan por tener una alta valoración de parte de sus propios trabajadores hacia el ambiente laboral, las relaciones humanas y los programas de conciliación de vida laboral y familiar. "Esto confirma que las empresas de origen regional, como Oriencoop, también pueden desarrollar altos estándares orientados al recurso humano, beneficiando a cientos de personas que aportan a la gestión y trabajan en esta cooperativa al servicio del progreso de la región del Maule" Michelle Bachelet, presidente Chile (2010)</p>
<p style="text-align: center;"><b>BANCHILE</b></p>	<p>BANCHILE, una institución financiera líder en este país, que ofrece una amplia gama de productos y servicios a todos los segmentos del mercado financiero chileno</p>
	<p>Sin duda un buen clima laboral garantiza la consecución de los objetivos estratégicos dentro de la compañía. Es esta herramienta la que permite potenciar la cultura de la organización, tener un benchmark con el mercado y la empresa, definir acciones y objetivos concretos y desafiantes para mejorar cada día más. Este es el caso de Banchile Inversiones que desde el año 2003, participa en la encuesta Great Place to Work. Fecha desde la que han avanzado sistemáticamente en el ranking, llegando en los últimos dos años a mantenerse dentro de la onceava posición y entre las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica. Nuestro objetivo es que nuestros colaboradores estén contentos e identificados con sus trabajos, que se sientan orgullosos y que son un real aporte profesional y personal para Banchile Inversiones+, Gerente de Recursos Humanos de Banchile Inversiones, Mariette Guillón.(2011)</p>

# CAPÍTULO 5

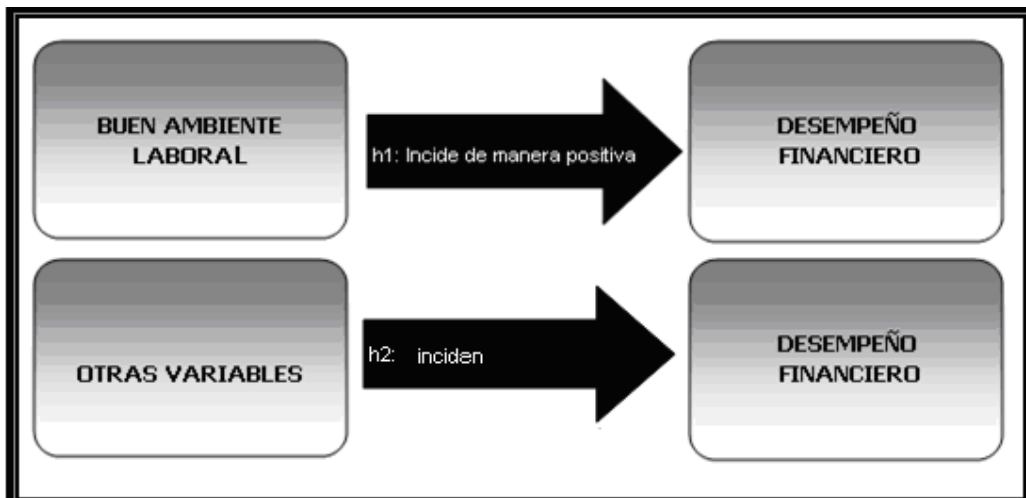


## HIPÓTESIS DE TRABAJO

## 5.1 Introducción

Una vez aclarados en los capítulos anteriores los conceptos sobre los cuales se fundamenta esta tesis, le surgen al autor la siguiente hipótesis, que brevemente será descrita en este capítulo (figura 6.1):

**Figura 5. 1 Hipótesis de trabajo**



**Fuente.** Elaboración propia

## 5.2 Hipótesis 1: Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las Organizaciones

Abordar el tema de un adecuado ambiente laboral es enfocar la experiencia y los criterios que maneja el Instituto Great Place To Work para clasificar a las mejores empresas para trabajar, frente al desempeño financiero medido en los resultados de una empresa: EBITDA (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).

Todos los conceptos que se observan llegan al mismo punto, donde trabajar con un adecuado ambiente laboral da como resultado un mejor desempeño en todo sentido. En esta tesis se trabaja y muestra una metodología para medir esta relación.

## 5.3

### **Hipótesis 2: Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones**

A demás de determinar si el ambiente laboral a la luz del enfoque GPTW incide de manera favorable en los resultados financieros como se plantea en la hipótesis 1, también hay que dejar plenamente claro si otras variables a demás del ambiente laboral pueden inferir de manera determinante en el desempeño de la organización, variables expuestas en el capítulo 3 de esta tesis.

Teniendo como punto de partida la h1, se tomarán las variables, (TIC's, Marketing, capacitación de personal, Innovación, canales de distribución) como ñun todoö y se estimará en que porcentaje pueden incidir sobre los resultados financieros de las empresas.

# CAPÍTULO 6

---

## ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA

---

## **6.1 Aspectos preliminares**

---

Para esta tesis, se considera un indicador financiero para evaluar el desempeño organizacional de las empresas analizadas para poder hacer una inferencia con respecto al ambiente laboral: para las 33 empresas seleccionadas de acuerdo a la muestra estadística descrita en la primera parte en el capítulo II de esta tesis, se analiza el resultado del EBITDA para evaluar el desempeño financiero de cada empresa vs el sector donde se desarrolla su actividad económica.

Con respecto al EBITDA, en lo que respecta a los financieros-económicos, existen varios conceptos, (Percival, 2003): «Es un cálculo financiero que no está regulado por GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) y por lo mismo puede ser manipulado para los propios fines de una empresa», (Iriarte, 2009), «El EBITDA tiene mayor consistencia cuando la empresa evaluada tiene un buen tiempo en la industria, y tiene resultados (utilidades/pérdidas) bien estimados y respetando los PCGA (principios contables generalmente aceptados)» Para evidenciar el desempeño financiero-económico de las empresas analizadas, se trabajó bajo el concepto de Iriarte, donde se ubicaron 33 empresas seleccionadas como las mejores para trabajar en Colombia según el enfoque de Great Place To Work ó GPTW-, para el periodo 2004-2010.

El centro de este análisis es comparar el resultado del indicador seleccionado (EBITDA), de cada una de las 33 mejores empresas para trabajar en Colombia seleccionadas vs. El comportamiento financiero-económico de los mismos indicadores en el sector respectivo donde se encuentra cada empresa. Para este trabajo se asume, que esta comparación nos evidencia que tanto esta mejor, igual o peor cada empresa vs su sector (empresas competidoras actualmente y potencialmente) en su desempeño financiero económico, lo que estaría evidenciando de manera relativa la incidencia del ambiente laboral en este desempeño. O sea, las empresas que sobresalen en estos indicadores a los del sector, están siendo beneficiadas de manera positiva por el hecho de estar rankeadas por la «GPTW- como mejores empresas para trabajar según su ambiente laboral.

---

## **6.2 Caracterización de las empresas para el estudio**

---

Se describen en este espacio de reflexión (Tabla 6.1) cuatro aspectos fundamentales de la muestra de empresas centrales de este estudio: la actividad económica, basado como se dijo anteriormente en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU); la ciudad en donde opera la sede central en Colombia; el número de trabajadores (en el año del último ranqueo en GPTW) y el origen de la propiedad de cada empresa.

**Tabla 6. 1 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra)**

No	EMPRESA	Actividad económica (sectores ) y CIU	No TRAB	PROPIEDAD
1	MICROSOFT	consultores en programas de informatica y suministro de programas de informatica (k7220)	109 (2010)	PRIVADA USA
2	BELCORP	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	4.000 (2010)	PRIVADA USA
3	MC DONALDS	Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (d5521, 5523, 5529)	2.731 (2010)	PRIVADA USA
4	KIMBERLY	Fabricacion de papel, carton y productos de papel y carton (d2101, 2102, 2109)	3.156 (2010)	PRIVADA USA
5	EL CONDOR	Construccion y adecuacionde obras civiles y de obras de construccion (f 4512, 4530, 4541, 4542,4543, 4549 a 4560)	1.400 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
6	DIAGEO	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	111 (2010)	PRIVADA INGLESA
7	YANBAL	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	1.352 (2010)	PRIVADA USA
8	CADBURY	Elaboracion de productos alimenticios y de bebidas (d1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	1.239 (2008)	PRIVADA USA
9	PETROBRAS	Extraccion de petroleo crudo y de gas natural (c1110)	563 (2007)	PRIVADA BRASILERA
10	DIRECTV	Otros servicios de telecomunicaciones: television por cable (i6425)	495 (2010)	PRIVADA USA
11	SOFASA	Fabricacion de vehiculos automotores y sus motores (d3410)	1336 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
12	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	Intemediación monetaria, Banca central (6511 )	17770 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
13	NOVARTIS	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	425 (2004)	PRIVADA SUIZA
14	QUALA	Elaboracion de otros productos alimenticios ncp (d1589)	3.576 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA

**Tabla 6.1 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2004-2010  
(Muestra) (Continuación)**

15	NESTLE PC	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	138 (2009)	PRIVADA SUIZA
16	WYETH	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	357 (2008)	PRIVADA USA
17	GOODYEAR	Fabricacion de llantas y neumaticos de caucho (d2511)	760 (2006)	PRIVADA USA
18	SURAMERICANA S.A. - ARP SURA-	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	683 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
19	JANSSEN	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	109 (2009)	PRIVADA USA
20	DOW	Fabricacion de plasticos en formas primarias (d2413)	260 (2008)	PRIVADA USA
21	BAT	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	304 (2004)	PRIVADA INGLESA
22	BASF	Comercio al por mayor de productos quimicos: basicos, plasticos y caucho en formas primarias y de uso agropecuario (g5153)	113 (2004)	PRIVADA USA
23	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	750 (2010)	PRIVADA ESPAÑA
24	DORIA	Elaboracion de macarrones, fideos, alcuzczuz y productos farinaceos similares (d1552)	808 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
25	ROCHE	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	452 (2009)	PRIVADA SUIZA
26	SURAMERICANA	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	2 4 4 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
27	WAYUU	Agricola con predominio exportador (a0112)	3 1 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
28	A. EXITO	Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con Surtido compuesto principalmente de viveres en general, bebidas y tabaco (g5211)	35882 (2010)	P R I V A D A FRANCESA
29	RENTING COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	343 (2010)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
30	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	1482 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
31	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	426 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
32	COMPañÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. - CONFIANZA-	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	311 (2010)	PRIVADA COLOMBIANA
33	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	315 (2010)	PRIVADA INGLESA

**Fuente.** Elaboración propia de <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010)

Haciendo el desglose de los anteriores aspectos de las empresas participantes se podría afirmar que:

É Por tipo de actividad económica (Tabla 6.2) ocho de las empresas pertenecen a la actividad económica de otros tipos de intermediación financiera, (Suramericana s.a.-ARP Sura, Mapfre seguros de Colombia s.a., Suramericana Renting Colombia s.a., Seguros Bolívar s.a., Cámara de com. de Medellín para Antioquia, Compañía aseg. de fianzas s.a. (confianza) y Royal & Sun Alliance (seguros) Colombia s.a.), cinco a Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (Roche, Janssen, Wyeth, Nestle PC, Novartis) , dos a comercio al por mayor de bebidas y productos de tabaco (Diageo y BAT) y el resto de compañías a diversas actividades económicas tal como se aprecia en los cuadros y gráfica citados.

**Tabla 6. 2 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 por actividad económica**

No	ACTIVIDAD ECONOMICA (SECTORES)	CANT
1	Otros tipos de intermediacion financiera ncp (j6599)	8
2	Comercio al por mayor de productos farmaceuticos, medicinales, cosmeticos y de tocador (g5135)	5
3	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	2
4	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	2
5	Agricola con predominio exportador (a0112)	1
6	Comercio al por mayor de productos quimicos: basicos, plasticos y caucho en formas primarias y de uso agropecuario (g5153)	1
7	Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con Surtido compuesto principalmente de viveres en general, bebidas y tabaco (g5211)	1
8	Construccion y adecuacionde obras civiles y de obras de construccion (f 4512, 4530, 4541, 4542,4543, 4549 a 4560)	1
9	consultores en programas de informatica y suministro de programas de informatica (k7220)	1
10	Elaboracion de otros productos alimenticios ncp (d1589)	1
11	Elaboracion de productos alimenticios y de bebidas (d1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	1
12	Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (d5521, 5523, 5529)	1
13	Extraccion de petroleo crudo y de gas natural (c1110)	1
14	Fabricacion de llantas y neumaticos de caucho (d2511)	1
15	Fabricacion de papel, carton y productos de papel y carton (d2101, 2102, 2109)	1
16	Fabricacion de plasticos en formas primarias (d2413)	1
17	Fabricacion de vehiculos automotores y sus motores (d3410)	1
18	Intemediación monetaria, Banca central (6511 )	1
19	Otros servicios de telecomunicaciones: television por cable (i6425)	1
20	Elaboracion de macarrones, fideos, aluczcuz y productos farinaceos similares (d1552)	1
	<b>TOTALES POR ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	<b>33</b>

**Fuente.** Elaboración propia de base de datos de Supersociedades en <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

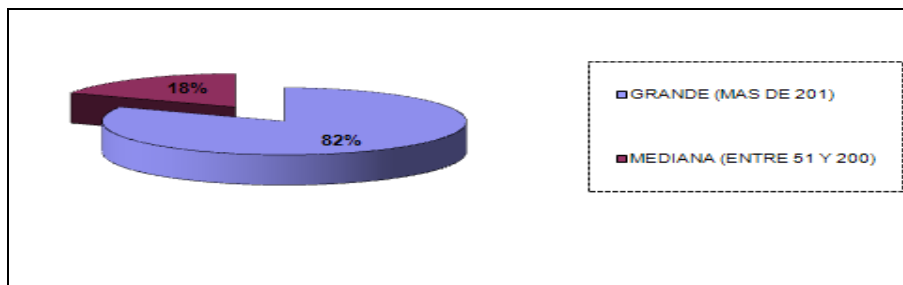
ÉPor número de trabajadores el 82% (28) de las empresas son grandes (con más de 201 trabajadores) y el 18% medianas (entre 51 a 200 trabajadores) (Tabla 6.4 y Figura 6.1).

**Tabla 6. 3 Tamaño de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por número de trabajadores**

<b>NUMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO SEGUN NUMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
GRANDE (MAS DE 201)	28	82
MEDIANA (ENTRE 51 Y 200)	5	18
TOTAL	33	100

**Fuente.** Elaboración propia de la ley 905 de 2004<sup>14</sup>

**Figura 6. 1 Tamaño de las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por número de trabajadores**



**Fuente.** Elaboración propia de la ley 905 de 2004

ÉPor tipo de propiedad, el 74% (24) de las empresas son de carácter privado extranjeras y el 26 % (9) de carácter privado colombianas (Tabla 8.5 y Figura 6.2).

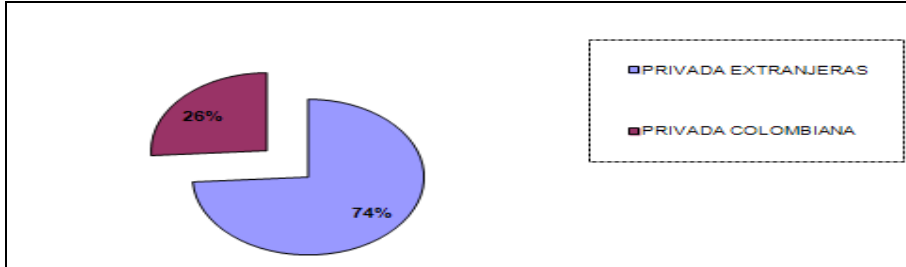
**Tabla 6. 4 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por tipo**

<b>POR TIPO DE PROPIEDAD</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
PRIVADA EXTRANJERAS	24	74
PRIVADA COLOMBIANA	9	26
TOTAL	33	100

**Fuente.** Elaboración propia

<sup>14</sup> Ley colombiana que clasifica las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para Colombia.

**Figura 6. 2 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 (Muestra) por tipo de propiedad**



Fuente. Elaboración propia

### 6.3 Análisis del desempeño financiero de las empresas en estudio

Para medir el desempeño financiero de las empresas analizadas se selecciono el siguiente indicador como se indicó anteriormente, (Tabla 8.6):

**Tabla 6. 5 Indicadores de desempeño financiero seleccionados para el estudio**

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN	DEFINICIÓN
<b>EBITDA</b> Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization", (Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).	EBITDA = Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones	<p>En términos generales, lo que el Ebitda hace, es determinar las ganancias o la utilidad obtenida por una empresa o proyecto, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y demás gastos contables que no implican salida de dinero en efectivo, como las depreciaciones y las amortizaciones. En otras palabras, el Ebitda nos dice: <b>Hasta aquí el proyecto es rentable, y en adelante, dependerá de su gestión que el proyecto sea viable o no.</b></p> <p>La principal utilidad que nos presenta el Ebitda, es que nos muestra los resultados de un proyecto sin considerar los aspectos financieros ni los tributarios del proyecto, algo importante puesto que estos dos aspectos, se pueden analizar por separado, y que si se pueden manejar o administrar, no deben afectar para nada el desarrollo del proyecto y su resultado final.</p>

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Basado en las siguientes fuentes:

1).[http://www.degerencia.com/articulo/10\\_conceptos\\_sobre\\_el\\_ebitda](http://www.degerencia.com/articulo/10_conceptos_sobre_el_ebitda)  
 2).<http://www.gerencie.com/para-que-nos-sirve-el-ebitda.html>

A continuación se aborda y profundiza sobre el análisis del desempeño financiero económico en cada una de las treinta y tres empresas seleccionadas en relación con el *ranking* en el GPTW y el desempeño del sector económico al que pertenece, para tener una base de comparación y referenciación objetiva de estas mejores empresas para trabajar con el enfoque de ambiente laboral (enfoque del GPTW) y las otras del mismo sector que no están ranqueadas en este movimiento, pero que directa o indirectamente son similares o competidores actuales o potenciales.

Para este análisis comparativo se puede plantear las siguientes preguntas: ¿si las empresas son las mejores para trabajar desde el punto de vista de ambiente laboral, son las mejores en el desempeño financiero? Respuesta que evidenciaría o no la hipótesis de esta tesis: ¿El buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño de las organizaciones? La afirmación anterior contiene la incógnita, que aquella empresa que más ha participado en el *ranking* de GPTW, debería tener los mejores resultados en EBITDA frente al sector en que se mueve.

### 6.3.1 Las GPTW por ranking

En la Tabla 6.7 se observa los puestos obtenidos entre el año 2004 al 2010 de las 33 empresas. Se procedió a ubicar los puestos que tuvo cada empresa en los respectivos años en que se ranquearon, de acuerdo con la información pública en la página oficial de GPTW Institute en Colombia. En el año en que no lo hizo, se asumió el puesto inmediatamente siguiente al último presentado por GPTW en el *ranking*. Es así como MC Donalds, que no se clasificó en 2004, se le asignó el número 16, puesto que el último ranking en ese año fue 15.

Wayuu, no se clasificó en 2005 y se le asignó el número 21 ya que el último ranqueado fue el 20. En 2006, Janssen no se clasificó y se le asignó el número 26, ya que el último *ranqueado* fue el número 25. A. Éxito, no se clasificó en 2007 y se le asignó el número 28, ya que el último *ranqueado* fue el número 27. Petrobras en 2008, 2009 y 2010 no se clasificó y se le asignó respectivamente el número 26, puesto que el último *ranqueado* en esos años fue el número 25.

De esa manera se hizo con cada empresa, para trabajar el promedio aritmético de los siete años (2004-2010), para que se visualizara rápidamente aquella empresa que estuviera mejor *ranqueada* en el total de estos años (Tabla 6.7). Con este criterio, la empresa que tiene el promedio de *ranqueo* más cercano a uno en este periodo de tiempo, es la mejor posicionada en ambiente laboral o es la mejor GPTW y por consiguiente debería tener los mejores EBITDA.

**Tabla 6. 6 Clasificación promedio Great Place To Work Colombia 2004-2010**

POS	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2010	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	RANKEOS PROMEDIO GPTW 2004- 2010
1	KIMBERLY	16	18	2	4	5	2	11	8,29
2	ROCHE	8	2	8	6	6	16	19	9,29
3	MICROSOFT	15	12	13	19	9	6	15	12,71
4	MC DONALDS	16	16	17	9	17	11	7	13,29
5	BELCORP	7	9	10	13	26	18	14	13,86
6	EL CONDOR	16	21	18	8	15	14	9	14,43
7	SOFASA	16	1	1	28	26	26	3	14,43
8	SURAMERICANA	16	21	6	2	26	9	26	15,14
9	QUALA	16	10	26	3	26	1	26	15,43
10	WAYUU	16	21	26	5	10	8	26	16,00
11	PETROBRAS	2	8	14	11	26	26	26	16,14
12	CADBURY	1	4	26	28	3	26	26	16,29
13	A. EXITO	5	3	3	28	26	26	26	16,71
14	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	16	21	12	28	7	26	10	17,14
15	YANBAL	16	21	20	10	26	12	17	17,43
16	JANSSEN	16	21	26	28	4	7	26	18,29
17	RENTING COLOMBIA S.A.	16	21	26	28	8	26	13	19,71
18	DIAGEO	16	20	22	28	2	26	25	19,86
19	NESTLE PC	16	21	26	15	14	25	26	20,43
20	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	16	21	26	28	26	26	1	20,57
21	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	16	21	26	28	26	22	8	21,00
22	WYETH	16	21	25	16	18	26	26	21,14
23	GOODYEAR	12	7	24	28	26	26	26	21,29
24	DOW	16	21	26	12	22	26	26	21,29
25	SURAMERICANA S.A. -ARP SURA-	16	21	26	28	26	13	26	22,29
26	NOVARTIS	14	21	26	28	26	26	18	22,71

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

**Tabla 6.6 Clasificación promedio Great Place To Work Colombia 2004-2010  
(Continuación)**

27	BAT	9	21	26	28	26	26	26	23,14
28	DORIA	16	21	26	28	26	20	26	23,29
29	BASF	10	21	26	28	26	26	26	23,29
30	COMPañÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. -CONFIANZA-	16	21	26	28	26	26	21	23,43
31	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	16	21	26	28	26	26	21	23,43
32	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	16	21	26	28	26	26	21	23,43
33	DIRECTV	16	21	26	28	24	23	26	23,43

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>17</sup>

Se observa entonces, en la anterior tabla 6.7, en orden descendente las mejores empresas para trabajar en Colombia por la clasificación asumida en el GPTW, entre el 2004 al 2010 periodo de análisis, liderado por Movistar, Kimberly, Roche y así sucesivamente.

### 6.3.2 Las GPTW por ranking y EBITDA por empresa

Se plasma en este aparte la relación entre el *ranking* (repetición en el *ranqueo* desde el 2004 y hasta el 2010 y su respectiva posición en el GPTW de las empresas vs el EBITDA de cada organización y que tanto sobresalen o no entre ellas, en este indicador de desempeño (Tabla 6.8):

**Tabla 6. 7 Ranqueo vs. EBITDA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2004-2010)**

No	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2010	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	PROMEDIO EBITDA SIETE AÑOS
1	KIMBERLY	8,29	-4,1%
2	ROCHE	9,29	7,2%
3	MICROSOFT	12,71	13,0%
4	MC DONALDS	13,29	4,2%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

<sup>18</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

**Tabla 6.7 Renqueo vs. EBITDA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2004-2010) (Continuación)**

5	BELCORP	13,86	6,2%
6	EL CONDOR	14,43	19,6%
7	SOFASA	14,43	-5,2%
8	SURAMERICANA	15,14	90,9%
9	QUALA	15,43	7,2%
10	WAYUU	16,00	6,2%
11	PETROBRAS	16,14	47,1%
12	CADBURY	16,29	17,7%
13	A. EXITO	16,71	2,1%
14	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	17,14	65,4%
15	YANBAL	17,43	10,9%
16	JANSSEN	18,29	30,3%
17	RENTING COLOMBIA S.A.	19,71	25,4%
18	DIAGEO	19,86	10,9%
19	NESTLE PC	20,43	5,1%
20	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	20,57	6,2%
21	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	21,00	42,7%
22	WYETH	21,14	19,6%
23	GOODYEAR	21,29	7,7%
24	DOW	21,29	-26,8%
25	SURAMERICANA S.A. -ARP SURA-	22,29	13,7%
26	NOVARTIS	22,71	11,3%
27	BAT	23,14	4,3%
28	DORIA	23,29	15,2%
29	BASF	23,29	4,1%
30	COMPANÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. -CONFIANZA-	23,43	3,1%
31	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	23,43	10,6%
32	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	23,43	1,2%
33	DIRECTV	23,43	-15,8%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>19</sup>

### 6.3.3 Las GPTW por ranking, EBITDA por empresa y sector económico

<sup>19</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

Contrastando los datos de ranqueo, EBITDA de la empresa y EBITDA del sector (Tablas 6.9) se puede observar la relación directa entre cada uno de los tres escenarios y se podría leer los siguientes datos:

**Tabla 6. 8 Ranqueo vs. EBITDA empresas vs EBITDA sector (Great Place To Work Colombia 2004-2010)**

No	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2010	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	EBITDA EMPRESAS	EBITDA SECTOR
1	KIMBERLY	8,3	-4,1%	9,2%
2	ROCHE	9,3	7,2%	5,4%
3	MICROSOFT	12,7	13,0%	12,1%
4	MC DONALDS	13,3	4,2%	5,5%
5	BELCORP	13,9	6,2%	13,1%
6	EL CONDOR	14,4	19,6%	6,0%
7	SOFASA	14,4	-5,2%	6,1%
8	SURAMERICANA	15,1	90,9%	68,7%
9	QUALA	15,4	7,2%	8,4%
10	WAYUU	16,0	6,2%	5,4%
11	PETROBRAS	16,1	47,1%	11,3%
12	CADBURY	16,3	17,7%	8,4%
13	A. EXITO	16,7	2,1%	4,0%
14	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	17,1	65,4%	68,7%
15	YANBAL	17,4	10,9%	13,1%
16	JANSSEN	18,3	30,3%	5,4%
17	RENTING COLOMBIA S.A.	19,7	25,4%	68,7%
18	DIAGEO	19,9	10,9%	5,4%
19	NESTLE PC	20,4	5,1%	8,4%
20	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	20,6	6,2%	68,7%
21	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	21,0	42,7%	68,7%
22	WYETH	21,1	19,6%	5,4%
23	GOODYEAR	21,3	7,7%	7,5%
24	DOW	21,3	-26,8%	13,1%
25	SURAMERICANA S.A. -ARP SURA-	22,3	13,7%	68,7%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

**Tabla 6.8 Ranqueo vs. EBITDA empresas vs EBITDA sector (Great Place To Work Colombia 2004-2010) (Continuación)**

26	NOVARTIS	22,7	11,3%	5,4%
27	BAT	23,1	4,3%	5,4%
28	DORIA	23,3	15,2%	8,4%
29	BASF	23,3	4,1%	5,4%
30	COMPANÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. - CONFIANZA	23,4	3,1%	68,7%
31	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	23,4	10,6%	68,7%
32	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	23,4	1,2%	68,7%
33	DIRECTV	23,4	-15,8%	13,5%

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información<sup>21</sup>

#### 6.3.4 Las GPTW sobresalientes en EBITDA frente a su sector económico

El 64 % (21) de las empresas sobresalen en su EBITDA frente al sector económico en el que están trabajando (Tabla 6.9), independientemente del número de veces de su ranking en GPTW. Es el caso concreto de los tres picos más altos: Petrobras, Janssen y Suramericana, que aunque no son los primeros en el ranqueo promedio si son los primeros en EBITDA, sobresaliendo sobre su sector económico, quizás por el segmento en que se encuentran, por eso están arriba del promedio de las demás empresas del sector.

De las 21 empresas que sobresalen en su EBITDA sobre su sector económico, 8 empresas clasifican de la siguiente manera:

Bat, Quala, Basf, Mc Donald, A Éxito, Yanbal, Nestle PC, Grupo Bancolombia S.A, están por debajo del sector con una diferencia menor a 3.3 puntos porcentuales, lo que les permite clasificar en el ranking de empresas sobresalientes, teniendo en cuenta que la diferencia es mínima respecto al EBITDA de su sector económico.

<sup>21</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

**Tabla 6. 9 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 sobresalientes en EBITDA frente al EBITDA de su sector económico**

<b>Nb</b>	<b>TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW/2004-2010</b>	<b>RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS</b>	<b>EBITDA EMPRESAS</b>	<b>EBITDA SECTOR</b>
1	PETROBRAS	161	47,1%	11,3%
2	JANSSEN	183	30,3%	5,4%
3	SURAMERICANA	151	90,9%	68,7%
4	WYETH	211	19,6%	5,4%
5	EL CONDOR	144	19,6%	60%
6	CADEBURY	163	17,7%	8,4%
7	DORIA	233	15,2%	8,4%
8	NOVARTIS	227	11,3%	5,4%
9	DIAGEO	199	10,9%	5,4%
10	ROCHE	93	7,2%	5,4%
11	MICROSOFT	127	13,0%	12,1%
12	WAYUJ	160	6,2%	5,4%
13	GOODYEAR	213	7,7%	7,5%
14	BAT	231	4,3%	5,4%
15	QUILA	154	7,2%	8,4%
16	BASF	233	4,1%	5,4%
17	MCDONALDS	133	4,2%	5,5%
18	A EXITO	167	2,1%	40%
19	YANBAL	174	10,9%	13,1%
20	NESTLE PC	204	5,1%	8,4%
21	GRUPO BANCOLOMBIASA	171	6,4%	68,7%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

### 6.3.5 Las GPTW no sobresalientes en EBITDA frente al EBITDA de su sector económico

El 36 % (12) de las empresas se sitúan con su EBITDA por debajo del sector económico en el que están trabajando (Tabla 6.10) independientemente del número de veces de su ranking en GPTW:

**Tabla 6.10 Las Great Place To Work Colombia 2004-2010 no sobresalientes en EBITDA frente al de su sector económico**

Nº	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2010	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	EBITDA EMPRESAS	EBITDA SECTOR
1	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA SA	23,4	1,2%	68,7%
2	COMPANÍA ASEG DE FIANZAS SA - CONFIANZA	23,4	3,1%	68,7%
3	SEGUROS BOLÍVAR SA	20,6	6,2%	68,7%
4	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA SA	23,4	10,6%	68,7%
5	SURAMERICANA SA -ARP SURA	22,3	13,7%	68,7%
6	RENTING COLOMBIA SA	19,7	25,4%	68,7%
7	DOW	21,3	-26,8%	13,1%
8	DIRECTV	23,4	-15,8%	13,9%
9	CÁMARA DE COM DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	21,0	42,7%	68,7%
10	KIMBERLY	8,3	-4,1%	9,2%
11	SCFASA	14,4	-5,2%	6,1%
12	BELCORP	13,9	6,2%	13,1%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>23</sup>

Se hace referencia a las seis empresas pertenecientes a un mismo sector: Mapfre, Confianza, Seguros Bolívar, Royal & Sun Alliance, Suramericana ARP, y Renting Colombia, que están ampliamente por debajo en el Ebitda respecto al sector que pertenecen: Mapfre (Ebitda Empresa 1,2% Vs Ebitda Sector 68,7%), Confianza (Ebitda Empresa 3,1% Vs Ebitda Sector 68,7%), Seguros Bolívar (Ebitda Empresa 6,2% Vs Ebitda Sector 68,7%), Royal & Sun Alliance (Ebitda Empresa 10,6% Vs Ebitda Sector 68,7%), Suramericana ARP (Ebitda Empresa 13,7% Vs Ebitda Sector 68,7%), Renting Colombia

<sup>23</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

(Ebitda Empresa 25,4% Vs Ebitda Sector 68,7%), las otras seis empresas restantes son: Dow, Directv, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, Kimberly, Sofasa y Belcorp donde la diferencia del Ebitda respecto al sector a que pertenecen no es tan amplia con base a las anteriores seis empresas vs su sector, y se clasifican de la siguiente manera: Dow (Ebitda Empresa -26,8% Vs Ebitda Sector 13,1%), Directv (Ebitda Empresa -15,8% Vs Ebitda Sector 13,5%), Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía (Ebitda Empresa 42,7% Vs Ebitda Sector 68,7%), Kimberly (Ebitda Empresa -4,1% Vs Ebitda Sector 9,2%), Sofasa (Ebitda Empresa 5,2% Vs Ebitda Sector 6,1%), Belcorp (Ebitda Empresa 6,2% Vs Ebitda Sector 13,1%).

# CAPÍTULO 7

---

## HALLAZGOS

## 7.1

### Introducción

En este capítulo se muestran los hallazgos encontrados en este estudio a la luz de las hipótesis planteadas en el capítulo 5:

ÉH1: Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones, Para la hipótesis, se cruzaron y analizaron los datos de manera estadística en la muestra seleccionada de treinta y tres empresas en el periodo 2004-2010, en lo que correspondió al ranking GPTW, EBITDA por empresas, EBITDA empresas y sector. Para analizar las relaciones entre las variables anteriores se trabajo con regresión polinómica, que se refiere al EBITDA explicado como porcentaje y como incidencia directamente sobre el ambiente laboral, los resultados se muestran a continuación:

É H2: Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones, esta hipótesis se sustenta teniendo como punto de partida los hallazgos obtenidos sobre la h1, que determina si existe inferencia del ambiente laboral sobre los resultados financieros de una organización.

Luego, para determinar si las otras variables citadas en el capítulo 3 de esta tesis, (TIC'S, Marketing, capacitación de personal, Innovación, canales de distribución) infieren de manera positiva en el desempeño financiero de las empresas, se tomará el resultado con regresión polinómica de la h1, para explicar en porcentaje la inferencia de las demás variables sobre los resultados financieros de la organización.

## 7.2

### Hipótesis 1: Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones

Para estudiar esta hipótesis se realizaron varios análisis: incidencia del ranking dado por el Instituto GPTW en los EBITDA de las 33 empresas en estudio, Comportamiento del Ranking GPTW, y EBITDA de las empresas sobre el EBITDA del sector teniendo en cuenta la clasificación industrial internacional uniforme CIU<sup>24</sup>, empresas GPTW sobresalientes en EBITDA frente a su sector Económico y Empresas GPTW no sobresalientes en EBITDA frente al EBITDA de su sector económico.

<sup>24</sup> La CIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas. En: <http://www.gerencie.com/codigos-ciu.html>. Es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal. La CIU Rev. 3 A.C. resulta de un proceso de adaptación de la clasificación internacional uniforme (CIU Rev.3), que la Comisión Estadística de las Naciones Unidas, en 1989, propuso. Su conformación corresponde a lo recomendado por la Comisión, quien señala a las normas internacionales como guía de apoyo a los esfuerzos de cada país. EN: [http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=364&id=162&option=com\\_content&sectionid=39&task=category](http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=364&id=162&option=com_content&sectionid=39&task=category).

7.2.1 El ranking 288 GPTW incide en la generación del EBITDA de las empresas (muestra de 33 empresas)

### ÉAnálisis: Ranking GPTW y su relación con el EBITDA

A partir de la tabla 7.1 y las figuras 7.1 se describen la relación entre estas dos variables y se observan tres inferencias de correlación:

**Tabla 7. 2 Ranqueo vs. EBITDA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2004-2010)**

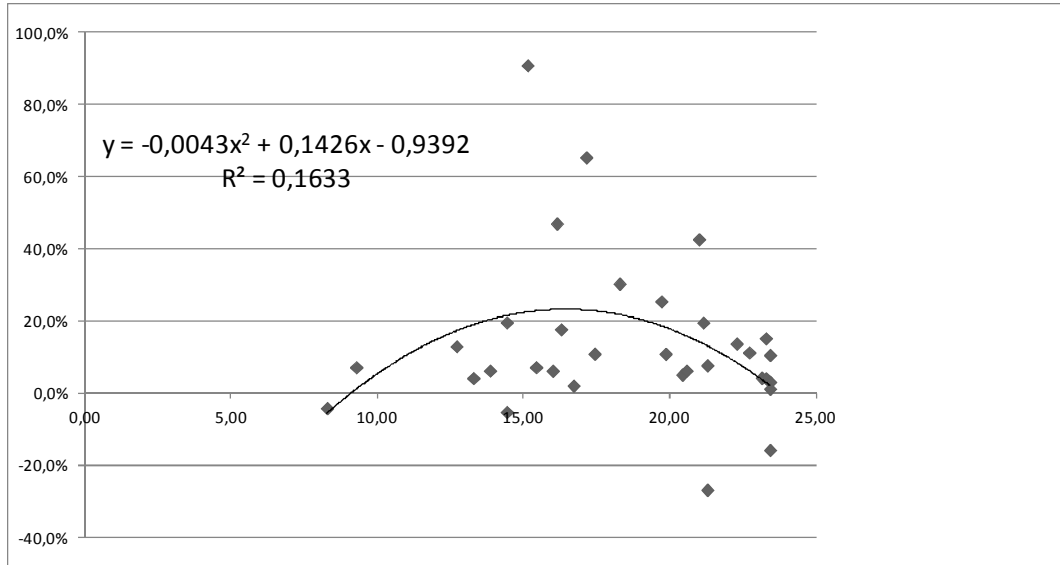
No	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2004-2010	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	PROMEDIO EBITDA SIETE AÑOS
1	KIMBERLY	8,29	-4,1%
2	ROCHE	9,29	7,2%
3	MICROSOFT	12,71	13,0%
4	MC DONALDS	13,29	4,2%
5	BELCORP	13,86	6,2%
6	EL CONDOR	14,43	19,6%
7	SOFASA	14,43	-5,2%
8	SURAMERICANA	15,14	90,9%
9	QUALA	15,43	7,2%
10	WAYUU	16,00	6,2%
11	PETROBRAS	16,14	47,1%
12	CADBURY	16,29	17,7%
13	A. EXITO	16,71	2,1%
14	GRUPO BANCOLOMBIA S.A.	17,14	65,4%
15	YANBAL	17,43	10,9%
16	JANSSEN	18,29	30,3%
17	RENTING COLOMBIA S.A.	19,71	25,4%
18	DIAGEO	19,86	10,9%
19	NESTLE PC	20,43	5,1%
20	SEGUROS BOLÍVAR S.A.	20,57	6,2%
21	CÁMARA DE COM. DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA	21,00	42,7%
22	WYETH	21,14	19,6%
23	GOODYEAR	21,29	7,7%
24	DOW	21,29	-26,8%
25	SURAMERICANA S.A. -ARP SURA-	22,29	13,7%
26	NOVARTIS	22,71	11,3%
27	BAT	23,14	4,3%
28	DORIA	23,29	15,2%
29	BASF	23,29	4,1%
30	COMPANÍA ASEG. DE FIANZAS S.A. -CONFIANZA-	23,43	3,1%
31	ROYAL & SUN ALLIANCE (SEGUROS) COLOMBIA S.A.	23,43	10,6%
32	MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA S.A.	23,43	1,2%
33	DIRECTV	23,43	-15,8%

**Fuente.** Elaboración de varias fuentes de información<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2004-2010); y <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>

Con **regresión polinómica**, se infiere que el EBITDA es explicado en un 16% por el ambiente laboral (figura 7.1)

**Figura 7. 1 Diagrama del modelo. Variable dependiente = EBITDA empresas vs Variable independiente= Ranking GPTW. Análisis de regresión polinómica.**



**Fuente.** Elaboración propia de Excel.

Se infiere para este escenario que el EBITDA (y) es explicado en un 16,33% por el ambiente laboral (x) (Tabla 7.1 y figura 7.1) con la ecuación del modelo:  $Y = -0,0043x^2 + 0,1426x - 0,9392$ , teniendo claro para este ejercicio que existen otras variables que afectan e inciden de manera importante sobre la organización, para obtener un resultado financiero positivo, en este caso sobre el indicador EBITDA.

**Tabla 7. 3 Resumen de los Hallazgos para la hipótesis 1**

ANALISIS REALIZADOS	DESARROLLO DE LOS ANALISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADISTICOS DE ACUERDO A LOS ANALISIS
1. El ranking GPTW incide en la generación del EBITDA de las empresas (muestra de 33)	Análisis: Ranking GPTW y su relación con el EBITDA	Con regresión polinómica: $Y = -0,0043x^2 + 0,1426x - 0,9392$	Se infiere que el EBITDA es explicado en un 16% por el ambiente laboral.

**Fuente.** Elaboración propia.

### 7.3 Hipótesis 2: Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones

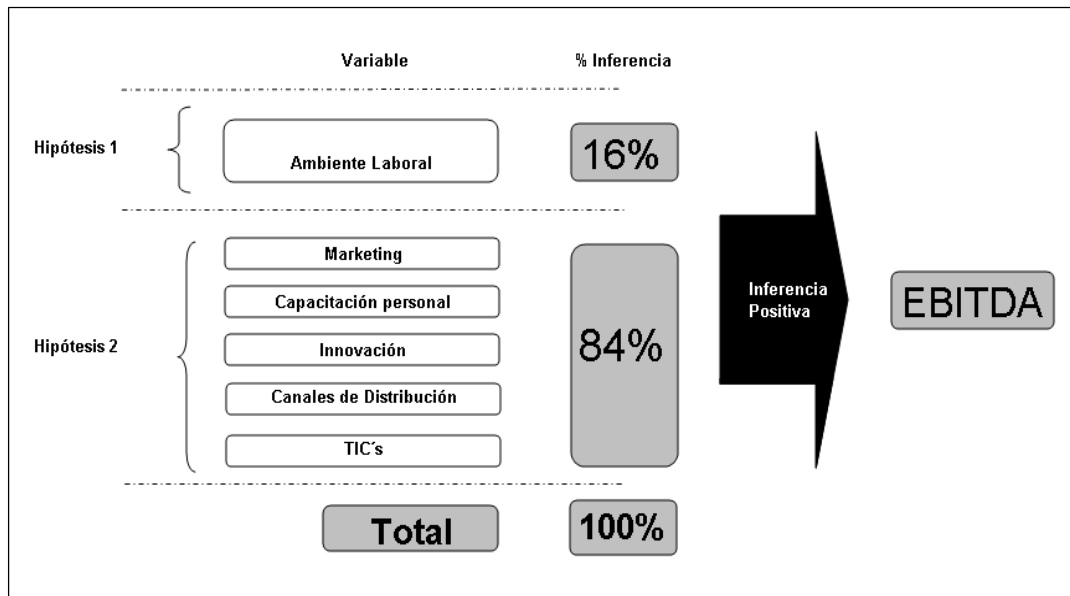
Para sustentar la hipótesis 2, se tuvo como punto de partida los hallazgos de la H1, que a través de la ecuación de regresión polinómica arrojó que el EBITDA es explicado en un 16% por el ambiente laboral de las empresas, es decir que para cualquier organización el ambiente laboral es una variable que se debe tener en cuenta para obtener resultados financieros positivos. Entonces, ¿El ambiente laboral es la única variable que afecta de manera positiva los resultados financieros de las empresas o se debe tener en cuenta otras variables?

Se puede afirmar que sí, que cualquier compañía que desee obtener un resultado financiero positivo debe tener en cuenta otras variables y si el ambiente laboral influye en un 16% el resultado positivo del EBITDA, se puede afirmar que el restante (84%) de inferencia se encuentran fijados en otros factores de la organización, explicados como òun todoò en este hallazgo.

Es por ello que citando los conceptos de Lugones expuestos en el capítulo 3 de esta tesis, se sugiere que hay otros factores que afectan e inciden de manera positiva sobre los resultados financieros de la organización como lo son (TIC'S, Marketing, capacitación de personal, Innovación, canales de distribución).

En la (Tabla 7.2), se expone el siguiente análisis para determinar el porcentaje de inferencia de las demás variables.

**Figura 7. 4 Diagrama para el análisis de la hipótesis 2**



**Fuente.** Elaboración propia.

# CAPÍTULO 8



## CONCLUSIONES

## **8.1** Conclusiones Genéricas

Es indiscutible después de lo abordado y analizado en esta tesis, en gran parte de los conceptos de los autores y difusores de la gerencia fundamentada en una buena cultura organizacional y buen clima laboral, conceptos como Valle (1995), Stephen (1987), Furman (2001), Cotton (2004), Daft (2005), entre otros, que coinciden en la necesidad de la consolidación eficaz y dirigida, enfocada a una cultura organizacional y ambiente laboral adecuado con las características que se mencionaron de manera clara en esta monografía. Esta condición sin temor a equivocarme, le permite a cualquier tipo de empresa, facilitar el desarrollo de estrategias eficaces, con el fin de obtener un correcto diseño y gestión en el funcionamiento de sus áreas donde el centro es el ser humano, con el propósito de obtener los mejores resultados de la organización.

Queda claro que la alta gerencia de la organización tiene el compromiso de consolidar en sus equipos de trabajo exitosas prácticas para obtener mejores resultados teniendo como recurso fundamental el empleado, y a la luz del enfoque GPTW la credibilidad, el respeto, la imparcialidad el orgullo y la camaradería son ejes fundamentales para generar un clima laboral ideal para obtener el desempeño esperado de las empresas. En el desarrollo de esta tesis se demostró de forma clara que el ambiente laboral es una ventaja competitiva para las compañías que quieren sobresalir en su sector económico y quedó claro al demostrar que el 64% (21) de las 33 empresas en estudio garantizaron estar por encima de su sector entre 2004 y 2010 implementando mejores prácticas fundamentadas en el desarrollo de un buen clima laboral y que su inferencia es del 16% para obtener resultados financieros positivos, un porcentaje que ningún directivo puede perder de vista.

El compromiso de las empresas y de la alta gerencia del siglo XXI es no escatimar esfuerzos para desarrollar estrategias que les permita tener un ambiente laboral óptimo, esto garantizará, por lo menos con los hallazgos obtenidos en esta tesis, estar por encima de sus mas cercanos competidores y de esta manera obtener los mejores resultados para la empresa y sus empleados.

El enfoque del GPTW es muy claro, al seleccionar empresas de todo el mundo y sectores económicos tanto de carácter público como privado, que bajo unos criterios universalmente aceptados, evalúa el ambiente laboral y referencia las mejores organizaciones bajo este concepto, sin importar el tipo de empresa ni entorno en que se encuentre. Para el caso de Colombia<sup>26</sup>, se tomo una muestra de (33) empresas seleccionadas de un total de (75) ranqueadas entre el 2004 y 2010, que pertenecen a una gran diversidad de sectores

---

<sup>26</sup> Capítulo VI de esta tesis.

económicos. De las cuales el 82% (28) de las empresas <sup>27</sup>son grandes y el 18% (5) medianas y por tipo de propiedad son de carácter privado extranjeras el 74% (24), el 26% (9) de carácter privado colombiano.

En términos del comportamiento del ambiente laboral de las empresas seleccionadas en Colombia, con base en el ranking GPTW <sup>28</sup>(2004-2010), es paradójico que de las empresas analizadas en su EBITDA vs su sector económico, (Kimberly, Sofasa y Belcorp), las 3 empresas con un promedio de ranqueo entre los 14 primeros puestos de GPTW, tienen su EBITDA por debajo del promedio de su sector, como se observa en las citadas Tabla 6.10.

Este análisis confirman que el estar ranqueado como GPTW o tener un buen ambiente laboral, por lo menos a la luz de este enfoque, no asegura directamente obtener resultados financieros por encima de sus competidores, sino que existen al lado de este destacado factor (ambiente laboral), otras variables como se han expresado de manera contundente en esta tesis, que hacen que una organización en condiciones y características de su mismo sector, obtenga un alto, mediano o bajo rendimiento frente a sus competidores .

En el enfoque de estos resultados, quedan planteadas para el ámbito académico y empresarial la siguiente pregunta: ¿Será que las empresas que no sobresalieron en su sector en estos indicadores de desempeño, si no estuvieran trabajando en el desarrollo de un ambiente laboral armónico con este enfoque del GPTW, estarían más por debajo en su EBITDA que las otras empresas que no están ranqueadas en el GPTW? Indudablemente los resultados cuantitativos (en este caso EBITDA) en correlación polinomial entre estas dos variables, son factores sensibles y determinantes tanto el Clima laboral de las organizaciones, como las demás variables mencionadas anteriormente en esta tesis.

La lectura de estas conclusiones generales se describe mejor en la medida en que se observa detalladamente las siguientes conclusiones específicas relacionadas con lo encontrado en la hipótesis planteada.

---

<sup>27</sup> De acuerdo a la clasificación de Mipymes para Colombia de la ley 905 de 2004

<sup>28</sup> Capítulo VI de esta tesis.

## 8.2

### Conclusiones específicas

Las conclusiones específicas se presentan directamente sobre la demostración o no de las hipótesis planteadas

#### **8.2.1 Para la hipótesis 1: ¿Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones?**

Dos grandes análisis se desarrollaron para estudiar esta hipótesis:

1) Comparativo y estadístico, entre las (33) empresas que se tomaron como muestra ranqueadas en el GPTW y su EBITDA como medidor de desempeño organizacional; 2) comparativo y estadístico con regresión polinómica: ranking promedio GPTW (2004-2010) vs promedio EBITDA (2004-2010) de las empresas incluidas en el ranking GPTW.

1. El punto central de este primer análisis es comparar los resultados del indicador seleccionado de estas empresas (EBITDA) vs este mismo indicador en el sector respectivo donde se encuentra cada organización, asumiendo que esta comparación nos evidenciará que tanto está por encima, igual o por debajo del indicador cada empresa vs su sector y de alguna manera la incidencia del ambiente laboral en este desempeño.

En esta hipótesis, las empresas que sobresalen con el indicador EBITDA frente a su sector, de alguna manera tienen un impacto positivo para estar por encima frente a sus competidores, al estar ranqueadas como mejores empresas para trabajar por su ambiente laboral, a la luz del concepto GPTW.

Desde el punto de vista del EBITA (Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones) se encontró que el 64% de las empresas estudiadas (21) si sobresalieron a las empresas de su sector (Tabla 6.10) y el 36% (12) de las empresas no sobresalieron en su desempeño financiero (Tabla 6.10). Con esta evidencia se afirmaría que son más las empresas con buen ambiente laboral que sobresalen frente a su sector, con base en el resultado de su EBITDA.

2) En el segundo análisis estadístico con regresión polinómica: ranking promedio GPTW (2004-2010) vs promedio EBITDA (2004-2010) de las empresas incluidas en el ranking GPTW, se infiere también que el EBITDA (y) es explicado en un 16,33% por el ambiente laboral (x) (Tabla 7.1 y figura 7.1) con la ecuación del modelo<sup>29</sup>:  $Y = -0,0043x^2 + 0,1426x - 0,9392$ , haciendo énfasis que existen otras variables que afectan e inciden de manera importante sobre la organización, para obtener un resultado financiero positivo, en este caso sobre el indicador EBITDA.

<sup>29</sup> Como se dijo en el contexto del trabajo sirve para realizar pronósticos de comportamiento entre las variables analizadas.

### **8.2.2 Para la hipótesis 2: ¿Otras variables inciden de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones?**

Esta hipótesis es resuelta en la medida en que se demostró de manera explícita la H1, que presentó que tanto el ambiente laboral a la luz del enfoque GPTW incide en el resultado financiero positivo de una organización, exactamente en el indicador EBITDA, esto permitió tomar el hallazgo que explica que el ambiente laboral influye en un 16% los resultados de este indicador, y de esta manera tener en cuenta las otras variables expuestas por Lugones citado en el capítulo 3, para determinar que sí hay otros factores que pueden incidir en el desempeño financiero de cualquier compañía.

Este análisis demostró que si el ambiente laboral incide en un 16% los resultados positivos del indicador EBITDA, el restante 84% de inferencia está distribuido en otros factores y variables que de ninguna manera pueden perderse de vista por ninguna organización, como lo son el manejo e implementación de las TIC's, el Marketing efectivo, la constante capacitación de personal de la compañía, la Innovación y el excelente manejo de los canales de distribución bajo el enfoque de las variables expuestas por Lugones.

## Bibliografía

- CHAPARRO, J. C., & LORA, E. (6 de Junio de 2010). *Condiciones laborales y productividad*. Recuperado el Junio de 2012, de Revista Dinero.
- COTTON, P. (2004). *Desarrollando un clima organizacional óptimo*. Sídney, Australia, Marzo de 2004: II Simposio, "Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia".
- DAFT, R. *Teoría y Diseño Organizacional* (Octava edición ed.). Thomson.
- ESCUDERO Escorza, T. (2003). Desde los tests hasta la investigación evaluativa actual. Un siglo, el XX, de intenso desarrollo de la evaluación en educación. *Relieve (revista electronica)*, 9 (1), 11-43.
- FURNHAM, A. (s.f.). *Openmet Group*. Recuperado el Junio de 8 de 2012, de <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- GARCÍA, S., & DOLAND, S. (1997). *La Dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: Mc Graw ó Hill.
- GRANELL, E., GARAWAY, D., & MALPICA, C. (1997). *Exito Gerencial Y Cultura*. Venezuela: Iesa.
- GROSS, M. (15 de Junio de 2010). *Cultura organizacional tradicional versus Cultura orientada al conocimiento*. Recuperado el 9 de Junio de 2012, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/834219/Cultura-organizacional-tradicional-versus-Cultura-orientada-al-conocimiento.html#content-top>
- GUILLEN Getoso, C., & GUIL Bozal, R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: McGraw-Hill.
- IRIARTE, L. F. (21 de Junio de 2009). *EBITDA: Aún está vigente?* Recuperado el 10 de Junio de 2012, de <http://blog.pucp.edu.pe/archive/1787/2009-06>
- MERCADO Pérez, R., & NAVARRO del Angel, D. (2008). *El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio*. Sincronía Fall.
- Openmet Group. (s.f.). *Clima Organizacional*. Recuperado el 8 de Junio de 2012, de Clima laboral. com: <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>
- OUELLET, A. (2001). *Procesos de investigación: Introducción a la metodología de la investigación y las competencias pedagógicas* (Primera edición en español ed.). Bogotá: EAN.

RODRÍGUEZ Guerra, I. (Octubre de 2004). *Cultura organizacional*. Recuperado el 8 de Junio de 2012, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

SCHEIN, E. (1984). *Cultura organizacional y liderazgo*. México: Prentice Hall.

SCHEIN, E. (1985). *Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio*. Mexico: Prentice Hall.

### Referencias de internet:

\_\_\_\_\_. (2012 a.) En  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

\_\_\_\_\_. (2012 a). En <http://www.monografias.com/trabajos89/influencia-del-clima-organizacional/influencia-del-clima-organizacional.shtml>

\_\_\_\_\_. (2012 a). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia/>. Recuperado en Febrero de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 b). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo/>. Recuperado en Febrero de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 c). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia/>. Recuperado en Marzo de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 d). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestroenfoque/icomolo-logro/>. Recuperado en Marzo de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 e). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/evaluacion-de-trust-indexc/>. Recuperado en Abril de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 f). En:  
<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=466/>. Recuperado en Abril de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 g). En: <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/index.jsp/>. Recuperado en Abril de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 g). En:  
<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal&dir=90/>. Recuperado en Abril de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 i). En: <http://www.climalaboral.com.es/informacion/>

Recuperado en Abril de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 j). En:  
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/definicion%20de%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm>. Recuperado en Mayo de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 k). En: <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#xdefin>. Recuperado en Junio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 l). En: <http://www.saladeinversion.es/formacion/como-calcular-interpretar-ebitda-compania-inversion-trading-20-04-11/>. Recuperado en junio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 m). En: <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/condiciones-laborales-productividad/97241>. Recuperado en junio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 n). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>. Recuperado en junio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 o). En: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/834219/Cultura-organizacional-tradicional-versus-Cultura-orientada-al-conocimiento.html#content-top>. Recuperado en junio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 p). En: <http://www.slideshare.net/diegoegas/regresion-polinomial-2512264>. Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 q). En:  
<http://www.viviendopositivamente.cl/iniciativa.html?proofPointId=2851&lang=2&pilar=8&country=19>. Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 r). En: [http://es.wikipedia.org/wiki/VTR\\_%28empresa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/VTR_%28empresa%29). Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 s). En:  
[http://vtr.com/empresa/prensa/index.php?opc=detalle\\_noticia&idnoticia=244](http://vtr.com/empresa/prensa/index.php?opc=detalle_noticia&idnoticia=244). Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 t). En: <http://www.diariopyme.com/2012/01/flexibilidad-e-innovacion-las-claves-para-ser-la-mejor-empresa/>. Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 u). <http://www.greatplacetowork.cl/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-chile>. Recuperado en Julio de 2012.

\_\_\_\_\_. (2012 v). En: <http://lasticsylaformacion.blogspot.com/2009/04/las-tics-definiciones-e-implicaciones.html>

\_\_\_\_\_. (2012 w). En: [http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION.pdf](http://www.gerenciayempresa.com/documentos/articulos/IMPORTANCIA_DE_LA_CAPACITACION.pdf)

\_\_\_\_\_. (2012 x). En: <http://www.monografias.com/trabajos36/canales-distribucion/canales-distribucion3.shtml>

\_\_\_\_\_. (2012 y). En: <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

\_\_\_\_\_. (2012 z). En: <http://docs.politicascsti.net/documents/Doc%2008%20-%20capacitacion%20lugones%20ES.pdf>

## **Lista de Abreviaturas**

GPTW: Great Place To Work

DANE: Departamento Nacional de estadística

DNP: Departamento Nacional de Planeación

SUPERSOCIEDADES: Superintendencia de Sociedades

CO: Cultura Organizacional

H1: Hipótesis 1

H2: Hipótesis 2

LA INCIDENCIA DEL AMBIENTE LABORAL DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE EL INDICADOR EBITDA: Estudio basado en el ranking de las mejores empresas GPTW (2004 – 2010) en Colombia.