

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**CULTURA Y CLIMA: CONDICIONES
PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

TRABAJO DE GRADO

**LUISA VARELY PEÑALOSA PEÑALOZA
GABRIELA FERNANDA MEJIA SALAZAR**

BOGOTÁ, D.C.

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**CULTURA Y CLIMA: CONDICIONES
PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

TRABAJO DE GRADO

LUISA VARELY PEÑALOSA PEÑALOZA

GABRIELA FERNANDA MEJÍA

TUTOR: CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ÁLVAREZ

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

BOGOTÁ, D.C

2020

AGRADECIMIENTOS

Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, muchas gracias por sus conocimientos, orientaciones y dedicación durante sus asesorías. Estamos muy gratas y orgullosas de contar con su experiencia y pedagogía en la Universidad del Rosario.

A la Universidad del Rosario, por el desarrollo, conocimientos y preparación para el entorno profesional.

DEDICATORIA

Inicialmente, este trabajo está dedicado a nuestras familias, las cuales nos apoyaron durante nuestra formación y que hoy se transmite en el resultado materializado de ser profesionales.

También a usted, Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez dedicado a sus conocimientos, pedagogía y excelente profesor. Siendo un claro reflejo de vivir con pasión por su profesión y trabajo.

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	9
Glosario.....	8
1. Introducción	9
1.1 Objetivos	10
1.1.1 Objetivo general:	10
1.1.2 Objetivos específicos:	11
2. Marco Teórico.....	11
2.1 Productividad	11
2.2 Clima organizacional.....	16
2.3 Cultura Organizacional	20
2.4 Clima y cultura organizacional como condición en la productividad de las organizaciones.....	24
3 Un concepto de cultura organizacional, y metodología para su descripción.....	27
3.1 Marco conceptual	27
3.2 Líder-Persona	28

3.3	La estructura.....	29
3.4	Sistema Cultural	30
3.5	Clima organizacional.....	32
3.6	Caracterización general de las empresas seleccionadas	33
3.7	Identificación de empresas según Macrotendencias: Formalización y calidad de la caracterización Social	89
3.7.1	Macrotendencias de Formalización y Calidad de la interacción social, en empresas internacionales	91
3.7.2	Enfoque de cultura de las empresas internacionales	98
3.7.3	Caracterización de Empresas Nacionales (Colombia) en Macrotendencias de Formalización y Caracterización de la Calidad	100
3.7.4	Cultura que prevalece en las organizaciones nacionales- Colombia.....	104
3.8	Cierre.....	106
4	Conclusiones.....	111
5	Referencias	115

Índice de tablas

Tabla 1 Caracterización general de las empresas internacionales	33
Tabla 2 Caracterización general de las empresas nacionales en Colombia	41
Tabla 3 Empresas internacionales.....	92
Tabla 4 Categorías de análisis: Macrotendencia de formalización en empresas internacionales.	93
Tabla 5 Categorías de análisis: Macrotendencias de calidad de la interacción social en empresas internacionales.	96
Tabla 6 Empresas nacionales - Colombia.....	100
Tabla 7 Categorías de análisis: Macrotendencia de formalización en empresas nacionales.	101
.....	
Tabla 8 Categorías de análisis: Macrotendencia de calidad de la interacción social en empresas nacionales.....	103
Tabla 9 Análisis de ingreso y utilidades de empresas internacionales	107
Tabla 10 Análisis de ingreso y utilidades de empresas nacionales en Colombia.	109

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Cultura que prevalece en empresas internacionales 99

Ilustración 2 Cultura que prevalece en empresas nacionales (Alternativa Explicita)..... 105

Resumen

Este trabajo se basa en identificar y consultar, las cuatro variables de entrada que caracterizan a la cultura en las organizaciones, de acuerdo a la metodología y modelo de caracterización por (Méndez Álvarez, 2006), en su libro *Cultura y Clima: fundamentos para el cambio en la organización*.

Para el desarrollo del presente estudio, se selecciona una muestra de veinte empresas que según la revista *Forbes México*, son las mejores para trabajar a nivel internacional (Forbes Staff, 2018) y las primeras diez empresas de la lista de cincuenta empresas más grande de Colombia según artículo del canal. (Pabón, 2018)

Según el modelo de caracterización e identificación de las variables cultura y clima organizacional de las empresas, se concluye que las organizaciones que optaron por un modelo basado en cultura organizacional humanitaria, trae consigo condiciones para aumentar el nivel de productividad. Sin embargo, para las empresas nacionales de Colombia, se logró identificar que el modelo de cultura que se destacó es el modelo explícito, limitando la productividad de los recursos en las organizaciones.

Con el modelo de una cultura humanitaria el rendimiento y la eficiencia son mayores que un modelo de cultura explícita.

Palabras claves: Productividad, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Organización, Modelos, rendimiento y eficiencia.

Abstract

This work is based on identifying and consulting the four input variables that characterize culture in organizations, according to the methodology and characterization model by Méndez (Méndez Álvarez, 2006), in his book *Culture and Climate: foundations for change in the organization*.

For the development of this study, a sample of twenty companies is selected which, according to Forbes Mexico magazine, are the best to work at the international level (Forbes Staff, 2018) and the first ten companies from the list of fifty largest companies in Colombia according to article of the channel. (Pabón, 2018)

According to the model of characterization and identification of the variables culture and organizational climate of the companies, it is concluded that the organizations that opted for a model based on humanitarian organizational culture, bring with it conditions to increase the level of productivity. However, for the Colombian national companies, it was possible to identify that the culture model that stood out is the explicit model, limiting the productivity of resources in organizations.

With the humanitarian culture model, performance and efficiency are greater than an explicit culture model.

Key words: Productivity, Organizational Climate, Organizational Culture, Organization, Models, performance and efficiency.

Glosario

Clima: Conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región.

Competitividad: Rivalidad para la consecución de un fin.

Cultura: Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Estructura: Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto.

Líder: Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Modelos: En empresas, en aposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Productividad: Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía.

Recurso: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Rendimiento: Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

1. Introducción

El sector empresarial en los últimos años, ha incrementado la necesidad de buscar alternativas para entender el manejo del personal debido al dinamismo de las organizaciones. Los recursos humanos se han convertido en un pilar fundamental para el cumplimiento de los logros corporativos (Núñez & Monfort, 2005). Una de las principales herramientas para entender el comportamiento de la empresa es por medio de la identificación del clima. Resaltando, la afirmación de Segredo Pérez (2013):

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo.(p.389)

El clima organizacional se ve directamente relacionado con las motivaciones y comportamientos que tienen las personas dentro de una organización, más allá, de la participación que tiene el hombre en una sociedad específica y cómo se comporta en diferentes circunstancias que se le pueden presentar, sean positivas o negativas. (Méndez Álvarez, 2018)

Un clima organizacional agradable fortalece proporcionalmente la productividad laboral, esta es una ventaja competitiva en el sector industrial. Cuando los empleados se encuentran a gusto en su lugar de trabajo los niveles de productividad aumentan, creando así un lugar en el

que todas las personas querrán trabajar y siempre entregando los mejores estándares de calidad.
(Salazar Estrada et al., 2009)

Se pretende continuar con la afirmación de la hipótesis del estudio de la tesis doctoral de los autores Terán Varela y Lorenzo Irlanda de la universidad de Zulia el cual tiene el objetivo de demostrar si el clima organizacional influye en la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. (Terán Varela & Irlanda, 2011)

Debido a la complejidad y escasez de estudios sobre la relación del clima organizacional con la productividad, nace la necesidad de estudiar las variables que caracterizan las condiciones y tipos de cultura organizacional en el impacto del rendimiento y cumplimiento de logros en las empresas. Este trabajo desarrolla un análisis de las principales organizaciones nacionales e internacionales con el objetivo de ayudar a entender a la academia y empresarios la importancia de mantener un tipo de clima y cultura organizacional adecuada para impactar positivamente los indicadores de productividad.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general:

Establecer la relación del clima y cultura organizacional con la productividad, identificando la cultura que prevalece en treinta (30) empresas a nivel internacional y nacional (Colombia) a partir del modelo de Méndez, “Caracterización e identificación de las variables cultura y clima organizacional de las empresas.”

1.1.2 Objetivos específicos:

- Definir los conceptos claves de la investigación: cultura, clima y productividad.
- Determinar las categorías de análisis según el tipo de cultura en las organizaciones.
- Identificar las cuatro variables que caracterizan a las organizaciones en las empresas internacionales y nacionales.
- Identificar el tipo de cultura predominante en empresas internacionales y nacionales.
- Concluir la relación de cultura y clima con la productividad empresarial.

2. Marco Teórico

2.1 Productividad

Tal como lo conceptuaban en su texto: *Gestión de recursos humanos por competencias* Pereda y Berrocal (1999) “las organizaciones empresariales son un conjunto de individuos que, haciendo uso de unos medios y recursos conjugan, mediante un grupo de determinadas actividades, la consecución de un objetivo común” (p.47). De tal modo, pensar en la consecución de los objetivos organizacionales implica, necesariamente, pensar en los mecanismos y recursos para ello.

De dicho planteamiento, podemos construir un concepto amplio de productividad, el cual, de acuerdo con Carro y González (2012) en su reflexión *Productividad y Competitividad*, proponen que la Productividad es un “índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)” (p.1).

A su vez, Chiavenato (2009) en su texto *Comportamiento Organizacional* indica que la productividad “es el resultado del logro de los objetivos mediante la transformación de las entradas de la organización la cual busca constantemente mejores resultados paralelamente a un menor costo” (p. 45).

Comprendiendo esto, dicho autor considera que la productividad resultante de los trabajadores está afectada por la manera en que se desarrollan las prácticas administrativas de la organización misma. En cambio, Fietman (1994) en su conferencia sobre los factores humanos

que inciden en la productividad y sus dimensiones, deriva de estas consideraciones que la productividad de una organización “está afectada por tres elementos esenciales: Talento humano, maquinaria y equipo y organización del trabajo” (p. 35).

Según el autor, Fietman (1994), el primero de estos tres elementos se refiere a los mecanismos mediante los cuales los individuos se comportan y gestionan la organización; el segundo, refiere a la capacidad de los equipos usados dentro del proceso de producción; por último, el que se considera como relevante la distribución de los puestos de trabajo y responsabilidades dentro de la organización.

Por su parte, se estima que existen dos factores (constituidos por una serie de elementos cada uno) que influyen en la productividad de las organizaciones. Dichos factores son: Internos y externos (Bain, 2003, p.78). El autor indica que los factores internos están conformados por factores duros referidos a los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; y, por su parte, los factores blandos estaban constituidos por la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. A saber, los factores externos que menciona dicho autor son: Ajustes estructurales, Cambios económicos, Cambios demográficos y sociales, Recursos naturales y Administración pública e infraestructura. Para Robbins y Coulter (2000), la productividad es:

El cociente resultante de dividir el total de bienes producidos por los recursos utilizados para poder generarlos. De ello se evidencia una conceptualización de la productividad

como un resultado que integra de manera efectiva los elementos propios de una organización” (p. 89).

Como se puede intuir, el concepto de productividad tiene que ver –en términos de relación directa- “con los esfuerzos y capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos, de tal forma, el concepto de productividad en sí mismo está ligado con la concepción de eficacia, y eficiencia” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 32). De tal modo, en el diccionario de economía, el concepto de eficiencia es entendido como la “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos” (Andrade, 2005, p. 253). Dicha realidad implica comprender que la eficiencia y la eficacia están, necesariamente, vinculadas con la productividad.

Consecuentemente al sentido de la definición dada de eficiencia, en opinión de Sander (2002) que propone sobre ella en estos términos: “La eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo” (p. 151). Desde allí se deduce que la eficacia es una condición ligada al cumplimiento de los objetivos organizacionales complementariamente. La eficacia, en cambio, tiene que ver con la otra arista del concepto de productividad, que trata sobre la optimización de los recursos para el logro de metas y objetivos. Así, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) entienden esta realidad como la capacidad de una organización de alcanzar fines haciendo uso de los mínimos recursos (p. 14).

A su vez, Drucker (1978) relaciona directamente la tarea administrativa con el propósito implícito de optimizar el rendimiento de los recursos, por ello señala que "La eficacia es la base del éxito: la eficiencia es una condición mínima para sobrevivir después de que se ha logrado el éxito. La eficiencia se preocupa de hacer bien las cosas. La eficacia de hacer las cosas que corresponden" (p. 33).

Dicho esto, el concepto de productividad que se ajusta con la propuesta investigativa está relacionado con los postulados mencionados con anterioridad. Se resalta inicialmente, que la productividad es un "índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)" (Carro y González, 2012, p.1). Esto se comprende como la oportunidad que tienen las empresas para su crecimiento y posicionamiento, puesto que la productividad también es asociada con los beneficios e integración de la estructura organizacional.

También, hay que reconocer que existen dos elementos vinculados con la productividad, que son eficiencia y eficacia, tal como se mencionó anteriormente. Koontz y Weihrich (2004) reconocieron que la productividad va más allá de las ganancias o beneficios económicos; aportaron que la productividad es el mejoramiento y cumplimiento de los logros propuestos "con los esfuerzos y capacidad de una organización para cumplir con sus objetivos, de tal forma, el concepto de productividad en sí mismo está ligado con la concepción de eficacia, y eficiencia" (p. 32).

2.2 Clima organizacional

Como se puede observar, los diferentes acercamientos teóricos sobre el concepto de productividad vinculan de manera prioritaria el rol del individuo en el rendimiento de la organización lo cual es connatural a la definición misma de organización empresarial. Sin lugar a duda, desde dicha perspectiva, se legitiman los elementos teóricos para ubicar en un rol fundamental el impacto que tienen los individuos y las condiciones que afectan su comportamiento en la productividad de una organización.

Comprendiendo por lo tanto el rol en las empresas desde la productividad y la organización, se hace preciso establecer que están comprendidas prioritariamente por individuos. A partir de esto, podemos suponer, como afirman Forehand y Gilmer (1964) sobre el clima organizacional, como un enfoque estructuralista, “es comprendido como un conjunto de características que permiten distinguir una organización de otra y, al mismo tiempo, influir en el comportamiento de los individuos que hacen parte de la organización” (p. 28).

A su vez, Dessler (1976) ubica como centro del concepto de clima organizacional el “rol vinculante entre los elementos objetivos de la organización y el comportamiento que se

desarrolla de manera subjetiva por parte de los individuos que conforman la organización” (p. 53). De tal modo, el clima organizacional puede ser leído como una tensión entre los criterios objetivos de la organización y los comportamientos que se derivan de las subjetividades de los individuos que conforman la organización.

Para Pérez. (2006), comprender el clima organizacional es fundamental en la medida en que este permite mejorar la forma en que los individuos actúan al conciliar y liberar la tensión existente entre lo objetivo y subjetivo y facilitar así la labor de los individuos lo cual, a priori, permitiría un aumento en la productividad empresarial (p.247). Sin embargo, para Toro (1992, p. 39) el clima organizacional es la percepción que construyen los individuos que conforman una organización sobre las realidades de trabajo. Lo cual puede suponer que en la medida en que se impacte las realidades de trabajo se podrá consolidar un mejor clima organizacional siempre y cuando sea percibido de manera efectiva por los individuos de una organización.

En tanto, Brunet expresa que:

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones; (...) Para resumir, dichas variables son: a) las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales (Brunet, 2011, p. 19-20).

Dicha aproximación entrega una mirada que acerca y vincula el clima organizacional con la capacidad y rendimiento de los individuos de una organización. Por lo tanto, podría existir una condición vinculante entre ambos elementos. En ese sentido, pensar en mejorar la productividad –a largo plazo- implica la necesidad de mejorar la percepción del clima organizacional (Werther y Davis, 1995). En torno a ello, Goncalves (1997) indica que el clima organizacional, es, en efecto, una relación entre las condiciones y características propias de la organización y su ambiente laboral que, sin duda alguna, producen percepciones (subjetividades) en los empleados, reconociendo, por lo tanto, que dichas percepciones pueden afectar el comportamiento de ellos.

En misma dicha línea, Álvarez (1995, p.32) considera que el clima laboral tiene que ver con el ambiente laboral, dicho ambiente laboral está cruzado y acondicionado por elementos de carácter interpersonal, físico y organizacional, reconociendo que dicho ambiente puede afectar el desempeño de los individuos en cuanto el clima organizacional puede incidir en la satisfacción y comportamientos de ellos y por ende afectar su creatividad y productividad.

Para Lewin (1988) el comportamiento del individuo está mediado por la interacción entre el ambiente y la persona misma, por lo tanto, pensar los resultados posibles que un individuo pueda aportar a la organización está mediado por el grado de favorabilidad percibido en el ambiente por el individuo (p.34). Desde la mirada de la teoría de las relaciones humanas, un elemento que emerge y enfatiza en el rol del hombre con respecto a la función de su trabajo y la participación de este en un sistema social. Así pues, el clima organizacional en concepto de

García, (2009, p.7) puede ser comprendido como una realidad que nace de la composición misma de las organizaciones en cuanto estas están conformadas por seres humanos que viven en ambientes complejos y dinámicos que pueden afectar ese tipo de ambiente.

Además, el concepto de Goncalves (1997) y Brunet (2011) en el que plantean que el clima organizacional son los elementos que surgen a partir de la interacción de los individuos en las organizaciones o empresas; dicha mutualidad genera relaciones que, como propone inicialmente Goncalves (1997, p. 26) “entre condiciones y características propias de la organización y su ambiente laboral”. Por su parte, como afirma Brunet (2011), el clima organizacional va más allá de lo relacional, y se ubica en el ejercicio de las interacciones entre el individuo (empleado) y la estructura y el proceso organizacional, lo que genera o produce distintas formas de comprender y percibir el ambiente laboral. Por último, se podría indicar el siguiente concepto que será utilizado en el desarrollo de la presente investigación:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006, 108).

Con la información anterior, es importante comprender que el Clima organizacional se da al interior de las organizaciones, entre la relación hombre y estructura organizacional. También, como afirman Forehand y Gilmer (1964) como enfoque estructuralista, tiene en común lo propuesto por Brunet (2011), para quien esta estructura se da en términos de interacción con la personalidad o subjetividad del individuo, con el fin de generar espacios de percepción; Toro (1992) afirma que las percepciones ocurren en los individuos al interior de las organizaciones y en el desarrollo de su trabajo, por ende, el Clima organizacional, de acuerdo con Dessler (1976) son el rol vinculante y la subjetividad. Por lo tanto, se considera que el Clima organizacional como una oportunidad valiosa para generar y crecer en cuanto al nivel de eficiencia del trabajo, dado que, si el individuo, las interacciones que realiza al interior de la organización y la vivencia de un proceso estructurado y complejo, están direccionadas hacia el bienestar de este, la organización también será beneficiada.

2.3 Cultura Organizacional

Pettigrew (1979) considera que la cultura organizacional inicialmente es un “Sistema de significados pública y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (Pettigrew, 1979 p.574). Quiere decir que el autor propone que el concepto tiene el fundamento de lo público y lo colectivo, dentro de un tiempo, con características y contextos definidos. Esto representa, para el autor, los insumos que permiten entretejer y construir las

relaciones y significados en la empresa, que son aceptados por las personas (empleadores, empleados y demás).

En cambio, los autores Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) consideran que la cultura organizacional es un cúmulo de expresiones y elementos intangibles en el interior de las empresas. Lograron definirlo como un “simbolismo organizacional”, donde las relaciones sociales y empresariales están mediadas por un sistema simbólico de representación que permite cohesionar las personas en las empresas. De la misma forma, Schwartz y Davis (1981) afirmaron:

La cultura organizacional corresponde a distintas conductas y expresiones sociales y subjetivas creadas en torno a un lugar, en este caso, organizaciones. Al respecto consideraron que es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (p.33).

Con esta definición, los autores complementan las anteriores definiciones, puesto que en esta logran agregar los valores que se constituyen entre las personas y las organizaciones mediante normas y conducta.

Sin embargo, será Schein (1983) quien dará una definición completa e integral sobre cultura organizacional. El autor plantea que corresponde a “el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver

sus 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 con estos problemas” (Schein, 1983, p.14). Aquí, el autor complementa rotundamente las anteriores definiciones, que pasaron de lo individual a lo colectivo, y aquí logran generar también la posibilidad de aprender y enseñar a los miembros o grupos sociales de las organizaciones sobre el éxito de las relaciones dentro de una cultura organizacional validada.

Más adelante, Denison (1996) plantea que la cultura organizacional se constituye en la reunión de distintos grupos o “sociedades” que tienen en común su lugar de trabajo y a partir de esta interacción se desprende un entramado organizacional. Para el autor “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (p.624). De igual manera, Soria (2008) plantea sobre la cultura organizacional como un proceso de intercambio, y el respeto por la singularidad dentro de los grupos sociales al interior de las empresas. Al respecto, el autor Soria (2008):

Es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción” (p.43).

Con base en los anteriores postulados, para la presente investigación se propone la definición sobre cultura organizacional, desde los aportes de Denison (1996) Soria (2008) y

Méndez (2000; 2006; 2018). Al respecto, los autores afirman que el concepto de cultura organizacional se construye mediante las relaciones que existen entre las personas que integran las organizaciones, y la respuesta que existe desde éstas para la promoción de estas dinámicas. Se comprende que, la cultura organizacional, corresponde a todas las interacciones y redes no sólo de significados, sino de cualidades, capacidades intelectuales, competencias, que tienen los individuos (singularidad) dentro de un grupo o grupos de trabajo (pluralidad) que permite su adaptación y operatividad.

Pero Méndez (2000) clarifica una definición con una concepción diferente en el concepto de cultura organizacional con una concepción diferente a otros autores con una mayor aceptación para la propuesta. Para el autor ésta se define así: La cultura organizacional es “La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (Méndez, 2000, p. 18). El autor agrega más adelante:

Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre éstos” (Méndez, 2000, p.18).

Según el autor, el direccionamiento que el líder transmita a su empresa define totalmente la cultura y clima de la organización, al igual que los comportamientos y significados. Además, define la estructura y el ADN de la empresa y los empleados que desea que pertenezca a su equipo de trabajo. Por esto, se reconoce como cultura organizacional todas aquellas acciones que

las empresas destinan para que sus empleados y empleadores estén en óptimas e integrales condiciones de vida, por lo tanto, la cultura organizacional empieza a dar pasos hacia la cultura de calidad, como resultante de su redefinición en pro del mejoramiento continuo.

Por lo tanto, enunciar y dar un significado a la Cultura organizacional, es un reto complejo e interesante. Se concreta desde una afirmación que tienen en común las definiciones anteriores, y tiene que ver con el concepto de singularidad-pluralidad. La cultura propiamente, como la interacción de ciertos individuos en grupos u organizaciones facilita la construcción de roles, significados e interacciones, que luego son aprobados para el beneficio de todos. En esa medida, aprovechar esta relación dinámica desde las organizaciones, puede generar mejores expectativas en cuanto a niveles de competitividad y productividad. También, fomentar espacios de identidad organizacional, en el marco de una construcción de conciencia colectiva que proponga una organización basada en roles y asignaciones que pueden brindar espacios de construcción y participación en pro del beneficio en común.

2.4 Clima y cultura organizacional como condición en la productividad de las organizaciones

Los empleados de las organizaciones son seres *biopsicosociales*, es decir, un complejo entramado de dimensiones que van desde lo biológico hasta lo social. En esa medida, las empresas generan y constituyen desde una política clara e intencionada de enfoque humano, la

oportunidad de brindar condiciones necesarias y requeridas para que sus empleados y empleadas estén satisfechos donde laboran, donde desarrollan sus proyectos e innovaciones, donde producen. La productividad, ese bien preciado y que las empresas siempre tienen en mente para el cumplimiento de sus metas, está relacionado directamente con el nivel de satisfacción o insatisfacción de sus empleados. Entre más satisfechos e identificados con las empresas, los empleados generan distintas maneras de sobresalir a nivel personal, social y empresarial, logrando con ello, posicionarla dentro de los mercados en los que está inserta.

Además, en el talento humano, y en la manera en que las personas puedan llegar a dirigirse, mediante un nivel estratégico claro e intencionado de productividad, el impulso boyante de las empresas puede escalar niveles impensados dentro de los sectores económicos y comerciales de la actualidad. Sin embargo, esta situación se puede realizar con la generación de una revisión a tres procesos que se relacionan para brindarle a las empresas esta oportunidad de posicionarse. Productividad, cultura y clima organizacional.

Es indudable que la productividad de las empresas, además del talento humano, depende en la mayoría de las ocasiones de una cultura y clima organizacional fundamentados en el apoyo y el crecimiento económico, social e integral tanto de la empresa como de sus empleados. Para ello, Brancato y Juri (2011) definieron tanto a la cultura como al clima organizacional como aquellas variantes que ayudan y brindan la oportunidad de crecimiento y bienestar al sistema empresarial (p.4). Al respecto afirman los autores:

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso por lo que el

concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial (...)

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndose como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Brancato y Juri, 2011, p.7).

Desde esa mirada, los empleados y los valores agregados que traen consigo a las organizaciones (sus saberes, estilos de vida, ritmos de trabajo) generan multiplicidad de oportunidades para reconocer en estas prácticas y saberes potenciales redes de conocimiento y técnica para elevar los niveles de productividad, a cambio de brindar condiciones y calidad de vida por el trabajo desarrollado en los empleados.

Es por esta razón que, al analizar la perspectiva de integración entre los conceptos anotados con anterioridad, se puede intuir que la escala de valores construida y compartida al interior de las empresas permite no solo proceder y comprender el sistema, sino ser parte de él, desde la identificación con los propósitos y fines teleológicos o misionales hasta la práctica en el diseño, ejecución o actividad propia de cada campo específico.

Con ello, se orienta a comprender que sí existe una relación directa y proporcional entre estos elementos. Al respecto, Salazar, Guerrero, Machado y Andalia (2009) consideran que tienen mucho en común, más allá de la organización. Su vínculo está fuertemente ideado como un propósito integral, tanto para los empleados, como para la empresa. Según los autores:

El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura. La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas (Salazar, 2009, p.67).

3. Un concepto de cultura organizacional, y metodología para su descripción

3.1 Marco conceptual

La revisión de documentos y conceptos para configurar definiciones sobre los postulados que integran una temática de cultura organizacional se propone como un ejercicio de reflexión y construcción que busca generar propuesta a nivel teórico y metodológico desde la investigación sobre cultura organizacional. Sobre este aspecto, se menciona que los postulados recabados y analizados se corresponden a distintos autores (González y Parra, 2008; Hernández, Méndez y Contreras, 2014; Méndez, 2006). En esa medida, el diálogo representado entre estas posturas y las propias, permiten una discusión y aportaciones con el fin de estimular la investigación aplicada hacia esta temática.

Se presentan cuatro conceptos, que están integrados por la propuesta de Méndez (2006) sobre Cultura organizacional. En esa medida, se tienen en cuenta los siguientes: a) Líder-Persona, b) estructura, c) sistema cultural, y d) clima organizacional. A continuación, las definiciones de cada concepto.

3.2 Líder-Persona

Ser líder es una virtud. El liderazgo permite que las personas puedan cultivar esta virtud, y al mismo tiempo, brindar un modelo para otros. (Hernández, Méndez y Cabrera, 2014). Desde esta dinámica, el liderazgo se puede definir como la capacidad o habilidad que una persona posee para liderar, orientar a un grupo, o como lo dice la RAE “reconoce su autoridad, y persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación” (RAE, 2010).

Por otra parte, el liderazgo también está asociado con el desarrollo del espíritu empresarial de las personas, como lo plantean González y Parra (2008). El liderazgo no solo desarrolla la habilidad con y las personas, sino con las empresas. Esto significa que está proyectado para la organización o estructura. En esa línea, se complementa el concepto de líder y persona con lo que propone Méndez (2006) en el marco de las organizaciones empresariales, como las relaciones y los procesos que emergen desde la dinámica o interacción entre líderes y subalternos, en los escenarios laborales. Por otra parte, afirma que el impacto que posee el líder dentro de la organización le impregna su ADN en el marco de la cultura de la organización

(p.13). Pensar, entonces que el liderazgo sólo aplica hacia las personas, es cierto, pero su aplicación en contextos laborales o empresariales, permite generar procesos de eficiencia y productividad laboral, porque ayuda a la formación de los empleados en pro de la definición de políticas para el desarrollo individual, grupal, desde escenarios de bienestar y participación (Méndez, 2006, p.13).

3.3 La estructura

La estructura se concibe como el soporte o el pilar de una construcción, proyecto o idea. En el contexto de la RAE se define estructura como “Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto” (RAE, 2010). Por su parte, González y Parra (2008) definen estructura como el sistema en el que se compone un proyecto, en este caso, la empresa.

Partiendo de la anterior definición, la estructura hace relación a los componentes, o partes en los que una empresa o proyecto está dividida. A su vez, representa el sistema o relaciones que hay al interior de la dinámica entre las partes de la empresa. De esta forma, como anuncia Méndez (2006) la estructura es un “Sistema de relaciones recíprocas que establece las personas en la ejecución de actividades determinadas por cargos formalizados en el organigrama” (Méndez, 2006, p.15).

Esto quiere decir que, al interior de las organizaciones, las relaciones que existen, se construyen y se dinamizan entre los empleados, los departamentos o unidades, y toda la organización trae consigo la generación de nuevas dinámicas, tanto sociales y empresariales, que permiten robustecer el sistema organizacional. Como lo dirá nuevamente Méndez (2006) “la estructura influye en comportamientos colectivos de la organización” (p.16).

Obedece este principio a la identidad que los empleados, directivos, departamentos, unidades, y demás partes que integran la estructura, han logrado construir y cimentar en la existencia de la empresa, lo que permite inferir que, desde el punto de vista de la cultura, empieza a desarrollarse una cultura o sistema de valores comunes, que permite la identidad y la generación de espacios constructivos, como son la identidad con la empresa, las relaciones y trabajo en equipo.

3.4 Sistema Cultural

El hombre es por naturaleza cultura. No se puede desligar al hombre de la cultura, y la cultura del hombre. El origen de ambos está representado en las relaciones que se han construido entre los miembros de un grupo, comunidad u organización. Desde este concepto, cultura para la RAE significa “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2010). De acuerdo con

esta concepción, la cultura se manifiesta como las distintas expresiones de los grupos o comunidades, de acuerdo con una época específica.

Al respecto Durkheim (1951) desde un abordaje de la Sociología de la Cultura, apuesta por una concepción de ésta íntimamente relacionada con la sociedad, es decir, la cultura no se hace sola, requiere de la sociedad para su dinámica. De allí que el autor propone tres elementos categoriales sobre cultura: lógica, funcional e histórica. Al respecto de la primera, se constituye como el poder y las creencias de las personas; en el segundo, corresponde a los mitos y ritos; por último, la cultura tiene su asidero en la sociedad.

A partir de esta consideración conceptual, en la propuesta se incluye también la postura de Méndez (2006) quien afirma que la cultura está inmersa en una conciencia colectiva de la sociedad (p.19). De igual forma, para delimitar el concepto, propone que, en el campo de la cultura organizacional, referente principal de este estudio, “se entiende y comprende a partir de los comportamientos de las personas” (p.19). Bajo esta perspectiva, las empresas, organizaciones y grupos, deben comprender la sociedad en la que están inmersas, para también comprender la función que tienen los empleados, desde sus distintos contextos sociales y culturales, en la formación y construcción de las empresas, imprimiendo su identidad también en éstas.

En las empresas analizadas en la tabla 1, se identifican los siguientes elementos, en del sistema cultural; Ideología. Reflejo de sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el que hacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la misma (Méndez, 2006 p.120); Valores. Guían el comportamiento y acciones

de los empleados sus labores. Permiten definir lo que es valioso, atractivo, o adecuado. (Méndez 2006 p. 123) y creencia .Es la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma que no necesita una demostración en concreto (Méndez 2006 p. 125).

3.5 Clima organizacional

Con base en los conceptos previos (líder-persona, estructura, cultura) se generan distintos elementos de análisis sobre la construcción del concepto de clima organizacional, dado que, las variables mencionadas están relacionadas directamente con este.

En esa medida, el clima organizacional es una resultante que aplica para las empresas, organizaciones y demás grupos empresariales y productivos, que cuentan en su haber con empleados, departamentos, equipos, talento humano y distintas gestiones. Igualmente, el concepto se toma en cuenta, desde las observaciones y percepciones que poseen, tanto empleados como clientes de las organizaciones. Al respecto, Méndez (2006) ilustra nuevamente este concepto, al relacionar las distintas dinámicas sociales entre los líderes, compañeros de trabajo y las interacciones con la organización como el caldo de cultivo del clima organizacional (p.21).

También, según el mismo autor, se define como un ambiente “propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (Méndez, 2006, p.21). Ésta última afirmación, es la que se tiene en cuenta para eventos del análisis a las empresas, que se han seleccionado para revisar el clima organizacional.

3.6 Caracterización general de las empresas seleccionadas

Mediante la revisión de bases de datos y páginas institucionales de las empresas seleccionadas, se tuvieron como patrones de búsqueda y delimitación de estas, los siguientes criterios: nombre completo de la empresa, líder-persona, estructura, sistema cultural y, por último, clima organizacional. A continuación, se muestran los resultados de la caracterización general.

Tabla 1 *Caracterización general de las empresas internacionales*

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
Alphabet	<ul style="list-style-type: none"> Política salarial, equitativa, justa. 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción entre áreas y personas. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a la innovación. (<i>Ideología</i>) Trabajo corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones de trabajo que permiten el desempeño eficiente.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
	<ul style="list-style-type: none"> • El empleado es el preciado más valioso. • El empleado crece en lo laboral y personal 		<p><i>(Ideología)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento personal y laboral de sus empleados. <p><i>(Creencia)</i></p>	
Microsoft Corporation	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para el empleado de desarrollar sus propias ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración en equipo, y estilos de trabajo independientes. • El empleado comprende un sistema organizacional basado en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza y trabajo por proyectos. <p><i>(Ideología)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos innovadores a partir de los intereses de los propios empleados. <p><i>(Valor)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de innovación y desarrollo de tecnología. <p><i>(Ideología)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crecimiento laboral y personal para los empleados. <p><i>(Creencia)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en las relaciones interpersonales.
Apple, Inc.	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial reconocida y justa. • Los empleados pueden emprender sus proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por dependencias proceso interdependiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo. <p><i>(Ideología)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Repensar la estrategia del producto. <p><i>(Ideología)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo multidisciplinar. <p><i>(Valor)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalizar las 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en las relaciones interpersonales

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
			brechas entre los ejecutivos y gerentes de alto nivel. (<i>Valor</i>)	
Walt Disney Company	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de empresa desde el entretenimiento, y el buen trato. • Generación de experiencias únicas de entretenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compañía multinacional, donde la estructura jerárquica se base en trabajo por dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la innovación. (<i>Ideología</i>) • Trabajo colaborativo. (<i>Ideología</i>) • Actitud positiva y proactiva permanecen en los trabajadores. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo para un desempeño eficiente.
Amazon.com	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial reconocida y justa. • Se trabaja en y para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por departamentos, donde trabajos colaborativos diseños de propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la innovación. (<i>Ideología</i>) • Operatividad, eficiencia y eficacia del trabajo. (<i>Valor</i>) • Excelentes salarios para los empleados. (<i>Creencia</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en las relaciones interpersonales. • Condiciones de trabajo que permiten un desempeño eficiente
China National Offshore Oil Corporation	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial reconocida y justa. • Proviene de una empresa estatal China (Intervención) • Incentivos salariales para sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura por departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealtad, apertura e integridad con sus empleados. (<i>Valor</i>) • Comunicación asertiva y colaborativa. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad entre vida y trabajo de los empleados. • Condiciones dignas para un trabajo estable.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
Daimler AG	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial justa y equitativa. • Comunicación entre directivos y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional automotriz. • Estructura su trabajo por departamentos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado en transmitir la pasión a sus clientes. (<i>Ideología</i>) • Respeto e integridad. (<i>Valor</i>) • Disciplina en toda la organización. (<i>Valor</i>) • Trabajo en equipos. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones dignas entre trabajo y vida.
Kasikorn bank Public Company Limited	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la excelencia en el servicio. • Política salarial justa y equitativa. • Promueve la eficiencia en sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frentes de acción: economía, sociedad y medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. (<i>Ideología</i>) • Transformación del servicio al cliente al medio ambiente, nación y clientes. (<i>Ideología</i>) • No existe discriminación hacia los empleados. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo que permiten el desempeño eficiente. • Promoción de la eficiencia en los empleados.
Celgene	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial justa, equitativa. • Perfiles, desde el marketing hasta la medicina. • Diálogo entre los empleados y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que trabaja por departamentos. • Las funciones de los departamentos dependen del tipo de tarea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social desde la dimensión en salud. (<i>Ideología</i>) • Mejoramiento de la calidad de vida de sus pacientes. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo que permiten el desempeño eficiente.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
BMW Group	<ul style="list-style-type: none"> • Política salarial justa y equitativa. • Tiene una planta de 125.000 empleados en todo el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura su trabajo por equipos de producción y de ensamble en todo el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de automóviles de alta gama y deportivos. (<i>Ideología</i>) • Compromiso con sus empleados y organización. (<i>Ideología</i>) • Capacitación y formación profesional de sus empleados. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo que permiten el desempeño eficiente.
Bank Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el trabajo por la empresa y el país. • Referencia en talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de empresa pública de capital abierto. • Distribuye su trabajo por dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de capacitación y formación a sus empleados. (<i>Valor</i>) • Espacios de colaboración, empatía, respeto, conducta, crecimiento sano y equilibrado. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales que permiten un desempeño eficiente.
Japan Exchange Group Inc.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente. • Sistema de compensaciones a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por dependencias o equipos. • Mediados por la web. • Filosofía de trabajo enfocada en la transformación de vidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la innovación empresarial. (<i>Ideología</i>) • Su trabajo se basa en cuatro pilares: el cliente primero, credibilidad, creatividad y competencia. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones laborales que permiten un desempeño eficiente. • Conglomerados comerciales
MGM Resort International	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en marketing y servicio al cliente. • Se ofrecen experiencias de 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por departamentos • Trabajo en equipo. • Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio al cliente constante y sobresaliente. (<i>Ideología</i>) • Construir y 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece garantías a los empleados para un trabajo eficiente. • Compensa trabajo con

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
	vida	multidisciplinar	mantener las comunidades con las que trabaja. (<i>Ideología</i>) • Respeto, inclusión y responsabilidad con todo lo que se hace. (<i>Valor</i>)	diversión.
China Petroleum Engineering and Construction Corporation	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud en el trabajo. • Destina al talento humano capacitaciones constantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por dependencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio de la empresa con el medio ambiente, empleados y clientes. (<i>Ideología</i>) • <i>Trabajo en equipo</i> y equipos eficientes. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y equilibrio entre trabajo y vida. • Condiciones y garantías a los empleados para un trabajo eficiente.
Siemens AG	<ul style="list-style-type: none"> • Hay comunicación entre los empleados y directivos. • Salarios buenos 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por componentes: industria, energía, salud y de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de transformación eficiente y sustentable del mundo. (<i>Ideología</i>) • Ingenio para la vida. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Define y orienta políticas claras de bienestar organizacional para la preservación de la calidad de vida de sus empleados.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
Volkswagen Group	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales y bien remunerados. • Política de empleabilidad por compensación • Estímulos a la innovación y productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por departamentos y dependencias, por su razón de ser (automóviles). • Trabajo Cooperativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en innovación y desarrollo automotriz de alta gama. (<i>Ideología</i>) • Formación abierta, cooperativa desde la diversidad. (<i>Ideología</i>) • Espacios laborales atractivos, modernos y sostenibles. (<i>Valor</i>) • Espacios de liderazgo ejemplar e inspirador. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional es equilibrado entre trabajo-vida de los empleados.
(IBM) International Business Machines Corporation	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bien remunerados. • Desarrollo sus proyectos de innovación. • Opera en campos de consultoría y diseño de software y hardware. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está estructurada por departamentos o dependencias. • El trabajo en equipo es fundamental para el logro de los proyectos. • Realización de procesos de seguridad. • Espacios de desarrollo integral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al diseño e innovación de software y hardware, como también en seguridad informática. (<i>Ideología</i>) • Pensamiento de equipo. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre trabajo-vida.
Salesforce.com	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios bien remunerados. • Gestión de relaciones entre directivos y empleados. • Capacitaciones en herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por sectores. • Procesos continuos de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo. (<i>Ideología</i>) • Diseño de estrategias direccionadas a la transformación de sus empleados. (<i>Ideología</i>) • Estrategias de 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se preocupa por mantener un clima organizacional estable entre vida y trabajo de sus empleados.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
	web y servicio al cliente.		eficiencia y trabajo en equipo. (<i>Valor</i>)	
Vicinity Centres	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios reconocidos en su país (Australia). • Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura por departamentos • Filiales en el país. • Grandes plataformas de construcción de centros comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaborativo. (<i>Ideología</i>) • Enriquecimiento de las personas con las filiales de la empresa. (<i>Ideología</i>) • Empleados enfocados en el aprendizaje con una mentalidad hacia el liderazgo. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones y garantías a los empleados para un trabajo eficiente e integral.
SIAM, Commercial Bank (SCB)	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Productividad mediante el desarrollo del talento humano y capacitación. • Generación de liderazgo en sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por dependencias, asociadas con el sector financiero. • Actividades de seguimiento y control periódicos. • Ajustes de equipos de trabajo en la marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento organizacional, responsabilidad ambiental y desarrollo social. (<i>Ideología</i>) • Brindar un servicio y respuesta integral a sus empleados. (<i>Valor</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones y garantías a los empleados para un trabajo eficiente. • Formación de las nuevas generaciones mediante el liderazgo empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 *Caracterización general de las empresas nacionales en Colombia*

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
Grupo Éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales, basados en el estímulo por productividad. • Escala jerárquica pronunciada entre directivos y empleados. • Asensos y recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por departamentos, asociados con la producción y operación de productos al detal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recompensas, donde el empleado garantiza su productividad mediante acciones eficaces. (<i>Creencia</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de empleados en liderazgo y servicio de atención al cliente. • Condiciones laborales integrales.
Ecopetrol S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar entre los directivos y empleados. • Capacitaciones sobre seguridad en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por departamentos, por la naturaleza de la empresa. • Sector de hidrocarburos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el respeto por los seres humanos, la responsabilidad, integridad, orientación a los resultados, orientación al cliente y al mercado. (<i>Valor</i>) • Aprendizaje en equipo. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Condiciones dignas de trabajo para potenciar sus niveles de eficacia.
Organización Terpel	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios buenos. • Formación en liderazgo y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por equipos de trabajo. • Autorregulación, cumplimiento y gobierno corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio eficaz y rápido a los clientes. (<i>Valor</i>) • Equilibrio entre trabajo y vida. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional basada en valores. • Equilibrio de los colaboradores

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
Grupo EPM	<ul style="list-style-type: none"> • Formación al talento humano en capacitaciones. • Procesos de seguimiento y control permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por unidades o equipos de trabajo. • Gestión cooperativa y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia medio ambiental. (<i>Ideología</i>) • Centrada en el ser humano y su relación armónica con la naturaleza. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social y ambiental. • Estabilidad laboral. • Equilibrio de la empresa con el medio ambiente (incluidos los empleados)
Grupo Argos	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales • Trabajo y formación de liderazgo. • Comunicación asertiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por equipos de trabajos. • Estructura jerárquica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia de sus empleados. (<i>Valor</i>) • Capacitaciones al personal en servicio al cliente. (<i>Ideología</i>) • Cultura de autocuidado, respeto y las trascendencias de las acciones y la empresa realizan. (<i>Valores</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional basada en los principios de la empresa. • Equilibrio entre economía, medio ambiente y sociedad.
Avianca Holdings S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Comunicación asertiva de los empleados y servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estructura por dependencias. Jerarquía • Turismo, ingeniería, mantenimiento y servicios especializados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias de viajes mediante sistema de aerolíneas. (<i>Ideología</i>) • Promoción de la ayuda humanitaria y social. (<i>Ideología</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de lealtad entre los empleados y la empresa.
Refinería de Cartagena	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Capacitación al personal. • Beneficios económicos • Respeto e integridad de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos- Jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y energías limpias. (<i>Ideología</i>) • Valores de seguridad, integridad, responsabilidad, respeto, coraje, buena fe, calidad, celeridad, economía 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos misionales de la empresa, • Bienestar para empleados • Trabajo con eficiencia y productividad en sus empleados.

Empresa	Líder-Persona	Estructura	Sistema Cultural	Clima organizacional
			y transparencia. (Valor)	
Grupo Nutresa S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Personal comprometido, responsable, talentoso e innovador. • Integración de trabajo y vida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, pastas, cafés, alimentos al consumidor, helados y pastas Nutresa. • Departamentos o dependencias especiales. • Jerarquías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de los empleados en personas talentosas. (Creencia) • Empleados innovadores, comprometidos, responsables y que aporten al desarrollo sostenible. (Valor) • Desarrollo de competencias, construcción de liderazgo y equilibrio entre vida y trabajo. (Creencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional permite realizar a los empleados sus trabajos de manera eficiente.
Cemento Argos	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios integrales. • Formación en liderazgo y en salud en el trabajo. • Estrategia en el talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades productivas – Jerarquía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de pertenencia de sus empleados. (Valor) 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional de la empresa permite realizar a los empleados sus trabajos de manera eficiente.
Claro Móvil	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en servicios de telecomunicación. • Salarios por obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades o grupos de trabajo- Jerarquía 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicio con calidad, eficiencia y lealtad. (Ideología) • Honestidad, desarrollo humano, creatividad empresarial, productividad, respeto y optimismo. (Valores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados eficientes.

Alphabet INC. Es una empresa multinacional, de origen estadounidense, cuya industria está relacionada con internet, diseño de software, equipos de telecomunicaciones, biotecnología y salud. El concepto de líder-persona está asociado con que la empresa ubica al empleado como el centro de la organización. Se generan buenos salarios, y óptimas condiciones laborales para su ejercicio. Por otra parte, en cuanto a la estructura, está organizada en escenarios de participación y construcción colectiva, fomentando el uso de dependencias y la interacción entre éstas; el sistema cultural de la empresa es reconocido como una de las mejores empresas para el trabajo corporativo, e igualmente, en el crecimiento personal y laboral de sus empleados. Finalmente, el clima organizacional de la empresa es muy valioso, porque brinda las condiciones y garantías para un desempeño eficiente de los empleados. (Alphabet Inc., 2019. p 1).

Para la empresa Alphabet desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización se identifican las siguientes categorías de análisis: apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. La empresa cumple con siete de 16 categorías de análisis seleccionadas en Macrotendencia de formalización.

Participación en la toma de decisiones, desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y

cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación, por último la participación en equipos de trabajo; Las cuales corresponden a las diez categorías de análisis de las Macrotendencias de calidad de la interacción social identificadas en la empresa Alphabet INC, de las 12 categorías de análisis totales propuestas por el autor de referencia (Méndez, 2006).

Microsoft Corporation, es una empresa estadounidense, que está asociada con el desarrollo de software y plataformas tecnológicas. Los productos, que realiza la multinacional se encuentran Windows, Office, Surface, Microsoft Lumia y Band, Microsoft Visual Studio, Hololens, Xbox, Skype, Dynamics; entre los servicios que ofrece la empresa se encuentran Microsoft Store, Bing, One Drive, MSN, Outlook, LinkedIn, Xbox Live. En cuanto a las dinámicas de líder-persona, la empresa permite al empleado una flexibilidad, no solo horaria, sino de proyectos, dado que, apertura espacios para que los empleados puedan desarrollar sus propios proyectos o innovación, de igual forma, se tiende al aumento de la productividad laboral, mediante el empleo de estrategias de trabajo independientes.

También, en cuanto la estructura, Microsoft potencia el trabajo colaborativo o en equipo, para desarrollar distintos proyectos e ideas, mediante el uso de los distintos softwares en las agendas electrónicas o dispositivos móviles de los empleados, para generar espacios de sinergia corporativa. El sistema cultural de la empresa está asociado con grandes plataformas de innovación y desarrollo de tecnología, como también, en la oportunidad para los empleados de crecer personal y laboralmente, en los espacios de la operatividad de la empresa. Por último, el clima organizacional de Microsoft es muy apetecido por los distintos profesionales de todo el mundo, ya que, existe la tendencia a realizar reuniones periódicas con los directivos y principales

de la empresa con sus empleados, favoreciendo la comunicación asertiva, el diálogo, y relaciones más humanas al interior de las empresas (Microsoft, 2019. p. 5).

Las siete categorías de análisis, identificadas dentro de la empresa Microsoft Corporation en la Macrotendencia de Formalización son: apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Respecto a las categorías de análisis de la Macrotendencia de calidad de la interacción social se identifican diez en la empresa Microsoft Corporation aplicando las siguientes categorías: participación en la toma de decisiones, desarrollo de iniciativa y creatividad, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano, por ultimo conformación y participación

Apple Inc. es otra empresa estadounidense encargada de la industria de diseño y desarrollo de Hardware, Software, electrónica de consumo y distribución digital. Constituida mediante una sociedad por acciones, Apple Inc. participa en las principales bolsas de valores del mundo. En esa dinámica, entre los productos que Apple Inc. ofrece están: Macintosh, iCloud, iPod, iPhone, iPad, Apple TV, Apple Watch, HomePad, Cinema Display, MacOS, QuickTime,

iTunes; ofrece los servicios de Apple Store, Apple Music, App Store, iTunes Store, iBooks, Mac App Store. Sus ingresos para el año 2016 estuvieron en 182.795 millones de dólares.

Ahora bien, el concepto de la empresa sobre el líder-persona está relacionado con el alto nivel de productividad, exigencia, cualificación permanente de los directivos y empleados. También, en el reconocimiento de los empleados como organizaciones que pueden gestionar sus propias ideas y proyectos, facultándolos de autogestores digitales. De igual manera, la estructura de la empresa está vinculada con equipos organizados, que se integran con personas de alta y media formación, facilitando los espacios de aprendizaje mutuo y trabajo colaborativo. Sobre el sistema cultural, Apple Inc. funciona desde tres estrategias, que fueron propuestas por su inventor, Steve Jobs: repensar la estrategia del producto, terminar la lucha entre los ejecutivos y gerentes de alto nivel, y el trabajo en equipo multidisciplinar.

Al respecto, estos tres principios le han permitido a Apple Inc. seguir innovando en el mercado tecnológico y digital. Finalmente, el clima organizacional de la empresa se basa fundamentalmente en la empatía, la innovación y visión de un futuro, en el quehacer hacia una contribución social y positiva, donde se evidencia el desempeño individual y el espíritu de trabajo, calidad y recompensas, como también espacios de alta dirección (Apple, 2019, p.2)

Interacción social, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura coordinación y comunicación, racionalización de la estructura división de trabajo, conocimiento de la organización, acción de

liderazgo formal y condiciones de trabajo, pertenecen a las ocho categorías de análisis identificadas y aplicables de la Macrotendencia de formalización para Apple Inc.

Sin embargo, también se determina la vigencia de la Macrotendencia de calidad de la interacción social en el cumplimiento de las siguientes 11 categoría de análisis: desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar al trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Walt Disney Company es un conglomerado de medios para la comunicación, entretenimiento y diversión más grande del mundo, puesto que ha logrado posicionar su marca en distintos sectores productivos. En primer lugar, en el sector de transformación y adecuación de infraestructura con fines deportivos, recreativos y divertidos, como son los parques Disney; por otra parte, el sector de prestación de servicios, en este caso entretenimiento por señales de televisión y vía streaming o en internet. Algunas de sus franquicias como la cadena FOX (en toda su amplia gama de productos televisivos y de internet), Disney Channel (todos los canales con el sello Disney), Disney +, que permite el acceso a todo el entretenimiento en internet para sus clientes (Walt Disney Company, 2019, p.3).

Sobre el líder-persona, la empresa de entretenimiento basa su talento humano en la lealtad, como también en el uso de distintas estrategias de contratación para el logro y el

equilibrio entre una vida digna e integral y la relación con la empresa, es decir, sus trabajos. Ahora, con relación a la estructura, la empresa propende el uso de divisiones o departamentos establecidos, en pro de fomentar el trabajo colaborativo, la potenciación en la formación de equipos líderes y productivos. Su sistema cultural está relacionado con el entretenimiento, al igual que compartir experiencias inolvidables. Uno de los principales referentes consiste en que sus empleados deben permanecer gran parte de su trabajo con actitud positiva y proactiva. Finalmente, el clima organizacional de la empresa se puede identificar como propenso hacia el favorecimiento de las interacciones sociales, como también, en el crecimiento profesional, productivo de la organización (Walt Disney Company, 2019, p.3).

En Walt Disney Company, se caracteriza desde el punto de la Macrotendencia de formalización con el cumplimiento de las siguientes diez categorías de análisis: relaciones interpersonales de carácter formal, ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, impacto del cambio tecnológico, seguimiento al desempeño por directivos, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acciones de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Adicional, también se identifica la caracterización con la Macrotendencia de calidad de la interacción social, con el cumplimiento de nueve categorías de análisis: aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Amazon.com, se define como “la compañía de comercio electrónico y de servicios de computación por internet”. Fundada en 1994 en Estados Unidos, empezó a fines del siglo XX como una empresa líder, visionaria y poco conocida en el comercio e intercambio de productos y servicios mediante internet, a pasar en la segunda década del siglo XXI a uno de los portales en ventas y servicios más grandes del mundo. Bajo el lema “De la A a la Z”, Amazon.com propone un mensaje a los clientes sobre la disposición de cualquiera de los productos o servicios (Amazon.com, 2019, p.1).

La relación entre líder-persona de Amazon da relevancia importante al talento humano. Se tienen en cuenta operatividad, eficiencia y eficacia del trabajo, desde la contratación de sus empleados, porque desde allí se cuenta con los saberes, disciplinas y experiencia que les pueda permitir ubicarlos en departamentos u operar de manera independiente. También, desde la estructura organizacional, la funcionabilidad de divisiones o departamentos proporcionan un trabajo multidisciplinar y enriquecido por los diversos enfoques y miradas profesionales. El sistema cultural de Amazon está permeado por la operatividad, eficiencia y eficacia del trabajo, en grandes plataformas tecnológicas de ventas, al igual que en la referencia sobre excelentes salarios para sus empleados. Por último, su clima organizacional se fundamenta en la productividad en red, lo que permite que los empleados interactúen mediante plataformas virtuales entre sí, al igual que buena remuneración salarial, lo que permite una predisposición positiva hacia el cumplimiento de metas y logros (Amazon.com, 2019, p.1).

Amazon desde el punto de vista de la Macrotendencia de Formalización, se caracteriza al identificar el cumplimiento de ocho categorías de análisis: relaciones interpersonales de carácter formal, impacto del cambio tecnológico, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. También, se caracteriza con la Macrotendencia de calidad de la interacción social con las siete siguientes categorías de análisis: desarrollo de iniciativa y creatividad, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar al trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

La empresa China National Offshore Oil Corporation es una empresa que pertenece al sector secundario de las actividades productivas, dado que su naturaleza está relacionada con lo minero-energético-extractivo, en este caso, el petróleo y sus derivados. Ocupa actualmente el tercer lugar de operatividad del gigante asiático, lo que ha permitido realizar operaciones con otras empresas internacionales en asocio. Cotiza en las principales bolsas de Asia, y está a cargo del Gobierno de la República Popular China. Esta empresa ha logrado posicionarse en el sector del Petróleo, que sus acciones y alcances están siendo direccionados hacia Europa y América (CNOOC, 2019, p.1).

La relación Líder-persona está en el centro de la empresa. Su talento humano es el principal insumo para los beneficios de esta empresa china. Por otra parte, los empleados gozan de excelentes salarios, condiciones laborales integrales, fundamentando la relación trabajo-vida. Las familias de sus empleados también son valiosas en el proceso. Tiene puertas abiertas para

cualquier ciudadano del mundo, con experiencia en hidrocarburos. Sobre la estructura organizacional de China National Offshore Oil Corporation funciona por departamentos o dependencias, como también en la formación de trabajo en equipo o colaborativo entre distintas dependencias. El sistema cultural de la empresa está sustentado en la lealtad, apertura, e integralidad con sus empleados. Goza de buena aceptación en el campo de los hidrocarburos a nivel asiático. Finalmente, en el clima organizacional, se evidencia que la empresa China National Offshore Oil Company apuesta por un clima basado en el talento humano, donde la comunicación asertiva y colaborativa entre las dependencias de la empresa, sus directivos y distintos equipos, van hacia un mismo lado, la calidad en las operaciones y con el medio ambiente (CNOOC, 2019, p.1).

La empresa China National Offshore Oil, se identifica con la Macrotendencia de formalización con la aplicación de ocho categorías de análisis: Información y fundamentos para el control, racionalización de la estructura centralización de decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

También esta empresa, se caracteriza con diez categorías de análisis: la Macrotendencia de calidad de la interacción social, los cuales son: participación en la toma de decisiones, aceptación líder informal y calidad en la comunicación, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en

relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Daimler AG, es una empresa de origen alemán, que actualmente diseña carros y motocicletas de alta gama. Compite en la carrera más prestigiosa de vehículos de transporte, como es la F1 con la escudería Mercedes-Mclaren. Además, es una empresa que ha logrado posicionarse a nivel mundial en el diseño, venta y comercialización de sus productos con los estándares de calidad más exigentes, y a su vez, que deben responder por la necesidad de comunicarse en carreteras de manera segura, eficiente y limpia. Ayuda al medio ambiente, con la propuesta de vehículos eléctricos, para minimizar los efectos de gases invernadero que producen los carros de combustión. Los valores corporativos más importantes para esta empresa se sustentan en la pasión, el respeto, la integridad, y la disciplina (Daimler, A.G. 2019, p.3).

La relación Líder-Persona de la empresa alemana está relacionado con el trato mutuo, respetuoso, franco, tolerante, incluyente, dentro de un ambiente de respeto, amabilidad, justicia y confianza, principales valores de la empresa, que comparte con sus empleados. Sobre la estructura, Daimler AG tiene tres frentes de trabajo claramente demarcados: crecimiento, rentabilidad y cliente, lo que hace que la empresa tenga esta estructura. Para el sistema cultural, Daimler AG goza de excelente prestigio, como también sus empleados, dado que está posicionada a nivel mundial como una empresa que despierta y transmite pasión a sus clientes, integridad a sus empleados y disciplina a toda la organización. Finalmente, el clima organizacional la empresa facilita a sus empleados condiciones dignas e integrales para sus

distintas funciones, garantizando eficiencia y productividad en los productos que diseña, fabrica y ensambla (Daimler, A.G. 2019, p.3).

En la empresa alemana Daimler AG, se identifican las siguientes ocho categorías de análisis, desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización: Información y fundamentos para control, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Desde el punto de vista de la Macrotendencia calidad de la interacción social, se caracteriza por las siguientes 12 categorías de análisis: participación en la toma de decisiones, desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar al trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Kasikorn Bank Public Company Limited es una empresa financiera, de origen tailandés, opera desde 1945. Actualmente, es una empresa que en el sector bancario de su país está ubicada dentro de las cinco primeras empresas financieras con mayor capital. Además, realiza operaciones en la bolsa de valores de su país, como también, tiene puntos comerciales en otros países, como Inglaterra y China. De naturaleza financiera, el Kasikorn Bank se encuentra ubicado en el sector de prestación de servicios, en este caso, comercial y financiero, mediante la

banca. Esta empresa asiática cuenta con amplio reconocimiento en su continente por integrar tres aspectos en su visión: Economía, Sociedad y Medio Ambiente (Kasikorn Bank, 2019, p.5).

La relación Líder-Persona está basada en la formación y atención integral de sus empleados y clientes, a partir de la relación economía-sociedad-medio ambiente. De igual forma, los empleados reciben capacitación constante para su crecimiento laboral-profesional, como también, en la posibilidad de minimizar riesgos laborales. Se goza de buenos salarios, y no existe discriminación hacia los empleados. Sobre la estructura, Kasikorn Bank trabaja por dependencias, que están articuladas con los tres macro procesos mencionados con anterioridad. El sistema cultural está centrado en la transformación del servicio no solo a los clientes, sino al medio ambiente y a la nación. Finalmente, el clima organizacional de la empresa está fundamentado en una red y estructura organizativa, que cuenta con la relación entre directivos y empleados, desde una óptica de participación y trabajo en equipo (Kasikorn Bank, 2019, p.5).

Este banco de origen tailandés, cumple con las categorías de análisis: ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, racionalización de la estructura centralización de decisiones, impacto del cambio tecnológico, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura coordinación y comunicación, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Estas corresponden a ocho categorías de análisis, identificadas a partir de la Macrotendencia de formalización.

Sin embargo, también presenta la aplicación de ocho categorías de análisis, en la Macrotendencia de calidad de la interacción social, las cuales son: orientación al servicio al

cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Celgene es una empresa que presta servicios de salud de alta gama. Se define como una empresa que ofrece a los pacientes distintas medicinas y fármacos que son innovadores y que pretenden cambiar sus vidas. Ha desarrollado productos y tratamientos para el cáncer y varias enfermedades inflamatorias, graves e inmunes. De origen estadounidense, esta empresa ha incursionado en el mercado y bolsa de valores de Nueva York con el símbolo CELG (Celgene, 2019, p.4).

Sobre la relación líder-persona, la empresa Celgene ofrece servicios que contribuyen al cambio y al mejoramiento de la salud humana, por lo tanto, sus empleados deben tener y corresponder a una ética profesional muy clara e intencionada, donde prevalezca el servicio tanto al cliente como a la empresa. Por otra parte, existen distintos perfiles y formaciones, lo que le permite a la empresa tener distintos puntos de vista y acciones sobre un proceso en particular, como lo es la venta de productos para enfermedades raras, y el cáncer. La estructura de Celgene está dividida por dependencias, desde la parte médica hasta los equipos de marketing; sin embargo, a pesar de estar divididas, cada dependencia debe conocer medianamente qué hace la otra, porque con ello se contribuye a una comunicación asertiva y clara entre dependencias.

Sobre el sistema cultural, toda su base de operaciones está sustentada en el campo de la salud, e igualmente, en el mejoramiento de la calidad de vida de sus pacientes. Finalmente, el clima organizacional está sustentado en cuatro principios: visión, valores, actitudes y objetivos, lo que se traduce en el fomento, logro e interés del trabajo en equipo para el logro de metas conjuntas a partir de visiones multidisciplinarias (Celgene, 2019, p.4).

Desde el punto de vista de la empresa Celgene, cumple con nueve categorías de análisis que enmarcan la Macrotendencia de formalización, las cuales son: Insatisfacción por factores externos de motivación, información y fundamentos para el control, racionalización de la estructura centralización de decisiones, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura coordinación y comunicación, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, y condiciones de trabajo.

Desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar al trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo. Son las 11 categorías de análisis, aplicables y que caracterizan a la empresa Celgene con la Macrotendencia de calidad de interacción social.

El gigante BMW Group es un conglomerado de cuatro marcas comerciales, relacionadas con el sector automotriz, desde el diseño e innovación de modelos y prototipos, hasta la cadena de producción de automóviles, buses y motocicletas de alto valor. BMW, MINI, Roll Royce y BMW Motorrad, son las marcas comerciales que integran al coloso automovilístico. A su vez, diseña prototipos y automóviles de escudería BMW-Williams, que participa en la F1. Ofrece a sus clientes servicios financieros, para adquisición de vehículos o motocicletas (BMW Group, 2019, p.3).

Sobre la relación Líder-persona, BMW ha optado por incluir en su estrategia de formación en el talento humano funciones de delegación y por proyectos, que traen consigo trabajo en equipo y colaborativo, de igual manera, el empleo de carreras profesionales y formación de sus empleados. Por otra parte, sobre la estructura, la empresa comercial en vehículos de alta gama utiliza la cadena de producción como principal estrategia de trabajo, y la conjuga empleando unidades de producción distintas, con el fin de generar procesos de diseño, fabricación y ensamble con mayor productividad y eficiencia. También, sobre el sistema cultural, BMW está bien posicionado en los mercados de Europa, Estados Unidos, Asia y América Latina, donde se ha logrado ganar espacios de compromiso con sus empleados y la misma organización, por medio de capacitación y formación profesional de sus empleados. Finalmente, sobre el clima organizacional la empresa trabaja bajo tres principios: empresa y relaciones con los inversionistas, responsabilidad y sustentabilidad con el medio ambiente, y formación de sus empleados. Esto le permite a la empresa conjugar su estrategia para el diseño e innovación de productos y personas amables con el medio ambiente, comprometidas y leales con su empresa, y que logran equilibrar el trabajo con la vida (BMW Group, 2019, p.3)

La empresa BMW Group, desde la Macrotendencia de formalización, se identifica con nueve categorías de análisis, las cuales corresponden a: insatisfacción por factores externos de motivación, impacto del cambio tecnológico, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura de comunicación y coordinación, racionalización de la estructura división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Pero, también se caracteriza con 12 categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social: desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Bank Mandiri, es una empresa dedicada a la prestación de servicios financieros, por lo que está vinculada con el sector terciario de productividad. Ubicado en Yakarta, Indonesia, Bank Mandiri es un conjunto de bancos que, a finales del siglo XX, específicamente en 1998 entraron en recesión comercial, y fueron fusionados. Ellos eran Bank Bumi Daya, Bank Dagang Begara, Bank Exim y Bapindo. En la actualidad, hace presencia en Singapur, Hong Kong, Islas Caimán, Shanghái, Londres. Su expansión se debe a la aplicación, desde el año 2005 de normas estrictas de contabilidad, mermando su cartera de préstamos, y aumentando su capacidad de cobranza (Bank Mandiri, 2019, p.2).

Sobre la relación Líder-persona el Banco Mandiri se preocupa por sus empleados, que constantemente brinda espacios de capacitación y formación. Por otra parte, promociona una formación que le ayude a la empresa, y a su vez a la Nación, en compensación por los beneficios recibidos. Sobre la estructura, la organización está formada por departamentos y gestiones, las cuales, se enfocan en un trabajo sincrónico y eficiente. En cuanto al sistema cultural, el Banco Mandiri apuesta por espacios de colaboración, empatía, respeto, conducta, crecimiento sano y equilibrado, y estar atentos con los clientes. En esto se basa la cultura corporativa de Mandiri. Finalmente, sobre el clima organizacional, el banco apuesta por una sinergia entre empresa-Nación, potenciando en esto al talento humano (Bank Mandiri, 2019, p.2).

Desde el punto de la Macrotendencia de formalización, el Banco Mandiri, se caracteriza a partir de ocho categorías de análisis: racionalización de la estructura: centralización en decisiones, impacto del cambio tecnológico, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

También se caracteriza con el cumplimiento de diez categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social, se identificaron el cumplimiento de: participación en la toma de decisiones, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo entrado en las personas, calidad de las

relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Japan Exchange Group Inc. (JPX) es un conglomerado de negocios de origen japonés (Tokio Stock Exchange Group y Osaka Securities Exchange), que decidieron realizar una fusión comercial a partir del año 2013. Sus actividades están relacionadas directamente con la prestación de servicios bursátiles, administrativos, financieros, corporativos, a las distintas empresas que requieren de asesoría comercial, financiera, administrativa entre otros aspectos (JPX, 2019, p.2).

La relación Líder-persona está vinculada con la filosofía de trabajo enfocada hacia la transformación de vidas. Esto consiste en brindar las mejores condiciones laborales y salariales a los empleados, para que a su vez ofrezcan los mejores servicios a sus clientes. En cuanto a la estructura, Japan Exchange Group, promueve una distribución y operación por departamentos, desde escenarios de formación profesional distintos, para garantizar una lectura sistémica de los proyectos y acciones. Se destaca su preparación hacia los mercados más complejos e inciertos. Sobre el sistema cultural, la organización trabaja mediante cuatro pilares: el cliente primero, credibilidad, creatividad y competencia. Estos pilares, a su vez, están presentes en todos los departamentos e interacciones sociales que ocurren al interior de la organización. Por último, el clima organizacional de Japan Exchange Group, el cual promueve una garantía a los empleados, desde el equilibrio entre la vida y el trabajo, así, como la transformación de los estilos de vida (JPX, 2019, p.2).

Japan Exchange Group Inc. Desde el punto de vista de la Macrotendencia de Formalización se caracteriza por que cumple con las siguientes diez categorías de análisis: interacción social orientada al individualismo, ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Desarrollo de iniciativa y creatividad, orientación al servicio al cliente, seguimiento al desempeño por autocontrol, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticos de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo, son siete categorías de análisis que se identifican a partir de la Macrotendencia de calidad de la interacción social.

MGM Resort International es un grupo empresarial de origen estadounidense que se especializa en la gestión de entretenimiento de las personas, a través de su cadena hotelera, de casinos, espectáculos alrededor del mundo. En la actualidad, está compuesta de dos filiales o grupos, que son el MGM Grand Inc., y Mirage Resort Inc. Su actividad está ubicada en el sector terciario de producción, puesto que ofrece el servicio de entretenimiento (hoteles, juegos, casinos, espectáculos) a sus clientes. Es la segunda más grande del mundo del entretenimiento después de Walt Disney Corporation, lo que catapultó a este gigante comercial en otra opción importante para las personas de entretenimiento y juegos (MGM Resort, 2019, p.2).

La relación Líder-persona en MGM Resort centra su interés y operatividad en el logro de empleados leales y fieles, como también, escenarios de comunicación abierta entre éstos y los directivos. Su principal filosofía es hacer sentir bien a los empleados, para que estos realicen lo mismo con los clientes. Por otra parte, la estructura de la organización se sustenta en distintos departamentos o dependencias, las cuales, están direccionadas hacia el desarrollo y creación de experiencias extraordinarias desde un servicio al cliente eficiente. También, el sistema cultural tiene que ver con esto, dado que, está centrado en el brindar un servicio al cliente constante y sobresaliente, construir y mantener las comunidades con las que se trabaja, siendo respetuoso, inclusivo y responsable con todo lo que se hace. Finalmente, en cuanto al clima organizacional, la empresa está enfocada en el servicio y la hospitalidad, promoviendo altos valores corporativos de servicio y atención al cliente, liderazgo, responsabilidad social, y el interés generalizado de transformar a sus empleados (MGM Resort, 2019, p.2).

MGM Resort International, es una empresa que cumple con ocho (8) categorías de la Macrotendencia de formalización, las cuales corresponden a: relaciones interpersonales de carácter formal, seguimiento al desempeño por directivos, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Desde el punto de la Macrotendencia de calidad de la interacción social, también cumple con las siguientes nueve categorías de análisis: aceptación líder informal y calidad de la comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización,

motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

La empresa de hidrocarburos China Petroleum Engineering and Construction Corporation (CPECC) es una filial estatal del gobierno chino, que se especializa en el sector minero energético y extractivo de petróleo y sus derivados. Se especializa en la extracción de crudo en plataformas continentales y marítimas. Pertenece al sector secundario de producción, por la naturaleza de su actividad. En la actualidad, es una de las empresas más reconocidas en el sector de hidrocarburos chino a nivel mundial (CPECC, 2019, p.2).

Su relación Líder-persona está basada en la promoción del talento de sus empleados, para el cultivo de habilidades y destrezas de estos. Además, permite un ejercicio constante y periódico de actualización y capacitación a sus empleados, sobre la base de establecer innovación, servicios y el logro de resultados. Sobre la estructura de China Petroleum Engineering and Construction Corporation se estimula el trabajo en equipo, desde la puesta en práctica de dependencias o departamentos, los cuales deben a sí mismo, corresponder espacios de gerencia de proyectos, liderazgo técnico y tecnológico, en pro de la construcción de equipos de talentos. Para el sistema cultural, es una organización que centra su operatividad en tres frentes: equilibrio de la empresa con el medio ambiente, con los empleados, y con los clientes, lo que le permite utilizar distintas estrategias para el manejo de hidrocarburos con un enfoque sostenible. Por último, el clima organizacional de China Petroleum Engineering and Construction Corporation, está enfocado en resaltar las principales capacidades de sus empleados, con el fin de promover

las distintas habilidades y destrezas de estos, en pro de aumentar la productividad en asocio con la conformación de equipos eficientes de trabajo (CPECC, 2019, p.2).

Desde la Macrotendencia de formalización se identifica que la empresa China Petroleum Engineering and Construction Corporation, cumple con nueve categorías de análisis: fundamentos para el control, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Participación en la toma de decisiones, aceptación líder informal y calidad en comunicación, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo. Corresponden a las diez categorías de análisis, identificadas desde la Macrotendencia de calidad de la interacción social para la empresa China Petroleum Engineering and Construction Corporation.

Siemens AG es un grupo de empresas de origen alemán dedicado a operar en distintos sectores: industrial, energético, salud e infraestructura y construcción de ciudades. Hace presencia en distintos países del mundo, y en la actualidad, es una de las compañías más grandes en realizar operaciones sobre ingeniería eléctrica y electrónica. Siemens AG busca la

transformación de las ciudades desde una apuesta amigable con el medio ambiente. Sus actividades de producción están relacionadas con los sectores secundario, terciario y cuaternario, dada la diversa índole de sus productos y servicios (Siemens AG, 2019, p.1).

La relación Líder-persona que establece Siemens AG está en la constante preocupación que tiene la empresa en el logro de transformación del mundo y de ciudades más eficientes y entornos seguros y limpios, con lo que a sus empleados también se les inculca esta filosofía. Por otra parte, la estructura de la empresa está diseñada por departamentos o ejes estratégicos. Estos son: ingenierías, fabricación, investigación y desarrollo, y operaciones. Cada dependencia trabaja articuladamente una con la otra. Sobre el sistema cultural de la empresa, se caracteriza por mantener principios de transformación eficiente y sustentable del mundo, para lo cual, los orienta así: ingenio para la vida, infraestructuras inteligentes, energías sustentables y sostenibles, empresas digitales, digitalización y servicios financieros. Por último, el clima organizacional de Siemens AG está representado en la oportunidad para los empleados de generar transformaciones al mundo y así mismos, y también, como una oportunidad de trabajar equilibradamente y mantener una relación trabajo-vida de manera integral y digna (Siemens AG, 2019, p.1).

Siemens AG, es una empresa que se identifica con las siguientes 11 categorías de la Macrotendencia de formalización: información y fundamentos para el control, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, impacto del cambio tecnológico, seguimiento al desempeño por directivos, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación,

racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Desde el punto de vista de la Macrotendencia de calidad de la interacción social, Siemens AG, se caracteriza por diez categorías de análisis, como: participación en la toma de decisiones, desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, sentido de pertenencia con la organización, seguimiento al desempeño por autocontrol, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y partición en equipos de trabajo.

Volkswagen Group es un conglomerado comercial que se especializa en la fabricación de automóviles de alta gama. Las empresas que conforman el grupo son: Audi, Bentley, Bugatti, Cupra, Ducati, Lamborghini, MAN, Neoplan, Porsche, Scania, SEAT, Skoda, Volkswagen y Volkswagen vehículos, Suzuki, y Ford. Está ubicado principalmente en Alemania, y su mercado valor está dirigido a la Unión Europea. Las marcas que lo conforman son de distintos países: Alemania, España, Francia, Italia, Reino Unido, República Checa y Suecia. Actualmente cuenta con 527.800 empleados distribuidos en todo el mundo, y se reconoce en el ámbito automovilístico por ser el primer fabricante de autos (Volkswagen Group, 2019, p.2).

Sobre la relación Líder-Persona, la empresa de vehículos alemana establece una relación entre empleados y directivos abierta, donde sobresale el trabajo cooperativo, en pro estar atentos a las complejidades y dificultades de permanecer en distintas partes del mundo. Sobre la

estructura, la empresa funciona desde departamentos o dependencias, promocionando en estos espacios motivación y satisfacción de los empleados hacia su trabajo. En cuanto al sistema cultural, la empresa alemana mantiene una formación abierta, cooperativa, desde la diversidad, con espacios de liderazgo ejemplar e inspirador, para la promoción de espacios laborales atractivos, modernos y sostenibles. Finalmente, en cuanto al clima organizacional está presente en cuatro líneas, así: clientes emocionados, excelentes empleados, relación amigable con el medio ambiente, y rentabilidad competitiva (Volkswagen Group, 2019, p.2).

Para la empresa Volkswagen se identifica una relación con las Macrotendencias; Desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización se identifican siete categorías de análisis: impacto del cambio tecnológico, racionalización de la estructura autoridad, racionalización: de la estructura coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Con respecto a la Macrotendencia de calidad de la interacción social se identifican diez categorías: participación en la toma de decisiones, aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, sentido al desempeño por autocontrol, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

La empresa International Business Machines Corporation, reconocida a nivel mundial como IBM, de origen estadounidense, ofrece servicios de diseño de software, hardware, tecnología y consultoría, que abarca los espectros de computadoras centrales hasta micro

partículas. Ha recibido distintos premios de reconocido interés del mundo científico, gracias a sus aportes a la humanidad. Entre los inventos que más sobresalen, y que en la actualidad se siguen utilizando por parte de IBM son: el cajero automático, el disco duro (procesadores de los computadores para almacenamiento), banda magnética, código de barras, entre otros (IBM, 2019, p.1).

Sobre la relación Líder-empresa, la organización centra su actividad en el trabajo en equipo, específicamente, desde los espacios de desarrollo integral de los empleados, con estrategias de difusión y aplicación del conocimiento con el desarrollo y promoción de realización de carreras para los empleados, al igual que proyectos personales. La estructura está fundamentada en equipos o dependencias. Interrelacionan entre sí. Sobre el sistema cultural, IBM está catalogada como una de las mejores empresas del mundo, en cuanto al diseño e invención de software y otros dispositivos para el desarrollo de la comunidad, lo que le ha significado una amplia reputación no solo comercial, sino cultural; por otra parte, el pensar en equipo ha sido importante para la empresa en el logro de sus resultados. Por último, sobre el clima organizacional, IBM transmite el mensaje a sus colaboradores y empleados que el trabajo allí desarrollado requiere de pasión y vocación. Por ende, la empresa se esfuerza en conseguir los resultados no solo mejores, sino impensables (IBM, 2019, p.1).

En la empresa International Business Machines Corporation se identifican categorías de análisis, que enmarcan la empresa en las Macrotendencias de formalización y calidad de la interacción social. Por ejemplo, interacción social orientada al individualismo, información y fundamentos para el control, ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral,

racionalización de la estructura: centralización de decisiones, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo. Las once (11) categorías anteriormente mencionadas, caracterizan a la empresa en la Macrotendencia de formalización.

Sin embargo, se identifican otras siete categorías de análisis, en la Macrotendencia de calidad de la interacción social que corresponden a la empresa International Business Machines Corporation: desarrollo de la iniciativa y creatividad, seguimiento al desempeño por autocontrol, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

Salesforce.com, es una empresa de origen estadounidense que realiza operaciones en la nube, o con la ayuda de internet, para el acompañamiento e impulso de cualquiera de las empresas del mundo, mediante asesorías y consejería para la toma de decisiones y consolidación de proyectos empresariales de diversa índole. Su naturaleza de prestación de servicios, la ubican en el tercer renglón de actividades productivas, por las actividades y servicios que prestan con la ayuda de internet. Así mismo, Salesforce.com, tiene como foco convertir en operativas sus actividades para las pequeñas y medianas empresas, como también para las corporaciones grandes (Salesforce, 2019, p.2).

Sobre la relación Líder-Persona, la empresa promociona el trabajo colaborativo, de igual manera, genera espacios de formación a sus empleados en ventas, técnicas y productos, marketing, innovación y desarrollo, éxito del cliente, fuerza del futuro, financiamiento y legalidad. La estructura es flexible y dinámica, porque permite el trabajo conjunto y colaborativo, desde espacios de interdependencia. Sobre el sistema cultural, la empresa diseña estrategias que van direccionadas en procura de la transformación de sus empleados, como también, en la eficiencia y el trabajo en equipo. Finalmente, el clima organizacional de la empresa es sólido, y permite generar espacios de trabajo a sus empleados de manera integral, colaborativa, en pro de la generación de innovación y desarrollo, plataformas e interactividad, productividad, movilidad y comunidad (Salesforce, 2019, p.2).

Para la empresa Salesforce.com se desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, se identifican las siguientes ocho categorías: ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Desde la Macrotendencia de calidad de la interacción social cumple con ocho categorías de análisis identificadas: ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura:

división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Vicinity Centres, una empresa dedicada a la construcción de centros minoristas hasta locales o plataformas comerciales a gran escala, en Australia. Se esfuerza en contribuir a la construcción no solamente de edificios o locales comerciales, sino de fomentar también entretenimiento a sus clientes. Esto lo generaliza en el sector secundario o de construcción de plataformas, al igual que en el sector terciario, puesto que, ofrece servicios de entretenimiento, comerciales y demás (Vicinity Centres, 2019, p.2).

La relación Líder-persona es sólida, porque la empresa realiza capacitaciones constantes y permanentes a sus empleados, para el fomento del trabajo en equipo y colaborativo. Su estructura está sustentada en departamentos, los cuales funcionan de manera interdependiente. Sobre el sistema cultural, Vicinity Centres está asociado con el enriquecimiento de las personas con las filiales de la empresa (plataformas multinivel y centros comerciales y construcciones de entretenimiento), lo que hace que sus empleados estén enfocados en el aprendizaje con una mentalidad hacia el liderazgo. Finalmente, sobre el clima organizacional, la promoción y transformación del ser humano es fundamental, porque desde el liderazgo, la creatividad, se incentiva y generan mejores resultados y productividad (Vicinity Centres, 2019, p.2).

Desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, la empresa Vicinity Centres se caracteriza con nueve categorías de análisis: insatisfacción por factores externos de motivación, relaciones interpersonales de carácter formal, ausencia de políticas para fortalecer el

ambiente laboral, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo.

Sin embargo, también cumple con la identificación de ocho categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social: Orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, motivación y bienestar al trabajador, acción de liderazgo centrado a las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipo de trabajo.

SIAM Commercial Bank (SCB) es una entidad financiera, dedicada a la prestación de servicios financieros y comerciales en Tailandia. Se ubica en el sector terciario de productividad, dado que presta estos servicios a los clientes tanto de su país como en el resto de Asia. En la actualidad, Siam Commercial Bank es un banco que es universal, que busca todo el tiempo la satisfacción de sus clientes. Además, es el primer banco comercial de Tailandia, lo que deposita mayor confianza en sus clientes (SBC, 2019, p.4).

La relación Líder-persona está atravesada por una gran confianza depositada por sus clientes, lo que trae consigo mejores expectativas en el terreno laboral. Así que, esta relación se presenta como un equilibrio entre la vida y la empresa, porque para Siam Commercial Bank, el desarrollo social es clave y fundamental en su estructura organizacional. De allí que, apueste por un trabajo en dependencias o en equipo, promoviendo con esto valores como el trabajo

colaborativo, la comunicación asertiva, y el liderazgo. Sobre el sistema cultural, el banco tailandés hace presencia en tres frentes de acción: crecimiento organizacional, responsabilidad ambiental y desarrollo social, donde la premisa consiste en brindar un servicio y respuesta integral a sus empleados. Finalmente, el clima organizacional del Siam Commercial Bank, está diseñado hacia el bienestar y la calidad de vida de sus empleados, con condiciones justas para su desarrollo profesional y laboral (SBC, 2019, p.4).

Desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, la empresa Siam Commercial Bank, cumple con siete categorías de análisis: Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, impacto del cambio tecnológico, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización y condiciones de trabajo.

Sumado, la empresa Siam Commercial Bank, cumple con nueve categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social: aceptación líder informal y calidad en comunicación, orientación al servicio al cliente, seguimiento al desempeño por autocontrol, motivación y bienestar a trabajador, acción de liderazgo centrado en las personas, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, políticas de desarrollo humano y conformación y participación en equipos de trabajo.

A continuación, se desarrolla el análisis de diez empresas nacionales en Colombia:

El Grupo Éxito, es una compañía latina que provee servicios en el mercado al detal. Es líder en Latinoamérica como factoría que representa compra y venta de productos básicos de la canasta familiar de los países que tienen relación comercial con el grupo. Por ser una empresa dedicada a la elaboración y transformación de productos alimenticios, como también en su comercialización, el grupo Éxito está inmerso entre los sectores secundario y terciario de producción. Tiene presencia en los países de Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina. Su principal mercado objeto son las personas que desean comprar productos asociados con la comida (Grupo Éxito, 2019, p.2).

La relación Líder-persona se basa en la figura de ascensos y recompensas. También, está comprometida con la contratación de personas leales, alegres y ganadoras, con oportunidades de ascenso, compromiso y entrega en su trabajo. Por el lado de la estructura, apuesta por el trabajo por dependencias, fomentando el trabajo en equipo, y el mejor de los resultados. Sobre el sistema cultural, el Grupo Éxito demuestra un sistema de recompensas, donde el empleado debe garantizar su productividad, mediante la implementación de acciones eficaces. Finalmente, en cuanto al clima organizacional, la empresa ofrece, además, del sistema de recompensas y ascensos, condiciones laborales integrales, para el fomento del trabajo colaborativo y corporativo (Grupo Éxito, 2019, p.2).

Durante el análisis del Grupo Éxito, se caracteriza desde la perspectiva de la Macrotendencia de formalización, se aplican diez categorías de análisis: Interacción social orientada al individualismo, impacto en el cambio tecnológico, insatisfacción por factores externos de motivación, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización

de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo.

Sin embargo, también el grupo éxito se identifica con cuatro categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social: orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, calidad en relaciones interpersonales y cooperación y conformación y participación en equipos de trabajo.

Ecopetrol S.A. empresa colombiana dedicada al manejo y explotación de hidrocarburos y sus derivados, cuya naturaleza de producción lo ubica en el sector secundario, relacionado con el sistema extractivo y minero, es una empresa reconocida a nivel latinoamericano por ser una de las primeras en su campo dentro de la región. Está posicionada como una de las cinco primeras empresas de hidrocarburos en Latinoamérica, al igual que en las 39 empresas a nivel internacional. Su vínculo ha estado relacionado con la explotación del petróleo en la geografía del territorio colombiano (Ecopetrol, 2019, p.2).

La relación Líder-persona está basada en que los empleados de Ecopetrol, posean la garantía en la calidad de vida de ellos mismos, sus familias y contextos. Por otra parte, la estructura de la empresa está dividida en departamentos, fomentando operaciones de seguridad laboral eficientes. Para el sistema cultural, Ecopetrol fomenta el respeto por los seres humanos, la responsabilidad, la integridad, la orientación a los resultados, la orientación al cliente y al mercado, y el aprendizaje en equipo. Finalmente, sobre el clima organizacional Ecopetrol brinda

una política integral con sus empleados, comunidades, territorios, trabajando de la mano con la comunidad (Ecopetrol, 2019, p.2).

Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, relaciones interpersonales de carácter formal, racionalización de la estructura de autoridad, información y fundamentos para control, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo; Son categorías que corresponden a las 11 categorías de análisis, que caracterizan la empresa Ecopetrol S.A con la Macrotendencia de Formalización.

Sin embargo, la Macrotendencia de calidad de la interacción social se identifica en la empresa Ecopetrol, con el cumplimiento de las siguientes diez categorías de análisis: aceptación líder informal y calidad de la comunicación, seguimiento al desempeño por autocontrol, participación en la toma de decisiones, políticas de desarrollo humano, sentido de pertenencia con la organización, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a trabajador y la conformación y participación en equipos de trabajo.

La Organización Terpel, es una empresa colombiana líder y referente en el manejo de combustibles. Posee distintos puntos de distribución, almacenes de cadena, compra y venta de combustibles, aditivos y otros productos necesarios para garantizar una movilidad más segura. Por su naturaleza de transformación de materias primas y de comercialización, se ubican en los

sectores secundario y terciario de producción, logrando así generar productos y acciones de diversa índole asociado con los combustibles (Organización Terpel, 201, p. 1).

La relación líder-persona en la organización es la más importante, puesto que, se considera el talento humano como el recurso de mayor relevancia para la operatividad. Sobre la estructura, se emplea el modelo de dependencias o departamentos, derivados de los grupos (venta, comercialización, transporte) de los derivados del petróleo. Su sistema cultural se base en el brindar un servicio eficaz y rápido a los clientes, mientras que su clima organizacional está diseñado para la garantía del equilibrio entre el trabajo y la vida de los empleados (Organización Terpel, 201, p. 1).

Desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, se identifican nueve categorías de análisis en la Organización Terpel: insatisfacción por factores externos de motivación, información y fundamentos para el control, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo. Pero también, la organización Terpel, se caracteriza con la Macrotendencia de calidad de la interacción social con ocho categorías: seguimiento al desempeño por autocontrol, participación en la toma de decisiones, orientación al servicio al cliente, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

El Grupo EPM es una empresa dedicada al sector de servicios domiciliarios. De origen colombiano, esta empresa pertenece a su vez al sector primario y secundario, puesto que, desde el uso de los bienes que la naturaleza brinda a los seres humanos, en este caso, el agua, telefonía y electricidad, como también la transformación que se realiza mediante distribución de éstas a las personas. Su énfasis, desde la gestión corporativa, con un trabajo relacionado con los servicios básicos domiciliarios. Con un área de operación en los países de Colombia, Panamá, Guatemala, Chile, El Salvador, México, Estados Unidos y España (Grupo EPM, 2019, p.3).

La relación Líder-persona está en concordancia con el trabajo en equipo, desarrollando una relación entre lo laboral, social y comunitario de sus empleados. Por otra parte, la estructura que tiene EPM está relacionada con tres principios transparencia, responsabilidad y calidez. El sistema cultural de EPM está centrado en el ser humano y su relación armónica con la naturaleza, como también con la conciencia medio ambiental. Finalmente, el clima organizacional de EPM garantiza a los empleados una estabilidad laboral, equilibrio entre trabajo y vida, y también, como una relación e impacto con las comunidades (Grupo EPM, 2019, p.3).

Durante la búsqueda del Grupo EPM, se logra establecer que cumple con diez categorías de análisis, referentes a la Macrotendencia de Formalización: interacción social orientada al individualismo, impacto del cambio tecnológico, racionalización de la estructura de autoridad, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización,

acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo.

Desde el punto de la Macrotendencia de la calidad de la interacción social, se identifican ocho categorías de análisis: desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, participación en la toma de decisiones, políticas de desarrollo humano, sentido de pertenencia con la organización, calidad de las relaciones formales, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

El Grupo Argos es un conglomerado comercial que tiene su origen en Colombia. Está constituido por dos empresas filiales (Argos-Cemento y Celsia-Energía) que están relacionados con el sector de construcción y energético. Pertenece a los sectores secundario y terciario de producción, dado que a partir de la transformación de elementos de la naturaleza (materia prima) en productos que finalmente ayudan en la construcción y diseño en el campo de la ingeniería civil y construcción a toda escala, con el cemento como su principal fuente de sustento, y también, con la prestación del servicio eléctrico mediante su filial de Celsia (Grupo Argos, 2019, p.1).

La relación líder-persona se compone de una comunicación abierta entre los empleados y directivos, mediante estrategias de diseño de planes de acción y toma de decisiones en conjunto. La estructura de la empresa está dividida en tres frentes: económica, social y ambiental, donde el funcionamiento de departamentos busca garantizar la operatividad de esta. Sobre el sistema cultural, la empresa fomenta la cultura del autocuidado, respeto y la trascendencia de las

acciones que empleados y la empresa realizan. Finalmente, el clima organizacional de Grupo Argos se basa en el respeto, el trato humano, la corresponsabilidad, y la garantía de una empresa que permite a sus empleados realizar su trabajo de manera eficiente y productiva (Grupo Argos, 2019, p.1).

Relaciones interpersonales de carácter formal, impacto del cambio tecnológico, información y fundamentos para el control, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal. Racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo; Las 11 categorías de análisis, anteriormente mencionadas, corresponden a las que categorizan el grupo Argos en la Macrotendencia de formalización.

El grupo Argos, desde el punto de vista de la Macrotendencia de la calidad de la interacción social, se caracteriza por que tiene nueve categorías: desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, políticas de desarrollo humano, sentido de pertenencia con la organización, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a los trabajadores y conformación y participación en equipos de trabajo.

Avianca Holdings S.A. es una compañía líder en productos asociados con el transporte aéreo, tráfico de carga, turismo, ingeniería de servicios y mantenimiento de aviaciones de manera

especializada. Su naturaleza productiva está asociada con los sectores secundario y terciario, con la transformación y construcción de aviones, hangares y demás elementos que facilitan el transporte aéreo, al igual que la comercialización de los distintos elementos que están relacionados con la compra y venta de vuelos, transporte de carga, turismo y viajes nacionales e internacionales (Avianca, 2019, p.1).

La relación Líder-empresa de Avianca se fomenta las relaciones de grupos de interés corporativo, como también la transformación de sí mismos y sus entornos. Sobre la estructura, la empresa trabaja por dependencias, todas interrelacionadas y trabajando de manera colaborativa en pro de la eficiencia de la empresa. Por su parte, el sistema cultural de la organización está centrado en experiencias de viajes mediante sistema de aerolíneas, como también en la promoción de la ayuda humanitaria y social. Finalmente, el clima organizacional está regido por el compromiso de servicio, en el trato humano, y la sana competencia (Avianca, 2019, p.1).

La empresa Avianca Holdings S.A, se identifica con nueve (9) categorías de análisis, desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, las categorías son las siguientes: ejercicio de liderazgo formal no genera confianza, insatisfacción por factores externos de motivación, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo.

Sin embargo, también se identifican siete categorías de análisis para la Macrotendencia de calidad de la interacción social como: seguimiento al desempeño por autocontrol, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

La Refinería de Cartagena (REFICAR) es una empresa colombiana relacionada con el sector de hidrocarburos y extracción de material petrolero. Se especifica en la transformación del petróleo crudo y pesado en refinado, listo para el procesamiento de gasolina, queroseno, diésel, polipropileno, nafta virgen, gasolina para Jet. Es la segunda refinería más importante del país, después de la Refinería de Barrancabermeja. Su importe diario de petróleo es de 165.000 unidades de barriles, lo que representa al país una entrada importante por estas operaciones. De allí que, la Refinería de Cartagena sea una empresa que exporte estos productos a Centroamérica, Asia, Estados Unidos, como también en el mercado interno (REFICAR, 2019, p.1).

La relación líder-persona de la empresa Refinería de Cartagena está sustentada en principios desde respeto e integridad de los directivos, empleados y toda la organización, lo que se traduce en tratos respetuosos y formales. Sobre la estructura, se implementa el ejercicio de departamentos, los cuales están relacionados entre sí, dentro de la estructura organizativa. En cuanto al sistema cultural, la Refinería de Cartagena, posibilita los valores de seguridad, integridad, responsabilidad, respeto, coraje, buena fe, calidad, celeridad, economía, mejor negocio, planeación, transparencia. Finalmente, el clima organizacional de la empresa brinda las

condiciones necesarias para realizar el trabajo con eficiencia y productividad en sus empleados (REFICAR, 2019, p.1).

Para la refinería de Cartagena, desde la investigación realizada en el presente trabajo, se logra establecer que cumple con nueve categorías de análisis, desde la Macrotendencia de Formalización, las nueve corresponden a: ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, relaciones interpersonales de carácter formal, racionalización de la estructura de autoridad, información y fundamentos para el control, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo.

Adicional, se logran establecer otras diez categorías de la Macrotendencia de calidad de la interacción social como: seguimiento al desempeño por autocontrol, participación en la toma de decisiones, políticas de desarrollo humano, orientación al servicio al cliente, sentido de pertenencia con la organización, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas,, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

El Grupo Nutresa S.A. es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de productos alimenticios. Líder en la región latinoamericana, Nutresa S.A. tiene como cadena de valor los productos que suplen la canasta básica familiar de distintos países de la región. Mediante el modelo de negocios de grupo, Nutresa S.A. cuenta con alrededor de 45.600 empleados dedicados a ocho sectores de la compañía: cárnicos, galletas, chocolates, pastas,

helados, alimentos al consumidor, café, Tresmontes Lucchetti (pastas). Por su naturaleza y actividad, se ubica en los sectores secundario y terciario dado que, desde la transformación del producto y posterior comercialización, ofrecen a Nutresa S.A participar en el negocio de la alimentación (Grupo Nutresa, 2019, p.2).

La relación Líder-persona fundamenta su estrategia en un modelo de negocio diferenciado, donde el talento humano ocupa el principal lugar: se facilita la integración de trabajo y vida, en condiciones dignas. Por su parte, la estructura de la organización se sostiene desde departamentos, dado que, las múltiples marcas y productos que lo componen requieren de grupos o dependencias especiales de trabajo para cumplir el fin requerido. Con relación al sistema cultural, la empresa busca promocionar en sus empleados el ejercicio de formación de personas talentosas, innovadoras, comprometidas, responsables, y que aporten al desarrollo sostenible, mediante estrategias de promoción, desarrollo de competencias, construcción de liderazgo y equilibrio entre vida y trabajo. Finalmente, el clima organizacional de Grupo Nutresa contribuye a un eficiente cumplimiento de metas por parte de sus empleados, debida a las relaciones y formación de equipos de trabajo que se ayudan mutuamente para llevar a cabo el éxito de la organización (Grupo Nutresa, 2019, p.2).

Las categorías de análisis: apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y

condiciones de trabajo; Corresponden a los ocho rasgos que caracterizan al Grupo Nutresa S.A en la Macrotendencia de formalización.

Con respecto a la Macrotendencia de calidad de la interacción social, también se enmarca el Grupo Nutresa con nueve categorías de análisis: desarrollo de iniciativa y creatividad, participación en la toma de decisiones, políticas de desarrollo humano, orientación al servicio al cliente, calidad de las relaciones formales, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

Cementos Argos es una empresa dedicada a la transformación de materia prima, relacionada con el sector de ferretería y construcción, específicamente, con la elaboración y comercialización del cemento. A nivel de Colombia, Cemento Argos es la empresa líder, y a nivel latinoamericano juega un papel importante en la producción de cemento. Con presencia en Honduras, Puerto Rico, Panamá, Haití, Guyana Francesa, Surinam, y también en Estados Unidos, aportan al sector de la construcción y la elaboración de cemento blanco (es la única empresa que elabora este tipo de cemento en Colombia) (Cemento Argos, 2019, p.2).

La relación Líder-persona que la empresa de Cementos Argos promociona fundamenta su estrategia en el talento humano. Para la empresa son sus empleados el principal activo que tiene. A partir del respeto, liderazgo y trascendencia, la empresa busca que sus empleados adquieran un alto sentido de pertenencia, y puedan brindar una excelente calidad en sus servicios. Sobre la estructura, la empresa acude a la figura de departamentos, centrandose en los mismos la

responsabilidad en el éxito o fracaso de la operatividad. Sobre el sistema cultural, la empresa ha mantenido un alto valor no solo por parte de sus clientes, sino de sus empleados, quienes tienen alto sentido de pertenencia por la misma. Finalmente, el clima organizacional de Cemento Argos es muy apetecido por profesionales y empleados de la construcción, específicamente concreto u hormigón, dado que la empresa paga excelentes salarios y brinda las condiciones necesarias para su trabajo (Cemento Argos, 2019, p.2).

Desde la Macrotendencia de Formalización, la empresa Cementos Argos cumple con ocho categorías de análisis que lo enmarcan: apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: centralización de decisiones, seguimiento al desempeño por directivos, racionalización de la estructura: división del trabajo, conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo. Adicional, también se identifican las siguientes nueve categorías de análisis, que enmarcan la empresa Cementos Argos con la Macrotendencia de calidad de la interacción social: desarrollo de iniciativa y creatividad, aceptación líder informal y calidad en comunicación, seguimiento al desempeño por autocontrol, políticas de desarrollo humano, sentido de pertenencia con la organización, calidad de las relaciones formales, acción de liderazgo centrado en las personas, motivación y bienestar a trabajador y conformación y participación en equipos de trabajo.

Claro Móvil, empresa líder a nivel latinoamericano de las telecomunicaciones, servicios integrados, telefonía y televisión por cable, que provee a sus clientes entretenimiento y comunicación. Se ubica en el sector terciario de productividad, dado que logra generar espacios

de prestación de servicios, en este caso, la telefonía móvil, televisión, entretenimiento, plataformas, entre otros. Claro es subsidiaria de América Móvil (Claro Móvil, 2019, p.1).

La relación Líder-persona en Claro Móvil se sustenta en los principios de disciplina, calidad y lealtad de sus empleados, como también de la organización. Igualmente, el desarrollo humano y la promoción de capacitación del talento humano también se consideran como fundamental en cuanto a los colaboradores de la empresa. Sobre la estructura, la empresa se enfoca en departamentos, los cuales, trabajan entre sí para adelantar los procesos de operatividad y servicio a los clientes. En cuanto al sistema cultural, Claro Móvil representa la oportunidad de sus empleados de adquirir, mediante el empleo, honestidad, desarrollo humano, creatividad empresarial, productividad, respeto y optimismo. Por último, sobre el clima organizacional Claro Móvil brinda las condiciones necesarias para garantizar una prestación del servicio con calidad, eficiencia y lealtad (Claro Móvil, 2019, p.1).

Desde el punto de vista de la Macrotendencia de formalización, la empresa Claro Móvil se caracteriza con las siguientes nueve categorías de análisis: ejercicio de liderazgo formal no genera confianza, interacción social orientada al individualismo, insatisfacción por factores externos de motivación, apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, racionalización de la estructura: centralización en decisiones, racionalización de la estructura: división del trabajo, acción de liderazgo formal, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación y condiciones de trabajo. Sin embargo, también se categoriza con la Macrotendencia de la calidad de la interacción social con cuatro categorías: orientación al

servicio al cliente, calidad en relaciones interpersonales y cooperación, acción de liderazgo centrado en las personas y conformación y participación en equipos de trabajo.

3.7 Identificación de empresas según Macrotendencias: Formalización y calidad de la caracterización Social

De acuerdo con la metodología propuesta y el modelo de caracterización por Méndez (2006), se pretende caracterizar mediante rasgos y porcentajes de identificación de las empresas, bajo los parámetros de macrotendencias de Formalización y Calidad de la interacción social. Sobre el primero, se trata de los procesos que se realizan al interior de las organizaciones, entre los empleados y entre sí. Cubre la mayor cantidad de porcentajes. Según Méndez (2006):

La organización formaliza su estructura mediante la especialización (funciones y actividades), normalización de actividades (organigrama, procesos, procedimientos, sistemas de control), coordinación de actividades, centralización en toma de decisiones, tamaño de la unidad de trabajo, liderazgo formal, relaciones interpersonales de carácter funcional, entre otros. El mayor número de categorías se encuentran en esta Macrotendencia. Significa que tienen mayor presencia situaciones que las personas aprenden en el proceso de socialización, y que se manifiestan en sus comportamientos fortaleciendo la conciencia colectiva (p.47)

Sobre el segundo aspecto, relacionado con la Calidad de la interacción social sobresale el concepto de los vínculos, interacciones e intercambios que realizan los empleados de las

organizaciones. Al respecto, plantea Méndez (2006) sobre la Calidad de la interacción social afirma que se trata de “la calidad en la comunicación interpersonal, relaciones de apoyo y solidaridad con los jefes y los compañeros, trabajo en equipo, relaciones informales, cohesión social, participación en decisiones, compromiso, sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad” (p.53).

Con respecto a los rasgos de identificación, basados nuevamente en Méndez (2006) se consideran los siguientes:

Categorías de análisis de la Macrotendencia de Formalización:

1. Ejercicio de liderazgo formal no genera confianza
2. Interacción social orientada al individualismo
3. Relaciones interpersonales de carácter formal
4. Impacto del cambio tecnológico
5. Racionalización de la estructura: división del trabajo
6. Acción de liderazgo formal
7. Insatisfacción por factores externos de motivación
8. Información, fundamentos para el control
9. Seguimiento al desempeño por directivos
10. Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral
11. Racionalización de la estructura autoridad
12. Conocimiento de la organización
13. Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos

14. Racionalización de la estructura: coordinación y comunicación
15. Racionalización de la estructura: centralización en decisiones
16. Condiciones de trabajo

Categorías de análisis de las Macrotendencias de Calidad de la interacción social:

17. Calidad en relaciones interpersonales y cooperación
18. Sentido de pertenencia con la organización
19. Políticas de desarrollo humano
20. Acción de liderazgo centrado en las personas
21. Conformación y participación en equipos de trabajo
22. Calidad de las relaciones formales
23. Desarrollo de iniciativa y creatividad
24. Orientación al servicio al cliente
25. Participación en la toma de decisiones
26. Motivación y bienestar a trabajador
27. Aceptación líder informal y calidad en comunicación
28. Seguimiento al desempeño por autocontrol

3.7.1 Macrotendencias de Formalización y Calidad de la interacción social, en empresas internacionales

A continuación, se exponen los datos obtenidos de las empresas a nivel internacional (20 empresas) (Forbes México, 2018) resaltando el tratamiento de la información, sobre las macrotendencias de Formalización, y Calidad de la interacción social.

Para este primer ejercicio, se revisaron las definiciones y caracterizaciones de cada empresa, y se lograron identificar con cada una de las categorías propuestas. De acuerdo con la revisión, la cantidad total de las empresas fueron 20 representando el 100% de éstas. A medida que se realiza el trabajo de identificación, las empresas, de acuerdo con cada categoría propuesta, se ubica en estos elementos categoriales, de manera descriptiva.

A continuación en la tabla 3, se mencionan las empresas que según la revista Forbes México, son las mejores empresas para trabajar en el 2018 (Forbes México, 2018), estas empresas son seleccionadas para analizar sus principales características.

Tabla 3 *Empresas internacionales*

Nombre de la empresa	Nombre de la empresa
• Alphabet	• Bank Mandiri
• Microsoft Corporation	• Japan Exchange Group Inc.
• Apple, Inc.	• MGM Resort International.
• Walt Disney Company	• China Petroleum Engineering and

- Amazon.com
- China National Offshore Oil Corporation
- Daimler AG
- Kasikornbank Public Company Limited
- Celgene
- BMW Group
- Construction Corporation
- Siemens AG
- Volkswagen Group
- International Business Machines Corporation (IBM)
- Salesforce.com
- Vicinity Centres
- SIAM Commercial Bank (SCB)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 *Categorías de análisis: Macrotendencia de formalización en empresas internacionales.*

Categorías de análisis: Formalización	Cantidad		
	de	-X	%
	empresas		
Ejercicio de liderazgo formal no genera confianza	20	0	0
Interacción social orientada al individualismo	20	3	15%
Insatisfacción por factores externos de motivación	20	3	15%

Categorías de análisis: Formalización	Cantidad		
	de	-X	%
	empresas		
Relaciones interpersonales de carácter formal	20	4	20%
Información, fundamentos para el control	20	6	30%
Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral	20	7	35%
Racionalización de la estructura: centralización en decisiones	20	8	40%
Impacto del cambio tecnológico	20	8	40%
Seguimiento al desempeño por directivos	20	8	40%
Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos	20	14	70%
Racionalización de la estructura autoridad	20	15	75%
Racionalización de la estructura: coordinación y comunicación	20	17	85%
Racionalización de la estructura: división del trabajo	20	18	90%
Conocimiento de la organización	20	20	100%
Acción de liderazgo formal	20	20	100%
Condiciones de trabajo	20	20	100%
Total	20	171	100%

Fuente: elaboración propia.

Aquí se presenta que en los procesos de interacción social orientada al individualismo tres empresas presentaron estos rasgos, representando el 15%; sobre las relaciones interpersonales de carácter formal, cuatro empresas representaron estos rasgos (20%); sobre el impacto del cambio tecnológico, ocho empresas tuvieron estos rasgos, representando el 40%; sobre la racionalización de la estructura: división del trabajo, 18 empresas tuvieron orientación hacia esta división, representando el 90%; en cuanto a acciones de liderazgo formal, todas las empresas lograron generar estrategias para el fomento de éste (100%); sobre la insatisfacción por factores externos de motivación, tres empresas orientaron hacia estos rasgos, representando el 15%; sobre la información, fundamentos para el control, seis empresas demostraron esta orientación, con el 40%; en cuanto la ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral, siete empresas optaron por estos rasgos, representando el 35%.

Sobre la racionalización de la estructura de autoridad, 15 empresas optaron por estos rasgos, representando el 75%; para el caso del conocimiento de la organización, 20 empresas optaron por estos rasgos; con relación a la apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos, se identificaron 14 empresas por esta orientación, representando el 70%; sobre la racionalización de la estructura coordinación y comunicación, 17 empresas lograron orientarse en este rasgo, representando el 85%; sobre racionalización de la estructura, centralización de las decisiones, 8 empresas optaron por estos rasgos, representando el 40%; finalmente, sobre condiciones de trabajo, se identificó que 20 empresas tienen en cuenta este factor, representando el 100%.

Con base en la información estudiada previamente, se realiza la identificación de los rasgos de la Macrotendencia Calidad de la interacción social, inicialmente con las empresas internacionales.

Tabla 5 *Categorías de análisis: Macrotendencias de calidad de la interacción social en empresas internacionales.*

Categorías de análisis : Calidad de la interacción social	Cantidad		
	de	X	%
	empresas		
Participación en la toma de decisiones	20	8	40%
Desarrollo de iniciativa y creatividad	20	10	50%
Aceptación líder informal y calidad en comunicación	20	14	70%
Orientación al servicio al cliente	20	15	75%
Sentido de pertenencia con la organización	20	15	75%
Seguimiento al desempeño por autocontrol	20	16	80%
Motivación y bienestar a trabajador	20	16	80%
Acción de liderazgo centrado en las personas	20	17	85%
Calidad de las relaciones formales	20	18	90%
Calidad en relaciones interpersonales y cooperación	20	18	90%
Políticas de desarrollo humano	20	19	95%

Categorías de análisis : Calidad de la interacción social	Cantidad		
	de	X	%
Conformación y participación en equipos de trabajo	20	20	100%
Total	20	186	100%

Fuente: elaboración propia

Con base en la tabla de identificación de rasgos, se aprecia la siguiente interpretación: sobre el rasgo de conformación y participación en equipos de trabajo, sobre el total de 20 empresas que se seleccionaron esta práctica como rasgo identificador, generando 100%; sobre las políticas de desarrollo humano, 19 empresas optaron por esta práctica, generando un 95%; sobre los rasgos de Calidad en relaciones interpersonales y cooperación, y calidad de relaciones formales, 18 empresas optaron por esta práctica, generando un 90%; 17 empresas optaron por acción de liderazgo centrado en las personas, representando un 85%.

Sobre la Motivación y bienestar al trabajador, y el seguimiento al desempeño por autocontrol, 16 empresas orientaron su escogencia por estas características, representando el 80%; el sentido de pertenencia con la organización, y la orientación al servicio al cliente, estuvieron con 15 empresas, la cuales orientaron estas prácticas, representando 75%; sobre la aceptación del líder informal y calidad de la comunicación 14 empresas optaron por esta característica, representando el 70%; sobre el desarrollo de iniciativa y creatividad, diez empresas lograron incluir esta característica, representando el 50%; finalmente, sobre la

participación en la toma de decisiones ocho empresas consideraron este aspecto importante, generando 40%.

3.7.2 Enfoque de cultura de las empresas internacionales

De acuerdo con la información recolectada y estudiada, se puede analizar que en las empresas internacionales la cantidad de rasgos de identificación que se seleccionaron por las empresas, para eventos de categorizar la información, permiten obtener la siguiente información: 357 rasgos (171 rasgos de formalización 47,89%) (186 rasgos de interacción social 52,10%).

Significa que, en este grupo de empresas, los comportamientos de las personas son más interactivos que dinámicos. Por ende, de acuerdo con la ilustración, la cultura que prevalece en este tipo de organizaciones corresponde a Humanitaria (1-4).

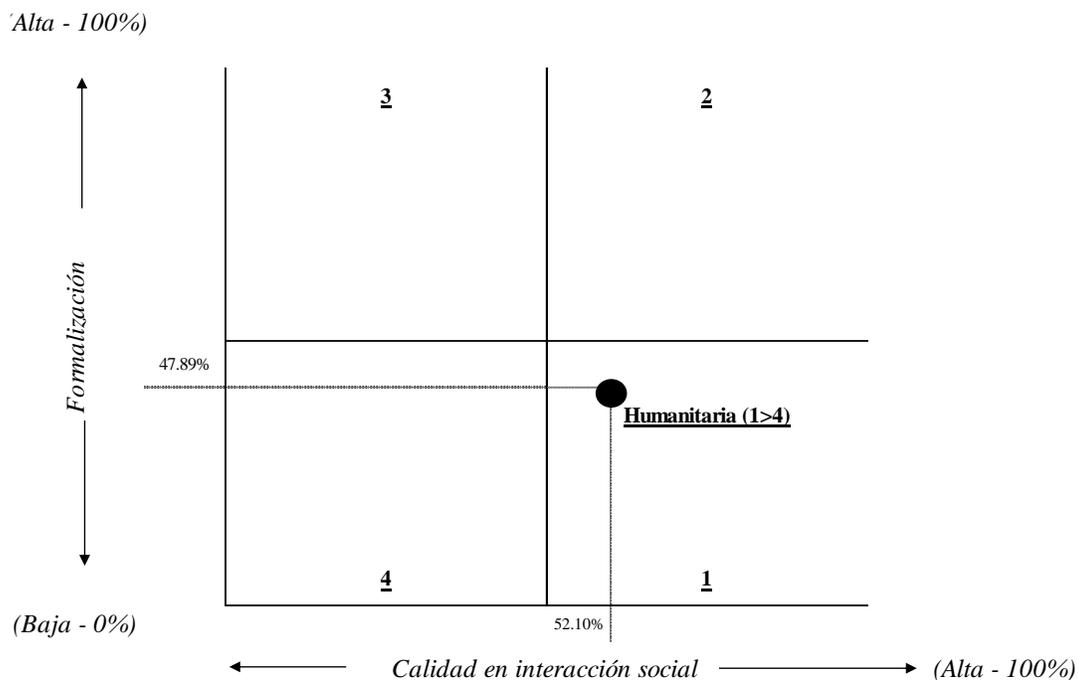


Ilustración 1 *Cultura que prevalece en empresas internacionales*

Fuente: Elaboración propia

La ubicación del punto en el cuadrante 1, mantiene la relación de calidad e interacción social en 52,10%, mientras que, en formalización, el punto se ubicó en 47,89%, lo que correspondió a que las empresas internacionales basan su comportamiento en las interacciones sociales, la calidad del trabajo, el equilibrio entre la vida y el trabajo de los empleados, la respuesta positiva del talento humano hacia los espacios organizacionales y de capacitación. Por lo tanto, la caracterización de las empresas multinacionales es humanitaria.

3.7.3 Caracterización de Empresas Nacionales (Colombia) en Macrotendencias de Formalización y Caracterización de la Calidad

Posterior al análisis de las empresas internacionales, se busca realizar, en base de la información recolectada, una mirada descriptiva a las empresas a nivel nacional en Colombia. Cabe resaltar que se revisan diez empresas etiquetadas como las más grandes del país. (Canal 1, 2018).

Tabla 6 *Empresas nacionales - Colombia*

Nombre de la empresa	Nombre de la empresa
• Grupo Éxito	• Avianca Holdings S.A.
• Ecopetrol S.A.	• Refinería de Cartagena
• Organización Terpel	• Grupo Nutresa S.A.
• Grupo EPM	• Cemento Argos
• Grupo Argos	• Claro Móvil

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 *Categorías de análisis: Macrotendencia de formalización en empresas nacionales.*

Categorías de análisis: Formalización	Cantidad de empresas	X	%
Ejercicio de liderazgo formal no genera confianza	10	2	20%
Ausencia de políticas para fortalecer el ambiente laboral	10	2	20%
Interacción social orientada al individualismo	10	3	30%
Relaciones interpersonales de carácter formal	10	3	30%
Impacto del cambio tecnológico	10	3	30%
Racionalización de la estructura autoridad	10	3	30%
Insatisfacción por factores externos de motivación	10	4	40%
Información, fundamentos para el control	10	4	40%
Apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos	10	7	70%
Racionalización de la estructura: centralización en decisiones	10	8	80%
Seguimiento al desempeño por directivos	10	8	80%
Racionalización de la estructura: división del trabajo	10	8	80%
Conocimiento de la organización	10	9	90%

Categorías de análisis: Formalización	Cantidad de empresas	X	%
Acción de liderazgo formal	10	10	100%
Racionalización de la estructura: coordinación y comunicación	10	10	100%
Condiciones de trabajo	10	10	100%
Total	10	94	100%

Fuente: elaboración propia

Con relación a los resultados, las empresas nacionales en la identificación de rasgos de Formalización se orientan por los de acción de Liderazgo, Racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, y condiciones de trabajo, las diez empresas estudiadas conceptuaron que estos rasgos son importantes para la organización; sobre el conocimiento de la organización, nueve empresas orientaron sus rasgos hacia esta identificación, generando un 90%; ocho empresas se identificaron con la racionalización de la estructura: división del trabajo, seguimiento a desempeño por directivos, y racionalización de la estructura: centralización en decisiones generando un 80%; siete empresas se orientaron por la apertura al cambio tecnológico para mejorar procesos generando un 70%; cuatro empresas orientaron su insatisfacción por factores externos de motivación, y sobre la información, fundamento para el control, generando 40%.

Tres empresas se orientaron por los rasgos de interacción social orientada al individualismo, relaciones interpersonales de carácter formal, impacto del cambio tecnológico y

racionalización de la estructura de autoridad generando 30%; dos empresas orientaron sus rasgos de identificación hacia el ejercicio de liderazgo formal no genera confianza, generando un 20%.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla los resultados de rasgos que identifican a las empresas nacionales, al igual que los porcentajes indicados.

Tabla 8 *Categorías de análisis: Macrotendencia de calidad de la interacción social en empresas nacionales.*

Categorías de análisis: Calidad de la interacción social	Cantidad de empresas	\bar{X}	%
Desarrollo de iniciativa y creatividad	10	4	40%
Aceptación líder informal y calidad en comunicación	10	4	40%
Seguimiento al desempeño por autocontrol	10	5	50%
Participación en la toma de decisiones	10	5	50%
Políticas de desarrollo humano	10	6	60%
Orientación al servicio al cliente	10	6	60%
Sentido de pertenencia con la organización	10	7	70%
Calidad de las relaciones formales	10	7	70%
Calidad en relaciones interpersonales y cooperación	10	8	80%
Acción de liderazgo centrado en las personas	10	8	80%

Categorías de análisis: Calidad de la interacción social	Cantidad de empresas	<u>X</u>	%
Motivación y bienestar a trabajador	10	8	80%
Conformación y participación en equipos de trabajo	10	10	100%
Total	10	78	100%

Fuente: elaboración propia

Conformación y participación en equipos (10, 100%); Calidad en relaciones interpersonales y cooperación, Acción de liderazgo centrado en las personas y Motivación y bienestar al trabajador (8, 80%); Sentido de pertenencia con la organización, y calidad de las relaciones formales (7, 70%); Políticas de desarrollo humano, y Orientación al servicio al cliente (6, 60%); Participación en la toma de decisiones, y Seguimiento al desempeño por autocontrol (5, 50%); Desarrollo de iniciativa y creatividad y Aceptación del líder informal y calidad en comunicación (4, 40%).

3.7.4 Cultura que prevalece en las organizaciones nacionales- Colombia

Sobre la cultura que prevalece en las organizaciones nacionales, se observa el comportamiento de acuerdo con la información recolectada, respecto a los rasgos propuestos por

Méndez (2006), para formalización y calidad de la interacción social. Sobre esta relación, se puede afirmar que se recolectaron 172 niveles de escogencia o de orientación por parte de diez empresas nacionales, de acuerdo con los 28 rasgos propuestos en el estudio del autor mencionado.

Al respecto de esta orientación, la identificación permitió encontrar que 94 rasgos estuvieron relacionados con la formalización, que corresponde al 54,65%, mientras que en la interacción social se encontraron 78 rasgos, lo que corresponde al 45,35% de las empresas estudiadas.

A continuación, se presenta en el siguiente gráfico el tipo de cultura que está presente en las empresas colombianas.

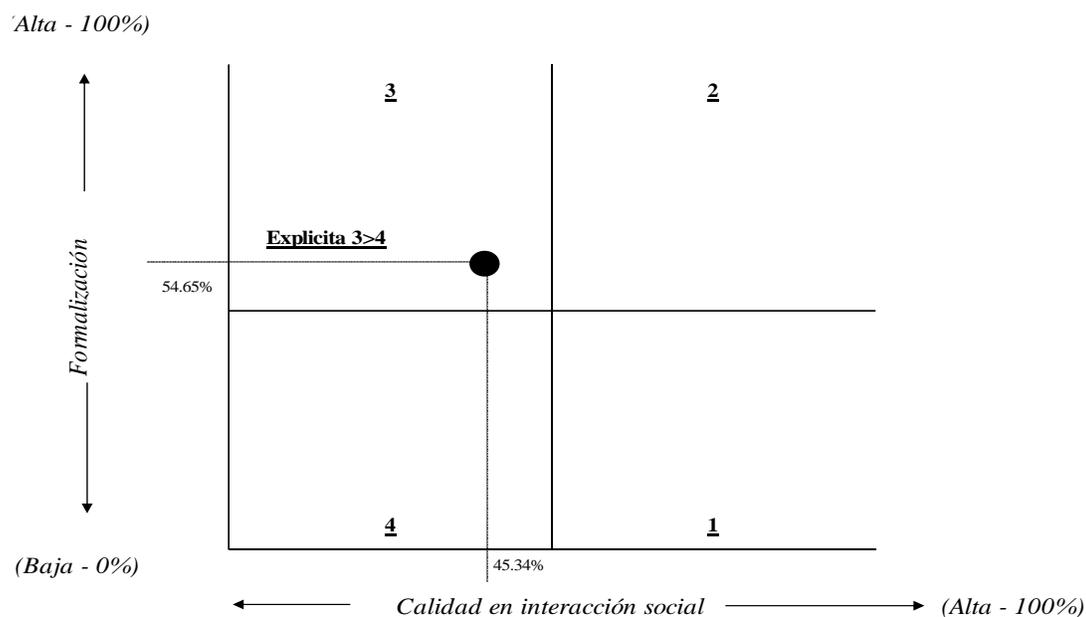


Ilustración 2 *Cultura que prevalece en empresas nacionales (Alternativa Explícita)*

Fuente: Elaboración propia

Sobre el enfoque de la gráfica, se aprecia que los puntos de encuentro se establecen así: en calidad e interacción, existe el 45,35% del punto, ubicándolo en el cuadrante cuatro (4), mientras que el otro punto, relacionado con la formalización, se ubica en 54,65%, dejándolo en el cuadrante tres (3). Con relación en este punto, la relación y el comportamiento de las organizaciones es explícito, lo que significa que todavía existen empresas que realizan y toman sus decisiones de manera directiva, sin tener en cuenta a los empleados, como también, una fuerte presencia de unidad laboral y de empleados que ha generado aprendizajes comunes para la operatividad en las empresas.

3.8 Cierre

Con relación al ejercicio propuesto anteriormente, se contribuye al análisis y caracterización de la cultura y clima organizacional en las empresas multinacionales y nacionales, desde la productividad. Para ello, se realiza un análisis de las empresas, desde el punto de vista de ingresos, utilidades y comparativo con el año 2017, para así definir su estructura y organización.

Con relación a las empresas internacionales, se comparte la siguiente tabla con la información de las empresas que en el año 2017 y 2018 registraron ingresos, utilidades netas, y el porcentaje de crecimiento entre ambos años.

Tabla 9 *Análisis de ingreso y utilidades de empresas internacionales*

Empresa/Variable	Ingreso x ventas	Utilidades	Crecimiento Vs 2017
Alphabet	90.272 millones US	31.100 millones US	9%
Microsoft	125.800 millones US	39.200 millones US	12%
Apple	182.795 millones US	39.510 millones US	8%
Walt Disney	59.434 millones US	12.598 millones US	5%
Amazon	232.887 millones US	10.073 millones US	14%
China National Offshore Oil Corporation	148.551.923 millones US	27.038 millones US	18%
Daimler AG	186,23 millones US	8.044 millones US	9%
Kasikornbank	32.985 millones US	10.543 millones US	12%
Celgene	15.281 millones US	4.046 millones US	15%
BMW	10.847 millones US	8.001 millones US	12%
Bank Mandiri	57.934.715 millones US	18.489.571 millones US	15%

Empresa/Variable	Ingreso x ventas	Utilidades	Crecimiento Vs 2017
Japan Exchange Group	183.184.370 millones US	8.345.671 millones US	12%
MGM Resort	28.183.983 millones US	14.630.872 millones US	15%
China Petroleum	24.014.756 millones US	19.540.910 millones US	17%
Siemens	248.983.087 millones US	124.833.002 millones US	14%
Volkswagen	235.849.000 millones US	11.844.00 millones US	13%
IBM	79.590.000 millones US	13.210.000 millones US	10%
Salesforce	13.280.000 millones US	1.110.000 millones US	8%
Vicinity Centres	755.9 millones US	16.100.000 millones US	12%
SIAM comercial Bank	123.619.034 millones US	23.540.000 millones US	5%

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior, se puede identificar que las empresas reportaron utilidades amplias, como también, el aumento de los porcentajes de crecimiento del año 2017 en comparación con el año 2018. Las empresas que sobresalen con el mayor crecimiento porcentual fueron las empresas del sector de hidrocarburos (18% y 17% respectivamente), seguido de las empresas tecnológicas, de entretenimiento y comerciales de bancarización (15%), de construcción y de ventas por red (14%), seguido de las empresas de construcción de automóviles (13%), luego empresas de distinta naturaleza, entre las que se destacan de los sectores de construcción de plataformas comerciales, bancarios, y de computación (12%), posteriormente, empresas con naturaleza de diseño de software (10%-9%), construcción de autos (8%), Bancos (8%). Finalmente, las empresas de entretenimiento y nuevamente de banca (5%).

Sobre las empresas nacionales, se lograron observar el comportamiento de diez de ellas, sobre la base de medición, caracterización e identificación de cultura y clima organizacionales, para evidenciar su relación con niveles de productividad. A continuación, se exponen los resultados del análisis de las empresas colombianas.

Tabla 10 *Análisis de ingreso y utilidades de empresas nacionales en Colombia.*

Empresa/variable	Ingresos x ventas	Utilidades	Crecimiento vs 2017
Grupo Éxito	33.400.000 millones	5.734.000 millones	4%
	US	US	

Empresa/variable	Ingresos x ventas	Utilidades	Crecimiento vs 2017
Ecopetrol S. A	35.520.000 millones	8.300.000 millones	7%
	US	US	
Terpel	28.000.000 millones	12.000.000 millones	8%
	US	US	
Grupo EPM	22.000.000 millones	52.84 millones US	12%
	US		
Grupo Argos	33.700.000. millones US	19.430.000 millones	12%
		US	
Avianca Holdings	43.000.000 millones	19.800.000 millones	8%
	US	US	
La refinera de Cartagena	14.410.608 millones	27.320.111 millones	19%
	US	US	
Grupo Nutresa	87.064.090 millones	19.520.000 millones	18%
	US	US	
Cemento Argos	33.700.000 millones	16.982.309 millones	11%
	US	US	
Claro Móvil	16.350.000 millones	10.400.000 millones	9%
	US	US	

Fuente: elaboración propia

En esta tabla, se aprecian los comportamientos de las empresas nacionales, la cuales tuvieron un crecimiento mayor (19%), respecto al menor (4%). Los principales puntos de

referencia mayores fueron: empresas de hidrocarburos (19%), de alimentos (18%), de servicios públicos y construcción (12%-11%), telecomunicaciones (9%), aviación y derivados del petróleo (8%-7%), y de comercialización (4%).

Por otra parte, se resalta el ejercicio de identificación de rasgos con la metodología propuesta por Méndez (2006), donde se destaca que las organizaciones tienen cuatro componentes para el estudio de una cultura organizacional más descriptiva. Son: Líder-persona, estructura organizacional, sistema cultural, y clima organizacional. A su vez, estos componentes están estructurados en macro propuestas que son: formalización, y calidad de la interacción social.

Por lo tanto, delimitar el estudio solo a las variables de cultura y clima organizacional no es viable, dado que, no permite contemplar otras variables que son importantes en las organizaciones, y ponen de relieve las relaciones e interacciones sociales. Los comportamientos de los empleados, también sus interacciones y construcción de dinámicas laborales, son importantes en las empresas, porque generan otros lazos de significación que van más allá de la instrumentalización del trabajo.

4. Conclusiones

El presente estudio de caracterización e identificación de la cultura y el clima organizacional como factores que inciden en la productividad laboral, se destaca que, desde los planteamientos de Méndez (2006), y su modelo de caracterización e identificación de las variables cultura y clima organizacional de las empresas, se pudo definir dos grupos de empresas en el ámbito internacional y nacional, mediante el rastreo de las mismas a partir de los componentes propuestos por el modelo de caracterización: líder-persona, estructura, sistema cultural y clima organizacional.

Sobre los dos últimos aspectos, el estudio dedicó mayor atención, dado que, son parte sustancial del proceso inicial de interés investigativo. La cultura y el clima organizacional sí inciden negativa o positivamente en el comportamiento de las organizaciones, como también en la construcción de una productividad laboral.

Para los dos grupos de empresas (internacionales y nacionales), de acuerdo con Méndez (2006) se realizó el análisis a las macrotendencias de formalización y calidad de la interacción social, como aspectos relevantes para la productividad laboral

En el caso de las empresas internacionales, el modelo de caracterización logró identificar que, a nivel de Macrotendencia de formalización, las empresas seleccionadas (20) no tienen un liderazgo que no genere confianza; en la totalidad de ellas se evidenció conocimiento de la organización, acción de liderazgo formal y condiciones de trabajo favorables para los empleados, es decir, que las empresas internacionales le apuestan a un modelo de equilibrio entre trabajo y

vida, mediante prácticas formales adecuadas, integrales y basadas en las condiciones dignas de las personas.

Por otra parte, en la identificación de Macrotendencia de calidad de la interacción social de las empresas, se destaca que la totalidad de las empresas tienen en su estrategia para implementar la productividad, la conformación y participación de equipos de trabajo; el 90% de las empresas (18) tienen procesos eficientes en la calidad de las relaciones interpersonales y cooperación, mientras que el 40% (8) tienen en cuenta la participación en la toma de decisiones directamente con los empleados.

Esto generó que se realizara el análisis a estas empresas, para concluir que optaron por un modelo que se basa en una cultura organizacional humanitaria, lo que trae consigo mayores condiciones para los empleados, para aumentar su nivel de productividad. Cabe destacar que, estas empresas donde el talento humano es el elemento central de las organizaciones, la productividad de los empleados es mayor, generando negocios y organizaciones con mayores resultados económicos, de posicionamiento de marcas, de generación de culturas y climas organizacionales en relación con sus países o naciones, lo que se traduce en mayor crecimiento económico, estabilidad laboral, y condiciones requeridas y máximas para el potenciamiento del trabajo.

En cambio, para las diez empresas nacionales que se lograron analizar, se destacó principalmente que en las dos macrotendencias (Formalización y Calidad de la Interacción Social), logrando identificar en la primera Macrotendencia que en la Formalización dos

empresas no ejercen liderazgo y confianza, al igual que otras dos empresas que tienen ausencia de políticas para el fortalecimiento del ambiente laboral; en cambio, la totalidad de empresas tienen condiciones de trabajo, racionalización de la estructura: coordinación y comunicación, acción de liderazgo formal.

Por el lado de la Macrotendencia de Relaciones Sociales se destaca que cuatro empresas apuestan por el desarrollo de iniciativa y creatividad, como también aceptación del líder informal y calidad de la comunicación; en cambio, la totalidad de las diez empresas estuvieron en la característica de la conformación y participación de equipos de trabajo.

Con base en lo anterior, se logró identificar que el modelo de cultura que sobresalió en las empresas nacionales fue el explícito, donde las relaciones entre el clima y cultura organizacionales se basan en estructuras jerárquicas cerradas, donde el empleado debe mantenerse en ellas a partir de sus prácticas laborales, basadas en estímulos de ascenso, mejores salarios por evento, y a su vez, con una estabilidad laboral mediada por los resultados generales de las organizaciones. Esto trae consigo una generación de dependencia entre los empleados y sus acciones, lo que para los directivos y coordinadores de unidad significa seguir con el empleo o no. Por lo tanto, el crecimiento económico, en comparación con las empresas internacionales es menor, y para los empleados su estabilidad la dan ellos mismos, resaltando que la cultura y clima organizacional son condiciones para la eficiencia organizacional, con el modelo explícito limita la producción y productividad de los recursos organizacionales.

Finalmente, en una cultura humanitaria, el rendimiento y la eficiencia son más altas que una empresa liderada por una cultura alternativa explícita. Se destaca que en las empresas de mayores ingresos económicos a nivel mundial son las relacionadas con las tecnologías y ciencias de la computación, luego las de sector de hidrocarburos, y por último, de bienes y servicios, mientras que en las empresas nacionales el primer orden de ingresos lo representan las empresas de hidrocarburos y derivados, seguidos de bienes y servicios, y por último de comunicación.

5. Referencias

Alphabet Inc. (2019). Información empresarial. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de <http://www.abc.xyz>

Amazon.com (2019). Información empresarial. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de <https://www.amazon.com>

Andrade, S. (2005). Diccionario de economía (3ra. ed.). México: Ed. Andrade. Recuperado el 27 de Julio de 2019, disponible en: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

Apple, Inc. (2019). Liderazgo de Apple. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de <https://www.apple.com/sitemap/>

Avianca Holdings (2019). Información corporativa. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de

<http://aviancaholdings.com/Spanish/inicio/default.aspx>

Bain, R. (2003), La productividad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.

Bank Mandiri. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de

<https://www.bankmandiri.co.id/en/home>

BMW. (2019). Información empresarial. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de

<https://www.bmwgroup.com/en.html>

Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad? *Tesis de Pregrado*. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Administración de Empresas.

Recuperado de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/4936/brancato-puedeinfluirclimalaboralenlaproductividad.pdf

Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 19-20

Canal 1. (14 de Mayo de 2018). *Canal 1* . Obtenido de

<https://canal1.com.co/entretenimiento/ideas-utiles/los-50-empresas-mas-grandes-de-colombia-trabaja-en-una-de-estas/>

Carro, R y González D (2012) Productividad y competitividad. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Celgene. (2019). Información empresarial. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de <https://www.celgene.es/>

Cemento Argos. (2019). Información empresarial. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <https://argos.co/>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

China National Offshore Oil Corporation CNOOC. (2019). Información empresarial. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de <https://www.cnooltd.com/col/col7581/index.html>

China Petroleum Engineering and Construction Corporation. (2019). Cultura corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <http://cpecc.cnpc.com.cn/cpeccen/>

Claro Móvil (2019). Información empresarial. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <https://www.claro.com.co/personas/>

Dandridge, T., Mitroff, I., y Joyce, W. (1980). Organizational Symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5, 77-82

Daimler AG. (2019). Información empresarial. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de

<https://www.daimler.com.co/index.php>

Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654

Dessler, G. (1976) Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional.

Durkheim, E. (1951). Sociología y Filosofía. Ed. Guillermo Kraft, Ltda, Buenos Aires.

Drucker, P. (1978). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas (2ª. ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol S.A. (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/web_es/ecopetrol-web

Fietman, (1994). Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. In 4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management, (pp.45)

Forbes Staff. (2018, octubre 10). *Forbes 2000 | Las mejores empresas para trabajar en 2018* •

Forbes México. México Forbes. <https://www.forbes.com.mx/forbes-2000-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-2018/>

Forehand G., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior.

Psychological Bulletin.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.

Cuadernos de Administración/Universidad del Valle/No.42/Jul-Dic 2009.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Grupo ARGOS (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de

<https://colombia.argos.co/>

Grupo EPM. (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 en

<https://www.epm.com.co/site/>

Grupo Éxito. (2019). Información corporativa. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de

<https://www.grupoexito.com.co/es/>

Grupo Nutresa S.A. (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <https://www.gruponutresa.com/>

González, J., y Parra, C. (2008). Clima organizacional, motivación, liderazgo de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (25), 40-57.

Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencias. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.

International Business Machines Corporation IBM. (2019). *Ciencia de datos del Ser Humano* (Traducción). Recuperado el 12 de diciembre de 2019 de <https://www.ibm.com/blogs/research/2019/11/human-centered-data-science-cscw-2019/>

Japan Exchange Group. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://www.jpx.co.jp/english>

Kasikornbank. (2019). Información empresarial. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de <https://kasikornbank.com/th/personal>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. (14^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Kootz, H, y Weirich, H. (1998) Administración 11^a. Edición. México: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1988). La teoría de campo en las ciencias sociales. Paidós. Barcelona.

MGM Resort International. (2019). Cultura corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de

<https://www.mgmresorts.com/en.html>

Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención* (Primera Edición). Centro Editorial Universidad del rosario.

<https://repository-urosario-edu->

[co.ez.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository-urosario-edu-co.ez.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Méndez Álvarez, C. E. (2018). *Cultura y clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Alfaomega Colombia S.A.

Microsoft. (2019). Acerca de Microsoft. Recuperado el 20 de agosto de 2019 de

<http://microsoft.com/es-co>

Núñez, A. L. G., & Monfort, I. P. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.

Organización Terpel. (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <https://www.terpel.com/>

Pabón, G. (2018, mayo 24). *Los 50 empresas más grandes de Colombia, ¿trabaja en una de estas?* Canal 1. <https://canal1.com.co/entretenimiento/ideas-utiles/los-50-empresas-mas-grandes-de-colombia-trabaja-en-una-de-estas/>

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia inductores del cambio organizacional*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 231-248.

Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581

Real Academia de la Lengua Española RAE. (2010). *Concepto de Cultura*. Recuperado el 7 de diciembre de 2019 de <https://dle.rae.es/cultura>

Real Academia Española (2010). *Concepto de Estructura*. Recuperado el 7 de diciembre de 2019 de <https://dle.rae.es/estructura>

Real Academia Española (2010). Concepto de Liderazgo. Recuperado el 7 de diciembre de 2019 de <https://dle.rae.es/liderazgo>

Refinería de Cartagena REFICAR. (2019). Información corporativa. Recuperado el 23 de agosto de 2019 de <https://www.reficar.com.co/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado el 3 de octubre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&Ing=es.

Salesforce.com. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://www.salesforce.com/es/company/about-us/>

SANDER, B. (2002). Gestión y administración de los sistemas educacionales: Problemas y tendencias. *Revista Educación: Interamericana de Desarrollo Educativo*. 31(5), 192-201. Recuperado el 10 de enero de 2017, de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LAG_ESTIN_EDUCATIVA.pdf

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización / Organizational climate in the change management for the development of the organization. *Revista Cubana de Salud Pública*, 2, 385-393.

Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12, 13-28

Siam Commercial Bank SBC. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://www.scb.co.th/en/personal-banking.html>

Siemens AG. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de <https://new.siemens.com/global/en.html>

Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local-Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: *La cultura organizacional como factor condicionante en la productividad: el caso de una empresa de la industria de plástico en Jalisco*, 36-65

Terán Varela, O. E., & Irlanda, J. L. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en*

instituciones de educación superior [Universidad del Zulia].

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406007.pdf>

The Walt Disney Company (2019). Leadership. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de

<https://www.thewaltdisneycompany.com/>

Toro, F. (1992). Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CIN

Vicinity Centres. (2019). Información corporativa. Recuperado el 21 de agosto de 2019 de

<https://www.vicinity.com.au/>

Volkswagen Group. (2019). Información corporativa. Recuperado el 22 de agosto de 2019 de

<https://www.volkswagenag.com/>