

**PRÁCTICAS Y EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS
ORGANIZACIONES COLOMBIANAS**

**BLANCA NERY HERNÁNDEZ CHAVES
DERY MARCELA ORTEGA RODRÍGUEZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Administración de Empresas**

Director del Trabajo

AIDA FERNANDA MEDINA LORZA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI, JUNIO 2013**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	7
2. CONTEXTO COLOMBIANO	8
2.1 ASPECTOS GENERALES COLOMBIA	8
2.2 GOBIERNO	8
2.3 ECONOMÍA COLOMBIANA	8
3. RECURSOS HUMANOS	10
3.1 RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA	15
4. CASO EMPRESAS COLOMBIANAS	24
4.1 GREAT PLACE TO WORK	25
4.1.1 Principales resultados Great Place To Work para el año 2011: caso colombiano	28
4.2 LAS EMPRESAS MÁS REPUTADAS 2011	30
4.2.1 Dimensiones sobre la cuales se basa el estudio de las empresas más reputadas	31
4.2.2 Principales resultados empresas reputadas	32
4.3 LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DE COLOMBIA 2011	33
5. CONCLUSIONES	43
6. RECOMENDACIONES	45
7. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	53

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Evolución del concepto de gestión humana	12
Tabla 2. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas	16
Tabla 3. Sector de Almacenes de Cadena Primeras 5 empresas (\$millones)	37
Tabla 4. Sector Producto Línea Aseo y Hogar – Línea de Hogar y Aseo. (\$ millones)	39

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Fuentes a utilizar	24
Gráfico 2. Principios	26
Gráfico 3. Metodología	27

RESUMEN

Este documento presenta un panorama histórico de los Recursos Humanos en Colombia, los estudios que se han hecho, la evolución del concepto en el transcurso del tiempo y cómo actualmente se enfoca la gestión del talento humano a la estrategia corporativa como ventaja competitiva. Este trabajo pretende ver en el campo real cómo funcionan las empresas exitosas y que tanto incide el factor humano en dicho prestigio, para lo cual se presentan los resultados del Great Place to Work®, instituto encargado de generar la lista de las mejores empresas para trabajar a nivel mundial en el año 2011; igualmente se analiza la lista de las empresas más reputadas en el año 2011. De estos resultados se hace énfasis en dos empresas que ejemplifican cómo se alcanza el éxito financiero y reputacional desde una perspectiva de recursos humanos: ALMACENES ÉXITO (tercera empresa en crecimiento en ventas, puesto No. 14 en Great Place To Work y está como una de las empresas más reputadas) y BELCORP (puesto No. 21 en Great place To Work, puesto No. 65 en el ranking de las empresas más grandes de Colombia por la Revista Semana y puesto No. 12 en el ranking de las empresas más reputadas por la Revista Dinero). Finalmente se concluye sobre la experiencia de estas empresas, sus resultados y la relevancia que se da a la Gestión Humana apoyando fuertemente lo que se expone en la teoría.

Palabras Claves: talento humano, éxito financiero, reputación, estrategia integral, Colombia.

ABSTRACT

This paper presents a state of art of human resources historical overview in Colombia, the studies that have been done, the concept evolution in the course of the time and how at present time, the human talent management approaches to the corporate strategy as a competitive advantage. The goal of this paper is to show in the real field how successful companies works and how much the human factor influence in such status, whereby presents the results from Great Place to Work®, that is the institute in charge of generate the list of the worldwide best companies to work in the year 2011. In addition analyzes the list of top prestigious companies in the year 2011 by Revista Dinero one of the most business magazing in Colombia.

From this results two companies distinguish that exemplify how to achieve the financial successful and reputation from a human resources approach. Companies are ALMACENES EXITO (Third company in sales growth, place No 14 in Great Place To Work and is one of the most recognized company) and BELCORP (Place No. 21 in Great Place To Work, place No. 65 in ranking of Colombia's biggest companies and place No. 12 ranking of recognized companies by Revista Semana.

For closing, the final objective is to show the companies experience, their results and given relevance to the Human Resources strongly supports what the theory presents.

Keywords: human talent, financial success, reputation, comprehensive strategy, Colombia.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo revisar los estudios que existen en Colombia sobre el papel de los recursos humanos, su historia, tendencias, enfoques etc., y analizarlos a la luz de los resultados de 3 estudios específicos: Empresas ganadoras en Great Place To Work (mejor empresa para trabajar), Empresas más Reputadas (Revista Dinero) y Empresas más grandes de Colombia (Revista Semana). Esto con el fin de establecer si el papel de Recursos Humanos incide o no en que las empresas aparezcan en una de estas 3 categorías.

Se inicia presentando un panorama del País Colombia, porque es interés de los autores ahondar este tema en el contexto nacional colombiano, debido a que este trabajo hace parte de una tesis doctoral y es el capítulo que aborda el panorama histórico de los Recursos Humanos en Colombia. Posteriormente se presentan los diferentes estudios que se han realizado sobre la Gestión Humana en Colombia, luego se presenta la metodología, resultados y conclusiones de los estudios específicos.

Finalmente se muestran los resultados y análisis de las dos empresas que alcanzaron los tres reconocimientos: Mejor Empresa para Trabajar, Empresa más Reputada, Empresa de mayor Crecimiento.

1. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

Aportar a una investigación doctoral la elaboración de un capítulo que aborda el recorrido histórico de los Recursos Humanos en Colombia, su contexto socioeconómico, evoluciones tendencias, y se establece una comparación de 3 mediciones realizadas en el país: “Mejor Empresa para Trabajar (Great Place To Work)”, “Empresas más Reputadas (Revista Dinero)”, y “Empresas más Grandes de Colombia (Revista Semana)” con el fin de analizar las dos empresas que alcanzaron los tres reconocimientos.

2. CONTEXTO COLOMBIANO

2.1 ASPECTOS GENERALES COLOMBIA

La República de Colombia, es un país de América latina organizado constitucionalmente como una república unitaria descentralizada. Tiene una superficie es de 2.070.408 km² y una población de 46.871.321 millones de habitantes. El país está conformado por 32 departamentos y su capital es Bogotá. El idioma Oficial es el español, la tasa de alfabetismo es de 92,7%, su moneda es el peso colombiano. Posee un clima tropical y una biodiversidad del 15% del total mundial. Su religión es un 95% católica. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2013)

2.2 GOBIERNO

Tiene una constitución vigente que data de 1991 y establece la separación de tres poderes: El Ejecutivo (encabezado por el Presidente), el Legislativo (Congreso bicameral) y el Judicial (Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado, Consejo Superior de la Judicatura). El poder se reparte entre los dos partidos políticos más importantes: el Partido Conservador de Colombia y el Partido Liberal. (Fallas y Peña, 2010)

2.3 ECONOMÍA COLOMBIANA

Colombia es reconocida a nivel mundial por la producción de café suave, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, su diversidad cultural y por ser el segundo de los países más ricos en biodiversidad del mundo. Ocupa el puesto 31 en el mundo con PIB nominal

US\$365.402 millones, el PIB nominal colombiano es el cuarto más grande de América Latina después del de Brasil, México y Argentina. (Ecoturismo, s.f.)

En la última década, la tasa de desempleo promedio en la economía colombiana ha descendido desde 15,6% en 2002 hasta 10,5% en 2012. A esta tendencia favorable se suma el incremento de la oferta laboral, con una tasa global de participación que pasó de cerca del 50% a casi el 60% en el mismo periodo. Pese a lo anterior, Colombia exhibe de manera persistente una de las tasas de desempleo más altas de toda la región, estando entre 3 y 6 puntos porcentuales por encima de economías como Brasil, Argentina o Perú. (Fedesarrollo, 2012, p. 4)

3. RECURSOS HUMANOS

La Gestión Humana es un tema que ha adquirido mucha importancia en los últimos años y las diferentes organizaciones abordan esta cuestión desde diferentes puntos de vista: Para algunas empresas la Gestión Humana se centra en que las personas, son vistas como un activo por el conocimiento que poseen y que genera valor, para otras organizaciones la Gestión Humana es un área que se encarga de las cuestiones administrativas ligadas a sus trabajadores como nómina, capacitación, selección etc. La forma entonces como una empresa perciba la Gestión Humana va a marcar una gran diferencia en su práctica.

Fernández (2012) plantea que una de las 5 prácticas exitosas de la gestión de recursos humanos es reconocer a las personas como parte primordial de las organizaciones. Lamíquiz (2010) dice que “Vivimos momentos de cambio, una oportunidad única para construir nuevos modelos económicos basados en las personas como factor crítico de éxito” (p. 1). Ambos autores resaltan la importancia de reconocer a las personas como el valor fundamental para el éxito organizacional, sin embargo pareciera que las empresas no saben cómo aplicar esto en la práctica, pues se observa que las áreas de recursos humanos están más enfocadas en actividades puntuales que en resaltar el papel estratégico de las personas y su contribución como parte esencial del éxito organizacional; Dávila y Jiménez (2001) citados por Salgado (2006) por ejemplo, plantean que “la práctica de recursos humanos ha cambiado sustancialmente y las empresas están exigiendo un desempeño más estratégico del área de recursos humanos” (p. 26), resaltan que la transición hacia un enfoque más estratégico se da de manera gradual y que aún son muchas las organizaciones que no reconocen esta tendencia.

Igualmente en un estudio realizado por Calderón, Álvarez y Naranjo, (2006) mencionan que la Gestión Humana ha tenido avances importantes y se ha reconocido su papel estratégico en las organizaciones, pero indican que aún falta avanzar en temas como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Como se puede ver existen diferentes enfoques y diversas prácticas de recursos humanos, todas encaminadas a apoyar la estrategia de la organización en los diferentes procesos, pero el llamado es a buscar las mejores prácticas de dichos procesos, lograr el mejor o más alto desempeño de las personas en sus diferentes quehaceres, porque esto va a permitir incrementar el nivel de pertenencia de los empleados, cerrar la brecha de competencias (perfil ideal vs. perfil real), y alcanzar las metas establecidas de una manera más fácil y con mayor motivación.

Larreamendy, Pérez, Bautista y Gallego (2004) exponen los resultados de un estudio en Cali-Colombia donde mencionan que el 87,8% de las áreas participa en el proceso de formulación de la estrategia de la organización, pero solo en el 32,8% de las empresas está integrada el área de Gestión Humana al proceso de medición estratégica del negocio. Esto permite ver que las empresas aún no consideran los procesos de gestión humana como elementos claves de la estrategia y que falta afianzar la importancia del área para que sea considerada en la planeación, seguimiento y evaluación de indicadores a través de herramientas como por ejemplo Balance Score Card.

En todo caso es importante dar una revisión a la evolución del concepto de gestión humana y ver como las diferentes tendencias o teorías de cada época han incidido en las prácticas de esta área.

Tabla 1. Evolución de los factores que determinan la Gestión Humana

Períodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Factores					
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología	Modernismo sistémico, Relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Calderón, *et al* (2006; p. 231)

En el cuadro anterior se puede observar como en el periodo de 1870 – 1900 no existía un concepto claro del ser humano y se estaba centrado más bien en la industria y la administración sistemática, se buscaba un comportamiento apropiado del trabajador. Ya en el periodo 1931 a 1960 se tiene la concepción de hombre económico racional, “se cambia el eje de la preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo”. (Calderón, *et al* 2006; p. 233), se establece la siguiente relación

“el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad”.
(Calderón, *et al* 2006; p. 234)

En el periodo 1931-1960 la influencia de algunas disciplinas como la psicología y la sociología cambian el concepto del ser humano y se empieza a concebir como un ser social; se destaca la influencia de la escuela de relaciones humanas porque se inician estudios sobre la importancia del hombre en la organización, no visto como un instrumento para producir sino como un ser en relación con otros, como un ser que puede variar su comportamiento de acuerdo a las condiciones externas de la organización. En 1935 aparece la teoría de Kurt Lewin quien propone una ecuación para explicar el comportamiento humano:

“ $C = F(P, M)$ ”

C= Comportamiento. P= Resultado de la interacción entre la persona.

F= Función. M= Medio ambiente que le rodea”. (Lewin, citado por Portillo, M., 2002; p. 10)

Estos estudios van a desencadenar muchas teorías sobre la motivación, el desempeño, el pacto colectivo y el poder en sí mismo de las relaciones humanas; se puede decir que es una época muy importante porque se empiezan a reconocer patrones psicológicos en el desempeño de las personas y a su vez la incidencia de esto en el éxito de la organización.

1961 a 1990 es una época que se ve influenciada por la globalización, la tecnología el rápido manejo de información; el mundo está cambiando y es necesario automatizar los

procesos y buscar reducir tiempos y costos. El hombre se ve como un ser organizacional, lo que le va a exigir al área de RRHH reorientar su gestión buscando estrategias y nuevas formas que le permitan a la organización cumplir sus metas. Calderón, *et al* (2006) lo plantean como la necesidad que los RRHH tienen de “trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización”. (p. 235)

De 1991 en adelante se enfatiza el concepto de la globalización y empieza una competencia por intervenir en los mercados mundiales. Las organizaciones tratan de adaptarse a las nuevas demandas, se dan cuenta de que la tecnología e informática cambió el modelo de hacer las cosas; apreciaciones como las de Friedman, (2005), donde plantea que los departamentos de las empresas son inter-operativos y que el trabajo puede circular de unos a otros por medio del internet y que esto fue un empuje fenomenal para la productividad, muestran la necesidad de trabajar en equipos y de entender la organización como un todo integrado y no como dependencias aparte, llevando a la gestión humana a cambiar radicalmente.

Finalmente Calderón, *et al*, (2006) concluyen de este recorrido histórico que los esfuerzos deben orientarse a:

“1. Alinear las diversas prácticas con la estrategia del negocio (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick- Hall, 1988, citados por Calderón, *et al*, 2006). **2.** lograr el encaje de la estrategia competitiva de la empresa y el sistema de recursos humanos. (Miles y Snow, 1984, citados por Calderón, *et al*, 2006) **3.** Conseguir una coherencia interna entre las diversas prácticas. (Valle, 2004, citado por Calderón, *et al*, 2006) **4.** Encontrar una asociación

entre gestión humana y el desempeño del negocio. (Gupta y Govindarajan, 1984; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996, citados por Calderón, *et al*, 2006; p. 237)”

Como se puede ver el autor de este recorrido histórico sobre la evolución de la gestión humana concluye cuatro aspectos claves para el éxito de los Recursos humanos en las organizaciones: alinear la estrategia, estrategias competitivas, coherencia interna y asociación entre gestión humana y desempeño. Chiavenato, (2004) plantea cuatro aspectos claves para el éxito organizacional: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de los procesos internos, perspectiva de los socios, asociados y/o partes interesadas. Es importante ver la relación de las dos posturas, los factores que cada autor plantea para el éxito tienen que ver con la interrelación de los procesos como un todo donde las personas comprendan hacia donde se dirigen.

Por lo anterior es importante revisar las prácticas de gestión humana en Colombia y dar una mirada a la evolución de este concepto, a la interrelación de los procesos y las personas en el alcance del éxito en las organizaciones colombianas.

3.1 RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA

Es importante ahora centrar la atención en el desarrollo que ha tenido el área de Recursos Humanos en Colombia; para esto es importante retomar un estudio realizado por Gregorio Calderón en el año 2006 “La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas”, debido a que en este estudio se conocen resultados importantes de cómo se está tratando el tema de RRHH en el país. Este estudio tuvo dos objetivos principales; Primero, establecer un modelo teórico para determinar el valor que agregaban las áreas de

Gestión Humana (GH) a las organizaciones y segundo, caracterizar el valor agregado de la G.H en las empresas colombianas. En el cuadro a continuación se hace un resumen del estudio, (ver Tabla 2).

Tabla 2. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas

LA GESTIÓN HUMANA Y SUS APORTES A LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS - GREGORIO CALDERÓN 2006		
FASES	DESCRIPCION	
FASE 1	Formulación del problema, investigación teórica-diseño de la investigación	
FASE 2		
FASE 3	Construcción de un modelo teórico contrastado en 109 empresas del cual se desprenden 5 dimensiones	1. Proyección organizacional
		2. Gestión del cambio
		3. Infraestructura organizacional
		4. Liderazgo de las personas
		5. Responsabilidad Social
FASE 4	Recolección de información, aplicación del instrumento a 530 empresas de diferentes sectores y de diferentes partes de Colombia, de estas 530 empresas fueron validadas 109 encuestas	
FASE 5	Análisis y validaciones	
FASE 6	Resultados: * Se encontró que el área de Gestión Humana genera valor en las 5 dimensiones del modelo y que existen diferencias entre dichas dimensiones por ejemplo que se ve un mayor aporte del área de Gestión Humana a las dimensiones de proyección organizacional y responsabilidad social. * No hay una diferencia significativa entre empresas grandes y pequeñas, sin embargo las grandes aportan más a la estrategia y las pequeñas a la infraestructura. * El valor agregado es mayor en las empresas de industria y comercio	
	* Se establecieron 4 formas de agregar valor en Gestión Humana en el contexto Colombiano	1. Atendiendo a los objetivos y logros de resultados de la 2. Se generan estrategias exitosas para el mejoramiento de infraestructura organizacional 3. Generando cambios que apoyen el negocio 4. Política clara de desarrollo de personal
	* Deben existir unas condiciones necesarias para poder generar valor	1. Estrategia explícita del negocio conocida por todos 2. Conocimiento tecnológico, humano y cultural 3. Compromiso y desarrollo de directivos 4. Confianza en el área de Gestión humana 5. Articulación de diferentes iniciativas y combinación de estrategias como alineación estratégica, capacitación, participación, motivación y cambios en el sistema de remuneración.
	* Se identificó como limitación la dificultad para traducir en cifras la efectividad del área, poder medir y cuantificar	

Fuente: Los autores adaptado de Calderón, *et al* (2006)

Este estudio como principal conclusión destaca que Gestión Humana en las empresas colombianas aporta sobre todo a la dimensión estratégica, en el cómo apoyar para desarrollar una cultura corporativa alineada al cumplimiento de los objetivos. Calderon, *et al* (2006) argumenta que esto puede deberse a que la empresa colombiana siente presión por alcanzar el cumplimiento y ser competitiva; se han puesto nuevos retos para responder a un mercado globalizado, sin embargo algunas empresas, aunque entienden la necesidad de articular las estrategias de RRHH con su estrategia corporativa, no saben cómo hacerlo y otras aún continúan viendo a RRHH como el ejecutor de actividades operativas como la nómina y la administración de personal.

Otro estudio realizado por la Price Waterhouse Coopers, (2002)¹, encontró que solo la mitad de las empresas tienen su estrategia de recursos humanos documentada e integrada al plan de negocios, lo cual está correlacionado con los resultados financieros básicos.

Y un tercer estudio en el contexto colombiano realizado por Forero y Velandia, (2005)² muestra que los recursos humanos se encargan de manejar procesos independientes de manera “reactiva y esporádica y, por lo general, no incorporadas a la estrategia empresarial”; sin embargo, y a pesar de no establecer como una de sus prioridades la gestión del recurso humano ni en sus prácticas ni en su presupuesto, sí la definen como un factor crítico de éxito.

¹ El estudio se realizó en 47 países donde se entrevistaron 24 empresas en Colombia (62% multinacionales y el resto empresas grandes Colombianas).

² La muestra de este estudio fueron 15 empresas Colombianas

Estos estudios y conceptos teóricos evidencian que la tendencia de Recursos Humanos debe estar centrada o pensada desde la estrategia y que la meta para que las organizaciones colombianas estén en capacidad de competir a nivel mundial, es incluir la gestión del área de RRHH como parte de las líneas de acción estratégicas. No obstante la realidad de la organización colombiana está distante de lograr este resultado, como plantea Medina, A.; Osorio, A. y Sierra, A. (2009) en Colombia las tendencias de Recursos Humanos se han encaminado al cumplimiento de procesos de selección, capacitación, remuneración, plan carrera y evaluación del desempeño sin estar enmarcados en una estrategia del Área de Recursos Humanos ni estar alineada a la estrategia empresarial; más bien sus prácticas se han centrado en sostener el negocio, y como bien dice Forero, *et al* (2005) en realizar prácticas aisladas a la estrategia.

Aunque las empresas colombianas han tenido una importante mejora en materia de gestión humana, Colombia es visto como un país en donde las empresas están bien organizadas, trabajan seriamente y tienen prácticas sanas, aún falta mucho por desarrollar. La fuga de cerebros, la baja calidad de vida y el desempleo en el país presentan una situación muy particular y preocupante. (Medina, *et al*, 2009)

De acuerdo a estos postulados, los autores del presente trabajo como parte de su análisis plantean que no hay un liderazgo claro de los RRHH como parte estratégica de las organizaciones y que los líderes de estas áreas no han posicionado su papel como rol clave de la gestión y que por esta razón es necesario profundizar en el estudio de la realidad colombiana para determinar las estrategias y planes de acción que se deben iniciar para mejorar las prácticas de recursos humanos y ser más competitivos ante al mundo; además

revisar el papel que se le está dando al área de Gestión Humana y a los conductores de estas áreas dentro de las organizaciones colombianas. Una forma de iniciar esta mejora es ahondar, como plantea Larreamendy, *et al* (2004), sobre la dificultad que aún se tiene para establecer indicadores de Gestión Humana, y para identificar la relación existente entre las acciones del área de RRHH y su impacto en los resultados del negocio, más ahora que varias multinacionales funcionan en el país y exigen nuevos retos. (Ver Anexo A).

En esta misma línea la Federación Colombiana de Gestión Humana (2008) plantea que para que el área de recursos humanos siga evolucionando en Colombia es importante que:

1. El área de recursos humanos desarrolle estrategias efectivas para el manejo del personal de tal manera que se direccionen al cumplimiento de metas.
2. Mejora en las capacidades y competencias de los líderes de Gestión Humana
3. Realicen una mayor inversión y compromiso en el rediseño de Gestión Humana para hacer transformaciones estructurales de la compañía.
4. Se mida el valor generado por el área de RRHH para cambiar la percepción del negocio.

Igualmente Calderón, *et al* (2006) plantea siete factores claves para tener una visión más amplia de la Gestión Humana: 1) Contexto social y político, 2) Concepción de ser humano, 3) Formas de organización del trabajo, 4) Concepción del trabajo, 5) Relaciones laborales, 6) Mercado laboral y 7) Las teorías de gestión dominantes.

Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la Gestión Humana y por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. (Medina, *et al* 2009)

Las organizaciones colombianas tienen entonces como reto agregar valor, pues cuando se agrega valor se actúa estratégicamente, Calderón, *et al* (2006). Es decir, cuando se elabora una estrategia de gestión humana ligada a la de la empresa, a partir de las necesidades de las partes interesadas se busca el aprovechamiento del talento y se ayuda a las otras áreas de la compañía a potenciarlo, evaluarlo y contribuir exitosamente a las metas.

Otro aspecto importante son los niveles salariales de las empresas colombianas; un estudio realizado por dos firmas consultoras evidencian que los salarios de los directores de Recursos Humanos están consistentemente por debajo de la remuneración que reciben directivos de otras áreas, por ejemplo, financiera, comercial, producción, en diferentes sectores incluidos en la muestra (Dinero, 2004). Aunque no existe una extensa bibliográfica que documente si esta situación en la actualidad permanece, los autores del presente trabajo consultaron al grupo de discusión liderado por la Universidad Javeriana Cali PSICORG donde se aborda el tema de los salarios de los profesionales en Gestión Humana, evidenciando que se siguen presentando grandes diferencias en comparación a otras profesiones y que no es valorado como este gremio esperaría. (Sinisterra, M.I., 2010)

Los datos que reporta la revista Dinero en el año 2005 no solo mantienen las diferencias salariales, sino que la función de recursos humanos solo aparece en cargos de tercer nivel o cargos locales, a diferencia de las otras áreas como la financiera que aparecen como cargos de segundo y primer nivel corporativo.

Según Pérez, (2002) los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor y es la característica que

tiene mayor incidencia en la satisfacción de los empleados. Lo que podría explicar porque el área de RRHH mantiene un bajo perfil pues, si los profesionales que trabajan en esto se sienten poco valorados y desmotivados, difícilmente mejoraran su gestión y agregarán valor.

No solamente los salarios son causa de un posible bajo rendimiento, también lo es la manera como Colombia ha enfrentado el proceso de globalización, en este sentido, Castells, (2002) afirma que la globalización es un proceso multidimensional y no solo económico, porque son las interrelaciones mundiales y los tratados de libre de comercio que minimizan leyes y regulaciones y cambian los mercados, lo que también hace que cambien las relaciones sociales por los patrones culturales y psicológicos que indirectamente empiezan a circular. La globalización debe ser abordada como un fenómeno que impacta todas las áreas y que como tal debe ser considerada dentro de las organizaciones.

Es por ello que las tendencias de gestión humana parecen ser cada vez las mismas en todas partes, y los países como Colombia, que pretenden competir con los productos internacionales tanto en nuestro propio territorio como en otros países, adoptan las tendencias de gestión humana que han sido exitosas en los países desarrollados o las que les posibilitan de alguna manera competir con ellos. Así las cosas, son cada vez más los discursos y prácticas que se adoptan de manera irreflexiva por parte de los empresarios en lo que a la gestión humana se refiere. (Saldarriaga, (2009)

Es necesario que Colombia identifique sus necesidades en materia de gestión de recursos humanos y plantee estrategias efectivas propias de su quehacer y no solo que adopte

prácticas ya establecidas en otros territorios. Esto se logra en la medida que las organizaciones dejen de pensar que la gestión humana es una actividad secundaria, de apoyo y por el contrario la asuman como una actividad principal, estratégica y tomen una posición que haga posible no solo la adopción, sino la adaptación de prácticas exitosas de gestión humana alineadas con el entorno del país y de la organización.

Actualmente la globalización de la economía, la internacionalización de los mercados, la diversificación de las demandas y las preferencias de los consumidores, así como la fuerte competencia, las exigencias cada vez de mayor productividad, calidad, reducción de costos, innovación, flexibilidad, generación y transmisión de conocimiento, son algunos de los desafíos más importantes a los que se enfrentan diariamente las personas y organizaciones. Por todas estas razones, las compañías y sus colaboradores se ven llamados a responder de manera flexible y adaptativa a los cambios, de lo contrario pierden vigencia y se quedan obsoletas en el tiempo.

Estas características del mercado laboral actual se convierten en un gran reto para el área de Gestión Humana, quien es el responsable de diseñar e implementar las estrategias que les permitan a las personas de la organización desarrollar las competencias y tener las herramientas para responder a las exigencias del entorno. Es necesario que Gestión Humana favorezca el aprendizaje organizacional de manera continúa teniendo presente las necesidades de cada uno de los colaboradores, diseñando programas formativos que les sean útiles, interesantes y significativos a nivel personal y laboral.

Los programas y actividades que se propongan desde el área de Gestión Humana deben estar encaminados a facilitar el desarrollo de las competencias necesarias para el presente y

futuro buscando la mejora continua de los comportamientos y actitudes de las personas de la compañía y por ende, facilitando el aprendizaje organizacional para jalonar el cambio que estos tiempos requieren. No se puede desconocer que el aprendizaje organizacional constituye la memoria de una empresa y que dicho conocimiento permite que tanto los individuos como las organizaciones puedan responder a las demandas y desafíos del entorno cambiante.

Por lo anterior se consideró interesante revisar a continuación casos específicos de empresas colombianas y de multinacionales radicadas en Colombia para conocer más de cerca sus prácticas de Gestión Humana y su manera de abordar los retos que exige la globalización de mercados.

4. CASO EMPRESAS COLOMBIANAS

Cumplir con los retos que se plantean para el área de Recursos Humanos no es fácil, sin embargo muchas empresas colombianas se han destacado por demostrar interés en las personas y en reconocer que su valor agregado está en el Talento Humano. Para demostrar este argumento este trabajo contrastó los resultados obtenidos de tres estudios que se citan a continuación. (Ver Gráfico No 1)

Gráfico 1. Fuentes a utilizar



El aporte interesante que pueden dar estas tres fuentes de información es que ofrecen un enfoque diferente de tres conceptos de éxito empresarial, y si se realiza un cruce de información, se podrá encontrar mediante casos de empresas que sí se puede ser exitoso en ventas (punto de vista financieros) siendo un excelente lugar para trabajar y gracias a las conexión de las dos anteriores y un tercer agente fundamental como lo es el cliente, poder llegar a ser empresas que gocen de alta reputación. Como punto de partida es importante conocer un poco más afondo cada enfoque, sus alcances y limitaciones. En primer lugar se abordó Great Place To Work, metodología, resultados de la última evaluación y alcances. En segundo lugar la medición 2011 de las Empresas más Reputadas y finalmente las Empresas más grandes de Colombia.

4.1 GREAT PLACE TO WORK

Nace en el año 1981 con la idea de publicar un libro que reflejara las estrategias de las 100 compañías más exitosas. Después de años de investigación los autores del libro, Robert Levering y Milton Moskowitz, descubrieron que sus publicaciones eran consultadas por diversas empresas y deciden crear el Instituto Great Place To Work cuyo objetivo principal es ayudar a las empresas a convertirse en Excelentes Lugares de Trabajo. (Great Place To Work, (2013)

Alfonso, (2009) considera que este instituto además de su objetivo principal cumple con otros objetivos:

- Reconocer las capacidades de la organización y de sus grupos de trabajo y establecerlas como punto de partida para mejorar.
- Entregar a la Dirección recomendaciones claras para conseguirlo.
- Mejorar las relaciones en el entorno de trabajo.
- Mejorar las capacidades internas para lograr una mayor independencia de proveedores de servicio externos.
- Enfocar la colaboración a largo plazo, apoyándoles constantemente para ser un excelente entorno de trabajo. (p. 24)

Para el cumplimiento de estos objetivos, el Instituto adoptó como metodología el diseño, validación y aplicación de una encuesta que evalúa en las empresas los principios encontrados por Great Place To Work como los más relevantes para un exitoso entorno laboral. Los principios son (Ver gráfico 2, página siguiente).

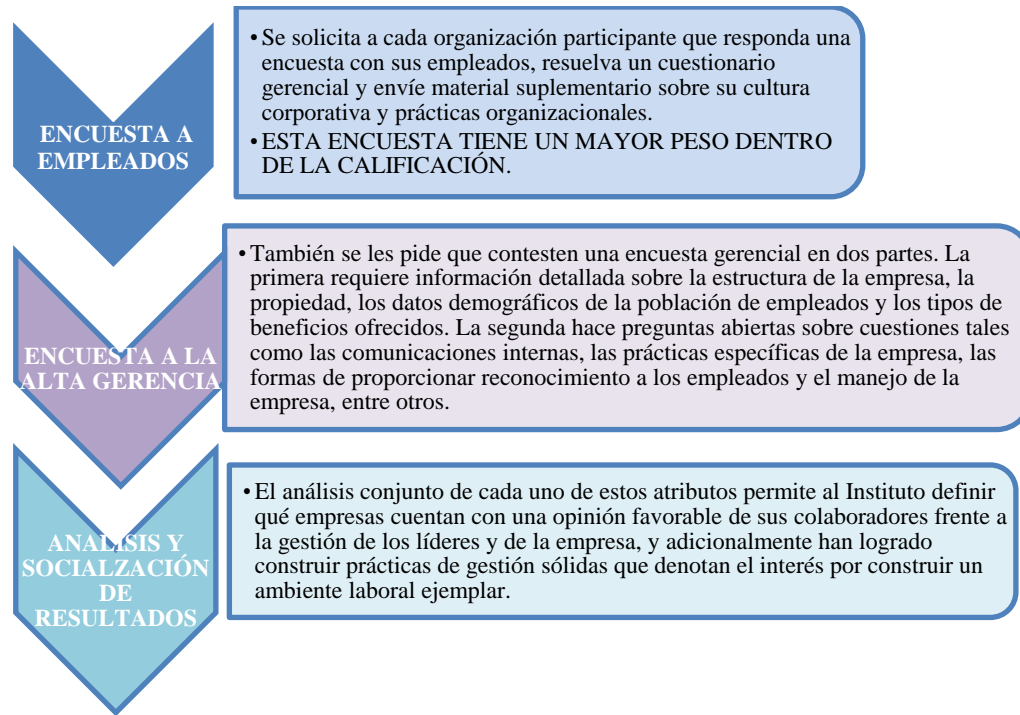
Gráfico 2. Principios



Fuente: Los autores adaptado de Great Place to Work (2011)

La metodología utilizada por Great Place To Work fue la siguiente (ver gráfico 3, página siguiente).

Gráfico 3. Metodología



Fuente: Los autores adaptado de Great Place to Work (2011)

El éxito de la medición Great Place to Work radica en la metodología empleada, ya que reúne dos visiones: la visión del líder o empresario y la visión de los empleados. Para el líder un excelente lugar para trabajar es aquel en el cual se logran los resultados que los accionistas esperan y un lugar en donde las personas dan lo mejor de sí y saben trabajar en equipo. Para los empleados un excelente lugar para trabajar es aquel en el cual confían en ellos, donde sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan tanto de su trabajo como de las personas con las cuales trabajan.

Se revisan los resultados de las dos calificaciones, tanto de la empresa como la de los empleados, haciendo mayor énfasis en los empleados pues se parte del principio de que si los empleados están satisfechos con su trabajo llevan a las empresas a resultados exitosos como mejores indicadores bursátiles; lo cual es comprobado a través del estudio de Frank Rusell en Estados Unidos y publicado por la Revista Dinero (2011a), el cual realizó una investigación cuyos resultados indican que las empresas que lideran el ranking de la medición Great Place To Work han superado de forma consistente los índices bursátiles y que en los últimos 12 han multiplicado por cuatro veces inversiones que se hicieron en 1997, lo cual es un desempeño financiero óptimo, la rotación de empleados es el 50% menor a otras compañías entre otros indicadores; es por esto que el mayor peso de la encuesta la tienen los empleados. El segundo aspecto, y no menos importante, es la difusión de los resultados, ya que este es el insumo fundamental para poder crear estrategias, establecer políticas, programas y metodologías que permitan cerrar las brechas entre lo que intenta la organización y los resultados reales a los que sus políticas los han llevado.

4.1.1 Principales resultados Great Place To Work para el año 2011: caso colombiano

Esta medición llega a nuestro país el 21 de mayo de 2002 como una iniciativa para que las empresas colombianas pudieran evaluar si las estrategias utilizadas en la Gestión de Recursos Humanos eran efectivas para ser consideradas entre las 25 mejores empresas para trabajar en Colombia. En el año 2011 se encuestaron 230 compañías, sin embargo solo se socializaron los resultados de las 25 más importantes. (Great Place To Work, 2011)

El ranking para dicho año estuvo liderado por Seguros Bolívar y le siguen Seguridad Atlas, Seguros Sura, EPS Sura y Grupo Telefónica. En cifras, el 88% de las empresas evaluadas corresponden al sector privado; 57% son multinacionales y el 43% restante son empresas nacionales; el sector financiero, con 14%, tuvo la participación más alta; mientras que 32% de las compañías analizadas son líderes del mercado en sus respectivos sectores. (Dinero, 2011a)

Estos resultados dejaron en claro dos aspectos importantes, primero que el sector asegurador sigue siendo líder con empresas como: Bolívar, Sura, Confianza, Mapfre y Royal & SunAlliance; esto es importante ya que este sector es intensivo en mano de obra (la mayor carga la tiene la parte comercial) y dado que es un sector muy competido y en el cual se trabaja bajo mucha presión, estar encabezando la lista de las mejores empresas para trabajar quiere decir que es posible trabajar bajo presión a la luz de disfrutar del trabajo. El segundo aspecto importante de mencionar, que aunque la gran mayoría de las empresas del ranking ya han sido seleccionadas en mediciones de años anteriores, para el año 2011 hay nuevas empresas que llegan a él y de diversos sectores, como Seguridad Atlas, CI Flores Ipanema, Natura Cosméticos, Confianza, Mapfre y La Santé Vital, lo que demuestra que cada vez más las empresas toman consciencia de lo importante que es generar empresas agradables para trabajar, comprenden la relevancia de construir un camino común donde líderes y empleados busquen de manera conjunta el éxito corporativo a la par que satisfacen sus objetivos individuales generando un espacio común donde todos consideran que es “ Un Excelente Lugar para Trabajar”.

4.2 LAS EMPRESAS MÁS REPUTADAS 2011

La reputación de las empresas es un concepto muy importante y que las personas valoran en cualquier parte del mundo; Minguez, N. (1999) define la reputación:

Como la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de empresa. (p. 3)

La medición del Reputation Institute se realiza por primera vez en Colombia en 2011, gracias a su alianza con la firma colombiana Goodwill Comunicaciones. (Dinero, 2011b) Es importante aclarar que el único medio que tiene los derechos para publicar los resultados de dicha investigación es la Revista Dinero, y por ello se ha elegido como una importante fuente para consultar uno de los enfoques para medir el éxito de las compañías en Colombia.

La reputación empresarial es un activo vital para las empresas en el mundo actual. Ella va más allá de la recordación e involucra una compleja mezcla de valoraciones y no depende únicamente de lo que piensan las personas sobre los productos de las empresas. Es una visión más amplia, que toca las relaciones entre las empresas y las personas en sus distintos roles como ciudadanos, empleados, inversionistas potenciales y consumidores, entre otros. Una buena reputación es un activo esencial que se construye en el largo plazo y ayuda a proteger las empresas frente a traumatismos de corto plazo. (Dinero, 2011b, p. 1)

Una breve síntesis de los principios bajo los cuales es elaborada la medición del Reputation Institute es que involucra a un tercer actor y son los clientes, como se mencionó anteriormente la medición Great Place To Work involucra empleados y empresarios, ahora esta nueva medición ofrece un enfoque más amplio en el cual es importante que todos los actores participen y califiquen las empresas; finalmente las organizaciones se rodean de un todo y el equilibrio se logra cuando cada uno de ellos se siente satisfecho, este es el activo que permite a las empresas soportar los choques y lograr la tan anhelada perdurabilidad en el mercado. El aporte de ese enfoque es brinda una visión holística de los frentes que integran el éxito de la sociedad y este comprende empresarios que apuesten invirtiendo su capital en la creación de empresas y que desde luego reciban sus beneficios, personas con oportunidades para trabajar en espacios en los cuales verdaderamente puedan desarrollarse integralmente y, clientes satisfechos que demanden constantemente los productos y servicios y con ello mantengan encendido el aparato productivo el cual es el motor de desarrollo de cualquier nación. Es por ello importante, en esta parte del presente estudio, plantear una primera conclusión y es que las buenas prácticas que se hagan desde recursos humanos, no solo conllevan a la satisfacción de los empresarios y empleados, sino que trasciende a la satisfacción de los clientes.

4.2.1 Dimensiones sobre la cuales se basa el estudio de las empresas más reputadas

En la primera medición en Colombia fueron evaluadas 100 empresas por parte de más de 3.800 personas, durante casi tres meses, en las principales cinco ciudades del país (Ver Anexo B). El estudio mide siete dimensiones de la percepción que la gente tiene de las empresas y que conforman los distintos aspectos de la reputación: calidad de la oferta,

innovación, entorno de trabajo, integridad, responsabilidad ciudadana, liderazgo y resultados económicos. Esas dimensiones se agrupan en cuatro grandes factores que determinan la relación emocional de la persona hacia la empresa: admiración, confianza, estima y la impresión general que inspira la empresa. (Dinero, 2011b)

4.2.2 Principales resultados empresas reputadas

En la medición que se hizo en Colombia sobre las empresas más reputadas, Nestlé fue líder en el ranking, fue la única empresa que obtuvo una calificación de excelente (por encima de 80 puntos); luego siguen las empresas Colgate-Palmolive y Productos Familia. (Dinero, 2011b)

Dentro de los puntajes más altos la primera empresa de capital colombiano es Postobón, de la Organización Ardila Lülle, que ocupó el cuarto lugar. Siguen Colombina y el Grupo Nutresa (antes Nacional de Chocolates). De las 100 empresas analizadas, el ranking final muestra 52 que están por encima del promedio nacional del indicador (68,8 puntos). La gran mayoría de estas compañías están ubicadas en un rango donde la reputación es calificada como “fuerte y robusta”, logrando entre 70 y 79 puntos. (Dinero, 2011b)

Este estudio es útil para el presente trabajo, ya que permite validar resultados de las compañías nacionales y multinacionales para acercarse a concluir la tendencia de cuáles son las empresas que tienen mejores prácticas en recursos humanos, si son las colombianas para poder validar el avance que se ha tenido como país en cuanto al tema, o si siguen siendo líderes las empresas multinacionales.

Según Reputation Institute (2011) citado por Revista Dinero (2011b), la presente medición validó que de las 52 empresas en el listado final, la mitad son firmas de capital colombiano y la otra mitad multinacionales que operan en Colombia. Estos resultados llevaron a concluir que los colombianos valoran mejor a las empresas del país que el promedio de otros mercados por dos hechos fundamentales: uno, que las diferencias en los puntajes obtenidos son muy estrechas entre estas 52 compañías; y dos, que el promedio mundial de la calificación está en 64,2, mientras que en Colombia llega a 68,8.

17 sectores abarcó la medición y así se incluyeron desde productos de consumo masivo hasta cajas de compensación, pasando por alimentos, retail, automóviles, aerolíneas, bebidas, productos industriales, bancos, seguros, materias primas, petróleo y energía, telecomunicaciones y servicios públicos. Un balance por sectores muestra que las empresas que tienen la mayor reputación están donde los productos son más cercanos a las rutinas de consumo de las personas. De las primeras diez empresas en el ranking, ocho corresponden a alimentos, bebidas o productos de consumo masivo (Nestlé, Colgate-Palmolive, Productos Familia, Postobón, Colombina, Nutresa, Johnson & Johnson y Alpina), mientras las otras dos (Deprisa y Chevrolet) están en segmentos de logística y automóviles. El manejo acertado de los puntos de contacto con el consumidor y los “momentos de verdad” son un elemento esencial. Los indicadores más débiles fueron arrojados por los sectores de servicios públicos, EPS, cajas de compensación y telecomunicaciones. (Dinero, 2011b)

4.3 LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DE COLOMBIA 2011

El tercer estudio que se abordó es el que anualmente realiza la Revista Semana acerca de las 100 Empresas Más Grandes de Colombia cuyo enfoque es netamente financiero. En

2011 las empresas colombianas tuvieron un excelente desempeño apuntando hacia un frente: crecieron en el mercado doméstico y en el mercado regional. (Semana, 2012)

De las 100 compañías más grandes del país, 72 superaron el billón de pesos en ventas, pero lo más importante es que más de 30 compañías tienen ingresos operacionales por encima de los 2 billones de pesos. Según la Revista Semana (2012), las 1.000 empresas más grandes del país registraron grandes ventas e importantes utilidades lo que genera beneficios para los empresarios y para los colombianos en general, al lograrse una mayor generación de empleo. Debido a que esta medición permite obtener importante información acerca del desempeño financiero de las principales compañías del país, se considera importante para el presente trabajo incluir esta medición cuyos resultados permitirán mostrar que las empresas de mejor desempeño financiero tienen una mayor probabilidad perdurar en el mercado.

Los resultados que se presentan a continuación y que fueron publicados por la Revista Semana fueron contrastados con otras fuentes de información como Fedesarrollo, ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) y DPN (Departamento Nacional de Planeación), evidenciando que los mejores resultados por sector fueron sin lugar a dudas para las empresas del sector minero-energético. Ecopetrol es, indiscutiblemente, la número uno.

Los resultados consolidados del grupo empresarial de la petrolera colombiana muestran unos ingresos operacionales de 65,7 billones de pesos, alejándose cada vez más del resto. En este sector se destacó también Pacific Rubiales, que se movió hacia la punta del lote y ganó 16 posiciones para meterse entre las diez empresas más grandes del país. Por su parte, la Organización Terpel se mantuvo en el cuarto lugar con 8,6 billones de pesos

en ventas y sobresale el caso de Biomax, que dio un salto con garrocha, ganó 81 puestos y, por primera vez, entró al grupo de las 100 primeras. (Semana, 2012; p. 1)

Otro factor importante a tener en cuenta dentro de esta medición son las empresas que más empleo generan; así, entre las cinco primeras más empleadoras, el primer lugar se lo llevó Almacenes Éxito con 43.018 empleos, le sigue el Grupo Nutresa (30.158), la Organización Carvajal (26.204), Avianca (17.360) y el Grupo EPM (13.835). (Semana, 2012)

Como se puede analizar, el enfoque de este estudio es netamente económico, las empresas se clasifican como más grandes o de mejor desempeño de acuerdo a sus resultados financieros los cuales no se pretenden hacer carecer de relevancia el importante esfuerzo de estas empresas en la generación de empleo en Colombia, pero como es nuestro deber y para darle relevancia al tema de estudio los presentadores se enfocaron en dos empresas que ejemplifican cómo se alcanza el éxito financiero y reputacional desde una perspectiva de recursos humanos. Después de analizar exhaustivamente los resultados de las tres mediciones (Ver Anexo B: Ranking General y Anexo C: Resultado Cruce Tres Mediciones), se pudo llegar a una primera conclusión y es que solo dos empresas cumplían con las condición de ser reconocidas en las 3 mediciones y estas empresas son: ALMACENES ÉXITO (puesto No. 14 en Great Place To Work, puesto No. 14 la más empresas más reputadas y puesto No. 3 en las empresas más grande de Colombia) y BELCORP (puesto No. 21 en Great place To Work, puesto No. 12 en el ranking de las empresas más reputadas y puesto No. 65 en el ranking de las empresas más grandes de Colombia). Es muy visible el énfasis que se hace en el aspecto financiero, ya que en el

presente trabajo se quiere dar a conocer que las empresas que construyen buenos espacios para trabajar y propenden por el desarrollo de su gente con estas acciones pueden alcanzar el éxito financiero. Un caso especial fue la compañía COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL, la cual fue inicialmente seleccionada, ya que ocupó el lugar No 18 en el listado de GREAT PLACE TO WORK 2011, lugar No. 11 en el listado de LAS EMPRESAS MÁS REPUTADAS AÑO 2011, pero sus resultados financieros no le permitieron estar en el grupo de LAS EMPRESAS QUE MÁS CRECIERON EN COLOMBIA AÑO 2011; es decir, que estuvo presente en dos de los tres estudios y el cruce que se realizó para elegir las empresas es que estuvieran en los tres estudios.

En el caso de ALMACENES ÉXITO fue la empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2011 con \$ 8,5 billones por encima de Grandes Superficies de Colombia S. A. con ventas por \$4,0 billones y Supertiendas y Droguerías Olímpica con ventas por \$3,2 billones. (Ver Tabla No 3). En la actualidad, Almacenes Éxito es la cadena de hipermercados más grande de Colombia, que cuenta con 299 puntos de venta, entre los que se encuentran hipermercados (con la marca Éxito), supermercados (Carulla y POMONA) y Bodega (Surtimax), entre otros (Ley, Home Mart, etc.). El Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multindustria, multiformato, multimarca y multinegocio, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Carulla Vivero S.A. y Didetexco. Dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otras siete industrias: Inmobiliaria, Financiera, Seguros, Textiles, Alimentos, Viajes y Estaciones de Servicio.

Durante el 2011 Almacenes Éxito abrió 64 tiendas, la mayoría en los formatos pequeños que permitió llegar a barrios, zonas e incluso municipios en los cuales los consumidores

necesitaban propuestas que se adaptaran más a sus necesidades. También se hizo reconversiones de 36 almacenes a otras marcas, llegando a 10 municipios donde la compañía no tenía presencia y representó un crecimiento promedio en ventas de 12%, además generó 1.473 nuevos puestos de trabajo. (Business Monitor International, 2012)

Tabla 3. Sector de Almacenes de Cadena Primeras 5 empresas (\$millones)

No.	RAZÓN SOCIAL	VENTAS	ACUMULADO VENTAS	ACUMULADO EMPRESAS	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	ENDEUDAMIENTO	UTILIDAD NETA
1	Almacenes Éxito	8.552.405	33,66%	0,52%	4,55%	5,38%	23,78%	389.454
2	Grandes Superficies de Colombia	3.959.771	49,24%	1,04%	1,14%	1,93%	41,38%	45.292
3	Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.	3.201.999	61,84%	1,55%	2,78%	10,34%	52,46%	89.103
4	Colombiana de Comercio S.A.	2.460.073	71,53%	2,07%	3,39%	8,91%	51,24%	83.447
5	Sodimac Colombia S.A.	2.009.976	79,44%	2,59%	4,95%	19,64%	58,66%	99.492

Fuente BPR-Benchmark ICESI, base de datos, Cali, 2012.

Acompañando los resultados financieros también viene el reconocimiento de ubicarse dentro de las 25 empresas que hacen de esta un buen lugar para trabajar (Great Place To Work 2011) y según esta medición los empleados manifiestan que fomentan el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, así como los involucran en sus programas de responsabilidad social son los aspectos que le han servido a Almacenes Éxito para ubicarse entre las Mejores Empresas para Trabajar. Montoya (2012, citado por Dinero 2011a) menciona que el aspecto que más aprecian sus 33.000 empleados directos es que sienten que con su trabajo contribuyen a la comunidad y atribuye ese sentimiento a la labor de la Fundación Éxito, la cual se enfoca en nutrición infantil. Los trabajadores están conectados

con ella mediante aportes voluntarios que se deducen de nómina, o participando en juntas directivas de las instituciones que apoyan. Otro aspecto a favor del recurso humano es el programa “Creciendo con Éxito”, que arrancó en 2010 y cuyo objetivo es seleccionar a actuales trabajadores jóvenes profesionales para que hagan carrera en la organización y a futuro, desempeñen cargos clave dentro de la organización.

Como se mencionó anteriormente, Almacenes Éxito generó 1.473 nuevos empleos en el año 2011 como parte de su motor de crecimiento en el mercado y como muestra del gran compromiso con la sociedad, brindando oportunidades de trabajo, pero además fomentando el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados; todo ello demuestra que si pueden ir de la mano las políticas de recursos humanos y los resultados financieros.

La segunda empresa que logra altos resultados en los tres estudios es BELSTAR S.A. En 2011 alcanzó el mayor volumen de ventas con \$ 1.094.815 millones y el 12,13% del total de ventas del sector. Le sigue en importancia Avon Colombia Ltda. con \$ 866.251 millones y el 9,60% de las ventas del sector. En tercer lugar se ubica Unilever Andina Colombia Ltda. Con \$ 856.995 millones en ventas durante 2011 y el 9,49% de las ventas del sector. Estas 3 empresas reúnen el 31,22% de las ventas realizadas por las empresas agrupadas en el sector línea de hogar y aseo. (Ver Tabla No 4) página siguiente.

Belstar S.A. hace parte de la multinacional Belcorp, una corporación internacional multimarca cuya casa matriz queda ubicada en Lima (Perú), con más de 35 años de experiencia en la producción y comercialización de productos de belleza, presentes en 14 países de América y con planes de expansión a Europa y Asia.

Hoy tiene presencia en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana y Venezuela comercializa las marcas EBEL, Ésika, y Cy-Zone.

La revista Dinero (2011a) informó recientemente que más de \$5.000 millones acaba de invertir en Colombia la multinacional Belcorp para presentar la nueva imagen de su marca Ebel, que llegó hace 22 años al país como Ebel Internacional; hace cuatro años se convirtió en Ebel París y a partir de este ahora se llamará L'Ébel. El reto es duplicar su participación en el mercado e incrementar la facturación que hoy asciende a \$60.000 millones.

Tabla 4. Sector Producto Línea Aseo y Hogar – Línea de Hogar y Aseo. (\$/ millones)

No.	Razón Social	Ventas	Acumulado ventas	Acumulado empresas	Rentabilidad sobre ventas	sobre patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	Belstars S.A.	1.094.815	12.23%	0.97%	7.29%	27.78%	56.37%	78.844
2	Avon Colombia Ltda.	866.251	21.72%	1.94%	10.24%	42.73%	45.05%	88.745
3	Unilever Andina Colombia Limitada	856.995	31.22%	2.91%	5.02%	22.13%	78.08%	42.998
4	Procter & Gamble Colombia Ltda.	822.653	40.33%	3.88%	3.54%	114.44 %	48.99%	29.121
5	Productos Familia S.A.	756.161	48.71%	4.85%	11.67%	9.07%	26.12%	88.248
6	Johnson & Johnson de Colombia S.A.	698.019	56.44%	5.83%	4.81%	10.30%	32.46%	33.591
7	Yanbal de Colombia S.A.	546.062	62.49%	6.80%	10.28%	57.87%	69.80%	56.128
8	Detergentes S.A.	377.660	66.67%	7.77%	10.11%	18.80%	48.42%	38.186
9	Colgate Palmolive Compañía	308.725	70.09%	8.74%	10.69%	15.90%	62.35%	33.006
10	Henkel Colombiana S.A.	297.444	73.39%	9.71%	7.33%	25.18%	54.08%	21.815
11	Compañía de cosméticos Votre Passion S.A.	257.822	76.24%	10.68%	1.05%	72.24%	86.52%	2.708
12	3M Colombia S.A.	230.889	78.80%	11.65%	11.69%	25.29%	21.22%	26.993
13	Tecnosur S.A.	191.632	80.92%	12.62%	4.03%	3.33%	14.34%	7.731

Fuente: (ICESI, 2012)

Desde la perspectiva de recursos humanos la empresa tiene como filosofía “El poder de las empresas no se mide solo por su nivel de ingresos. También por el orgullo que sienten sus trabajadores de hacer parte de ellas”. Con esta filosofía, Belcorp ha logrado ubicarse durante ocho años en el grupo de las 25 mejores compañías para trabajar en Colombia. Bocci, B. (2011) citada por la Revista Dinero, (2011a) resume en dos palabras el enfoque hacia el recurso humano: reto y trascendencia. Para lograrlo, desarrolla programas de aprendizaje continuo e innovación y establece metas ambiciosas para trascender. Entre las actividades de bienestar se destacan el programa “Gracias”, para motivar las buenas ejecuciones; espacios lúdicos fuera de la oficina, premios y reconocimientos, planes de integración y actividades en familia.

Este recorrido por los tres estudios y el análisis de cómo dos empresas de distintos sectores logran resultados positivos en términos financieros y humanos, demuestra que para lograr el éxito una empresa definitivamente debe contemplar no solo la variable financiera sino también los diversos procesos de gestión humana, como: clima, cultura, capacitación y evaluación, pues cuando las personas reconocen sus empresas como sitios buenos de trabajo impulsan a las compañías a un mejor desarrollo y a un acelerado crecimiento. No obstante, es interesante observar que las dos empresas que obtuvieron este logro son empresas multinacionales de capital extranjero radicadas en Colombia, cuyas directrices y prácticas vienen desde casa matriz, dejando ver la diferencia con las empresas netamente colombianas que no aparecen en los 3 estudios como empresas líderes y que aún no logran darle a la Gestión Humana el nivel estratégico que merece.

A partir de los resultados expuestos, se considera que el planteamiento expuesto en capítulos anteriores por Medina, *et al* (2009) donde expresan que el área de Recursos Humanos en las empresas colombianas se ha encaminado al cumplimiento de procesos transaccionales de selección, capacitación, remuneración, plan carrera y evaluación del desempeño, es muy acertado; sin embargo en los resultados no se observó a ninguna empresa colombiana liderar en ninguno de los 3 listados (Great Place To Work, Empresas más Reputadas, empresas más grandes), lo que deja ver las limitaciones que aún existen. Este planteamiento lo hicieron los autores en el año 2009 y a la fecha no se observa mayor avance en cuanto a posicionar al área de RRHH como área estratégica y es preocupante ver que las empresas no avancen en este sentido, pues en el estudio de la Price Waterhouse Coopers en 2002, también mencionado anteriormente, se encontró que solo la mitad de las empresas tenían su estrategia de recursos humanos documentada e integrada al plan de negocios, lo que evidencia poco avance en estos 11 años.

Por otro lado es importante reconocer que año tras año se encuentran empresas de capital colombiano que comienzan a ganar terreno en los diferentes rankings y aquellas que no aparecían en años anteriores comienzan a ingresar a las listas, y es que las empresas colombianas tienen buenas bases para conseguir este salto a lo estratégico, pues Colombia es visto como un país en donde las empresas están bien organizadas, trabajan seriamente y tienen prácticas sanas. Medina, *et al* (2009) considera que las empresas colombianas tienen gran potencial para atraer inversión extranjera; sin embargo, no se puede desconocer lo que se abordó al comienzo de este trabajo y es que Colombia exhibe de manera persistente una de las tasas de desempleo más altas de toda la región, estando entre tres y seis puntos porcentuales por encima de economías como Brasil, Argentina o Perú (Fedesarrollo, 2012),

y esto de alguna forma afecta las motivaciones y los esfuerzos de los trabajadores por cambiar las estrategias o por exigir un papel más protagónico pues el miedo a quedar desempleados en un país con pocas oportunidades laborales limita las acciones de cambio.

En todo caso, así se pudiera disminuir la tasa de desempleo en Colombia y las personas asumieran un papel más empoderado en sus organizaciones, sigue existiendo un grave problema y que se considera como uno de los principales obstáculos para avanzar y es la dificultad para establecer indicadores de Gestión Humana, y para identificar la relación existente entre las acciones del área de RRHH y su impacto en los resultados del negocio como lo dijo Larreamendy, *et al* (2004).

Por todo lo anterior, se puede concluir la inmediata necesidad que tienen las empresas colombianas por aprender nuevas prácticas de gestión humana, adaptadas al contexto del país y posicionadas como parte estratégica de la compañía; al igual que avanzar en la construcción de indicadores o formas de medir la gestión del área de RRHH para resaltar el aporte que hace, al cumplimiento de las metas de cada parte interesada, como dueños, socios, accionistas, empleados, proveedores, clientes y sociedad en general.

5. CONCLUSIONES

- Las empresas que entienden el valor del talento humano y logran manejar integralmente lo financiero y lo humano, y entienden que es posible alcanzar el éxito personal y corporativo, logran un éxito y un valor agregado; prueba de esto son los resultados de Belcorp que duplicó su participación en el mercado y de Almacenes Éxito que se posicionó como la empresa más grande de su sector en Colombia en el año 2011. Ambas compañías le otorgan su éxito a la gestión realizada con las personas y la contribución de estas a las ventas, expansión y sostenimiento de la compañía.

- En Colombia hace falta mayor investigación de cómo articular los indicadores financieros a la gestión humana y una herramienta inicial para las organizaciones puede ser incursionar en las mediciones de Great Place To Work, Las empresas más Reputadas y las 100 Empresas más Grandes de Colombia, como una forma de evaluar su gestión en relación con otras compañías y establecer planes de mejora integrales.

- Las empresas colombianas tienen tres aspectos claves para poder posicionarse como organizaciones exitosas a nivel mundial: 1. Que existe un capital humano capacitado; 2. Existen las condiciones socioeconómicas y políticas para atraer inversión extranjera; y 3. El consumidor colombiano tiene una percepción más favorable de las empresas que residen en el país en comparación al promedio mundial, como lo muestran los resultados del estudio

reputacional donde Colombia obtiene una calificación de 68,8 mientras que los demás países un 64,2.

- De cara a la globalización de la economía, las empresas colombianas están en una lucha por captar el mejor talento humano disponible en medio de un escenario económico cambiante enfrentándose a competidores internacionales, que van a la vanguardia tanto en temas financieros, estratégicos y de gestión humana, y lo que la realidad permite ver, es que en Colombia no se le ha dado a la globalización el enfoque multidimensional que tiene y tan solo se ha observado el aspecto económico. Entender esto es crucial, ya que son las interrelaciones mundiales y los tratados de libre de comercio que minimizan leyes y regulaciones y cambian los mercados; lo que también hace que cambien las relaciones sociales por los patrones culturales y psicológicos que indirectamente empiezan a circular. Al igual que Castells (2002), los presentadores están de acuerdo en que la globalización debe ser abordada como un fenómeno que impacta todas las áreas y que como tal, debe ser considerada dentro de las organizaciones.

- Si bien Saldarriaga (2009) expone que las tendencias de gestión humana parecen ser cada vez las mismas en todas partes, se pudo evidenciar a través de la información analizada, que las empresas colombianas están adoptando prácticas distintas que las están llevando a ganar terreno en los diferentes rankings y aquellas que no aparecían en años anteriores comienzan a ingresar a las listas (en la medición Great Place To Work, Las Empresas Más Reputadas y Las Empresas Más Grandes de Colombia).

6. RECOMENDACIONES

- Aunque este trabajo es un inicio para estudiar las organizaciones colombianas y sus avances en las prácticas de gestión humana, sería importante ahondar más en este tipo de estudios haciendo una revisión más exhaustiva, ya que este trabajo tiene un alcance específico como parte de una tesis doctoral. Se recomienda revisar más fuentes bibliográficas para determinar el avance en las prácticas de gestión humana en Colombia y si la teorías o supuestos estudiados aún continúan siendo vigentes en la realidad de la empresa colombiana. Una fuente importante sería estudiar las empresas del sector servicios como lo son la banca y los seguros, porque se encontró que son los líderes según el listado de Great Place To Work para el año 2011, donde se evidenció que empresas como Seguridad Atlas, Seguros Bolívar y Banco de Occidente lideran los resultados como empresas que asumen lo estratégico del área de recursos humanos y ven el impacto del componente humano como esencia del negocio; tanto es así que, las personas consideraron estas empresas como las mejores para trabajar y esto se vio reflejado en sus resultados financieros y sociales, por lo que parece interesante iniciar estudiando cómo estas empresas lograron avanzar y destacarse en este aspecto.
- Se sugiere ahondar en un próximo estudio en el cual se pueda establecer si existe relación entre la retribución salarial y el papel de los líderes de gestión humana, pues actualmente no existe evidencia que determine dicha relación; sin embargo, según el marco teórico consultado se puede ver que este factor juega un papel importante a la hora de llevar el área a un nivel más estratégico.

- En todos los estudios se evidencia la necesidad de llevar el área de recursos humanos a un nivel estratégico, pero faltan profundizar en cómo las empresas colombianas, de acuerdo a sus características, pueden lograr este salto a lo estratégico.
- Resultaría importante que las universidades o profesionales en el tema de RRHH documentaran más casos de los modelos de RRHH en las empresas colombianas, donde se estableciera si existen diferencias entre una empresa Multinacional que opera en Colombia y una netamente colombiana.

7. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

- La escasa literatura que existe en empresas netamente colombianas, puesto que se encuentra bibliografía extensa de estudios acerca del área de RRHH pero no estudios específicos en áreas de RRHH de empresas colombianas.
- La delimitación misma del trabajo como parte de una tesis doctoral donde el principal aporte es la construcción de un capítulo que aborda el panorama histórico de los Recursos Humanos en Colombia.
- Una limitación identificada en este proyecto es el trabajo de campo, puesto que una aproximación a las empresas seleccionadas por sus resultados (Belcorp y Almacenes Éxito) hubiese permitido complementar el análisis, ya que la observación directa en el contexto real permite identificar otros factores de éxito que quizás, a la luz de las mediciones, no se detectan tan fácilmente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso H., S.M. (marzo de 2009). *El capital intelectual en las empresas del sector privado del Estado Nueva Esparta. Venezuela*. Recuperado el 2012, de Universidad de Oriente:
<http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1942/1/Br%20Irais%20Sofia%20Mercedes%20Alfonzo%20Hernandez.pdf>
- Barley, S.R. y Kunda, G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, 20(9), 135-192.
- Business Monitor International. (2012). BPR-Benchmark. Cali.
- Calderón, G. (2006). *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G.; Álvarez, C. y Naranjo, J. (abril - junio de 2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Estudios Gerenciales Vol. 23 No. 103 • Abril - Junio de 2007*, 23(103), 225-254.
- Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En *Pánico en la globalización*. Bogotá: Fica.
- Chiavenato, I. (2004). *La gestión del talento humano*.
- Dávila, C. y Jiménez, A. (2001). *Hacia una visión renovada de la formación en recursos humanos*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dinero. (2004). Cuánto debe ganar usted. *Dinero*(213), 26-32.

- Dinero. (2011a). *25 mejores empresas para trabajar*. Recuperado el 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/25-mejores-empresas-para-trabajar/141530>
- Dinero. (2011b). *Las empresas más reputadas*. Recuperado el 2012, de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/las-empresas-mas-reputadas/131460>
- Ecoturismo. (s.f.). Recuperado el 2013, de <http://www.ecoturismo-colombia.com/colombia.htm>)
- Fallas, E. y Peña D., W. (julio de 2010). *Educación comparada*. Recuperado el 2013, de <http://comparadauam.wordpress.com/colombia/>
- Federación Colombiana de Gestión Humana. (2008). *32ª Investigación Nacional de Salarios y Beneficios 2008*. Bogotá D.C.: ACRIP.
- Fedesarrollo. (febrero de 2012). Recuperado el 2013, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/02/T-E-No-127.pdf>
- Ferguson, L.W. (1971). El desarrollo de la psicología industrial. En B. Gilmer, *Psicología Industrial*. Barcelona: Martínez Roca.
- Fernández, D. (2012). *Cinco prácticas exitosas en recursos humanos*. Recuperado el octubre de 2012, de <http://www.redempresariosvisa.com/IdeasCenter/Article/cinco-practicas-exitosas-en-recursos-humanos>
- Forero, L.A. y Velandia, J.A. (2005). *Gestión del talento humano en pymes exitosas en Bogotá D.C. Tesis de grado*. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Administración.

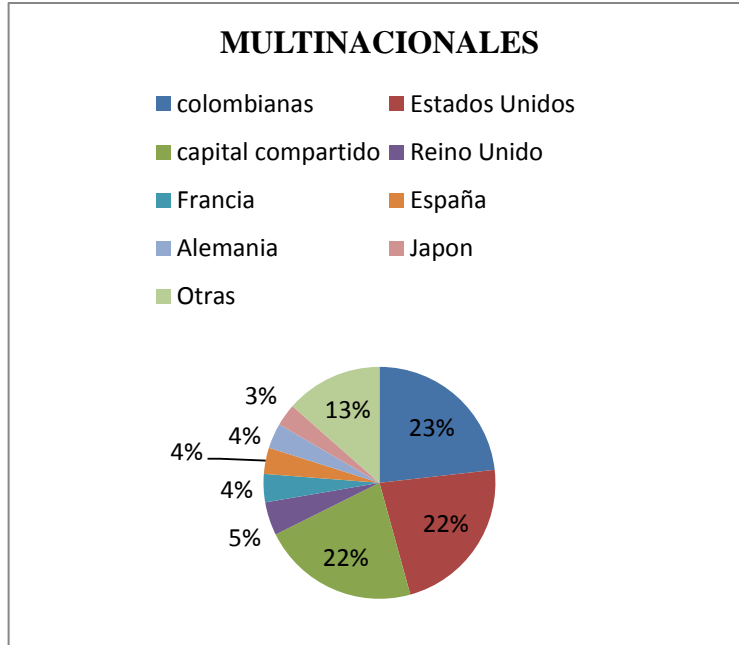
- Friedman, T. (2005). *La tierra es plana. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. España: Ediciones Martínez Roca S.A.
- Great Place to Work. (2011). *Las mejores empresas en Colombia*. Recuperado el 2012, de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia/585-2011>
- Great Place to Work. (2013). *Acerca de nosotros. Nuestra historia*. Recuperado el 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>
- Ibarra, E. (2000). Teoría organizacional, mapa conceptual de un territorio en disputa. En E. d. Garza, *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo* (págs. 245-258). México: El Colegio de México Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Universidad Autónoma Metropolitana) Fondo de Cultura Económica.
- ICESI. (2012). *BPR Benchmark*. Cali.
- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource - capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 2(33), 213-233.
- Lamíquiz, D. (2010). *Nuestro activo más importante*. Recuperado el 2012, de <http://blog.ferrueloyvelasco.com/nuestro-activo-mas-importante-son%E2%80%A6/>
- Larreamendy J., A.; Pérez, A.M.; Bautista, O.C. y Patiño G., J., (2004). *Práctica de gestión humana. Documento ejecutivo de resultados*. Cali: ANDI Seccional Valle del Cauca.
- Medina, A.; Osorio, A. y Sierra, A. (2009). *Tendencias y prácticas de Gestión Humana en Colombia*. Cali: Universidad ICESI.

- Mínguez A., N. (1999). *Comunicación Corporativa*. Recuperado el 2012, de <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%25&height=80%25>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2013). Recuperado el 2013, de <http://www.cancilleria.gov.co/colombia/information>
- Pérez, M. (2002). *Satisfacción laboral*. Recuperado el 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Portillo, M. (octubre de 2002). *Las personas y las organizaciones*. Recuperado el 2013, de Compendio para el estudio de la administración de recursos humanos: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:A5efCWYMyCYJ:scholar.google.com/+la+teor%C3%ADa+de+Kurt+Lewin+comportamiento%3D+Comportamiento.+P%3D+Resultado+de+la+interacci%C3%B3n+entre+la+persona.&hl=es&as_sdt=0
- Price Waterhouse Coopers. (2002). Recuperado el 2012, de <http://ww.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/0/DF900990599D89E880256DF100373A6C?Open Document>.
- Saldarriaga R., J.G. (abril/junio de 2008). *Gestión Humana: Tendencias y perspectivas*. Recuperado el 2012, de Estudios Gerenciales V. 24 N° 107: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232008000200006&lng=es&nrm=
- Saldarriaga, J. (2009). Las tendencias y perspectivas de gestión humana en el mundo. *Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)*. México.

- Salgado C., E. . (2006). *Gerencia de recursos humanos Reflexiones sobre su practica en Colombia*. Bogotá: Uniandes.
- Semana. (28 de abril de 2012). *Las 100 empresas más grandes Colombia (... y las 900 siguientes)*. Recuperado el 2012, de <http://www.semana.com/especiales/articulo/las-100-empresas-mas-grandes-colombia--900-siguientes-2012/257244-3>
- Sinisterra, M.I . (2010). *Discusión salarios bajos para profesionales: Psicorg-Pontificia Universidad Javeriana Cali*. Recuperado el 2012, de <http://espanol.groups.yahoo.com/group/psicorg-puj/message/23080>
- Wright, P.M.; McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resourced-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

ANEXOS

Anexo A. Multinacionales en Colombia



MULTINACIONALES EN COLOMBIA	
Total	711
colombianas	165
Estados Unidos	160
capital compartido	156
Reino Unido	33
Francia	28
España	26
Alemania	25
Japon	22
Otras	96

Fuente: (Business Monitor International, 2012)

Anexo B. Ranking General Tres Mediciones

RANKING	GREAT PLACE TO WORK	EMPRESAS MAS REPUTADAS	100 EMPRESAS MAS GRANDES EN COLOMBIA (POR VENTAS)
1	SEGURO BOLÍVAR S.A.	NESTLE	ECOPETROL
2	SEGURIDAD ATLAS LTDA.	COLGATE-PALMOLIVE	GRUPO EPPM
3	SEGUROS GENERALES SURAMERICANA	PRODUCTOS FAMILIA	ALMACENES ÉXITO
4	EPS Y MEDICINA PREPAGADA SURAMERICANA	POSTOBON	ORGANIZACIÓN TERPEL
5	TELFÓNICA MÓVILES S.A.	COLOMBINA	AVIANCATACA

Fuente: Los autores adaptado de Great place To Work 2012, Revista Semana 2012 y Revista Dinero 2012

Anexo C: Resultado Cruce Tres Mediciones

RANKING	GREAT PLACE TO WORK	EMPRESAS MAS REPUTADAS	100 EMPRESAS MAS GRANDES EN COLOMBIA (POR VENTAS)
3	SEGUROS GENERALES SURAMERICANA	PRODUCTOS FAMILIA	ALMACENES ÉXITO
10	MC DONALD'S	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	BAVARIA
11	DIRECT T.V COLOMBIA LTDA.	BELCORP	GRUPO NUTRESA
12	YANBAL DE COLOMBIA S.A.	CORONA	ISA
13	BANCO DE OCCIDENTE S.A.	ALMACENES ÉXITO	CARBONES DEL CERREJÓN
14	ALMACENES ÉXITO S.A.	ARTURO CALLE	TELFÓNICA COLOMBIA
18	COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL	FALABELLA	CEMENTOS ARGOS
21	BELCORP	CEMENTOS ARGOS	OLÍMPICA
65			BELCORP

Fuente: Los autores.