

# Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano

---

Organizational culture transformation: the case for Rica  
Rondo and its integration with a colombian business group

Carlos Hernán Isaza Vélez

*chisaza@hotmail.com*

Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle (Colombia). Economista y Especialista en Mercadeo, Universidad Autónoma de Occidente (Colombia). Especialista en Mercadeo Estratégico, Universidad Adolfo Ibáñez (Chile). Diplomado en Alta Gerencia en la Universidad INCAE (Costa Rica). Profesor en la Especialización en Mercadeo de la Universidad Autónoma de Occidente, Universidad del Cauca y Universidad Santiago de Cali. Consultor Empresarial en temas de ventas y mercadeo en diversas organizaciones colombianas.

**Correspondencia:** Calle 1 B n° 55-02, Apto 501 A, Edificio Balcones del Río - Urbanización Guadalupe Cali, Valle (Colombia).

pensamiento y gestión, N° 34

ISSN 1657-6276 (impreso)

ISSN 2145-941X (*on line*)

## Resumen

Este artículo pretende adentrar al lector en el estudio de la Cultura Organizacional, fenómeno ampliamente difundido entre los investigadores de la Gestión Humana y que tiene un alto impacto en la productividad de las empresas. Su principal objetivo es identificar las características de la transformación en la cultura organizacional de una empresa vallecaucana del sector de alimentos, a raíz de su integración con un grupo empresarial. Por ello, se utilizó el modelo de las 13 dimensiones de la cultura de Zapata y Rodríguez (2008), las cuales permiten abordar el estudio desde una dimensión cualitativa y descriptiva. Finalmente se busca establecer los componentes de la cultura que se transforman, los que permanecen y los que, definitivamente, desaparecen a causa de la integración de una empresa con otra.

**Palabras Clave:** *Cultura Organizacional, Integración organizacional, Gestión Humana.*



## Abstract

This article aims to delve the reader in the study of a widespread phenomenon among researchers in Human Resources, allowing engagement with the concept of organizational culture as a field that causes an impact on business productivity. Its main purpose is to identify the characteristics of transformation in organizational culture of a Valle del Cauca, Colombia food company, following its integration with a business group. It is analyzed from the 13 dimensions of culture of Rodriguez and Zapata (2008), which allow approaching the study from both the qualitative and the descriptive dimension. Finally, it seeks to establish the components of culture that are transformed, those who stay and those who definitely disappear due to the integration of one company with another.

**Keywords:** *Organizational culture, Human Resources Management, transformation, organizational integration.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Cultura Organizacional se ha venido estudiando desde hace más de 40 años, y existen definiciones cada vez más complejas desde el punto de vista humano, tal como lo menciona Tylor (1871), quien la define como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad”.

Por otro lado, de acuerdo con Garmendia (1990), el uso del término “cultura de la organización” se comienza a emplear especialmente en los años setenta como intersección de dos teorías: la de la organización, en la que se entiende esta como principio básico para la consecución de objetivos, y la de la cultura, que la define desde una perspectiva antropológico-funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores (Sánchez, Holgado, Mora & Ayuso, 2006).

Asimismo, los autores Sánchez et al. (2006) mencionan que son numerosas las referencias del término “cultura organizacional” en tanto ha sido la disciplina que más ha profundizado en el tema. Así, Peiró (1982) describe cómo Argyris (1938) o Schein (1990) relacionan el término con el clima organizacional y distinguen varias subculturas en la organización. Sin embargo, otros autores, como Evan (1976), consideran la cultura organizacional como un conjunto de creencias, normas y valores que tienen influencia sobre la conducta.

También plantea Zapata (2002) que existen diferentes paradigmas que enfocan el estudio de la cultura organizacional hacia la “cultura corporativa” con una visión estructural – funcionalista del autor Radcliffe-Brown (1952), quien concibe la cultura como un mecanismo adaptativo regulador; por analogía, la organización puede ser percibida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio con él. Otro paradigma descrito por Zapata (2002) es el Humanismo-Radical, en el que la cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad, y el análisis se hace en profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización.

En este artículo se muestra un caso de estudio, en el que se caracteriza la cultura organizacional de una empresa vallecaucana, y se dan a conocer las variables de la cultura que cambian y las que no, como consecuencia de la integración con un grupo empresarial colombiano de gran trayectoria a nivel nacional. La metodología que utiliza la investigación es de carácter cualitativo que, según Merriam (1988) y Yin (1984), hace una descripción y un análisis intensivo y holístico de un fenómeno.

Teniendo en cuenta lo que mencionan Zapata, Sánchez y Rodríguez (2008), el método más conveniente para el caso de estudio es el etnográfico, el cual hace referencia a la necesidad de analizar el comportamiento de las personas, y su grado de acoplamiento entre el discurso y la praxis administrativa y cultural. Por ello es trascendental estudiar los hechos tal como ocurrieron en el contexto interno de la empresa, los procesos históricos, los cambios sociales y culturales, las funciones y roles de los colaboradores, y sus percepciones.

El artículo se divide en tres partes; la primera pretende acercar al lector a una interpretación de la significación de la cultura organizacional y el modelo de Zapata y Rodríguez; la segunda aborda un contraste de la Cultura Organizacional de Rica Rondo y la organización que es actualmente Alimentos Cárnicos, compañía líder en el sector de alimentos en Colombia, perteneciente al Grupo Nacional de Chocolates (actualmente Grupo Nutresa); y, finalmente, se plantean las conclusiones que evidencian el impacto de la integración a la cultura organizacional.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Caracterizar la cultura organizacional de Rica Rondo y de Alimentos Cárnicos S.A.S. de acuerdo con el modelo planteado por Zapata, que evidencia las diferencias en los componentes de la cultura antes y después de la integración al Grupo Nutresa.

## Objetivos específicos

- Identificar las características de la cultura organizacional de Rica Rondo.
- Identificar las características de la cultura organizacional de la actual empresa llamada Alimentos Cárnicos S.A.S.
- Identificar los factores que permanecen o desaparecen después de la transformación.

## 3. METODOLOGÍA

La organización objeto de estudio fue Rica Rondo, compañía nacida en Cali, en agosto de 1968, del sector de carnes frías; reconocida en el medio empresarial vallecaucano porque en su trayectoria consolidó una cultura organizacional de características particulares. Esta investigación se caracterizó por los siguientes ítems:

- Es de tipo descriptivo, pues busca configurar un análisis intensivo y holístico de la organización.
- Es de carácter longitudinal en términos de tiempo, y su enfoque es cualitativo, dada la importancia de observar en profundidad la transformación de la cultura organizacional de la empresa ante el advenimiento de fenómenos de alto significado, como el cambio de propietarios y de estilo administrativo, y su impacto en las personas y en su sistema administrativo, teniendo en cuenta la subjetividad que entrañan estos procesos.
- El método que se utilizó fue el etnográfico y de estudio de caso, para el cual se recolectó información desde varios tipos de técnicas, tales como la observación participante, análisis de contenido de documentos y entrevistas en tres niveles: 1) profundas, a unas pocas personas altamente participantes en el proceso de dirección de la empresa en sus diferentes períodos; 2) estructuradas, a mandos medios y empleados para constatar aspectos muy precisos de los rasgos significativos

que evidencian la existencia de una cultura empresarial, y 3) semi-estructuradas, para captar el ambiente y el entorno cultural.

- Se entrevistaron alrededor de 30 trabajadores, entre los cuales 20 continúan trabajando en la actual empresa Alimentos Cárnicos y 10 ya se retiraron. Entre los entrevistados están el presidente fundador y otras personas que estuvieron en cargos directivos.
- Se aplicó el modelo de Zapata (2004) como herramienta para caracterizar la cultura organizacional de la empresa.

A continuación se presenta el esquema metodológico que se realizó para el estudio de caso:

**Cuadro 1. Fases de la investigación**

OBJETIVOS	FASES METODOLÓGICAS	ESTRATEGIA	CATEGORÍAS
1. Recuperar la historia de la empresa Rica Rondo, identificando los rasgos centrales del desarrollo de su cultura organizacional	Revisión bibliográfica y apoyo en el estado del arte y el marco teórico sobre cultura organizacional en general, y maneras de manejar transformaciones	Revisión documental	Historia de la empresa Misión, visión, objetivos Rasgos principales de identidad Estilo administrativo Comportamiento individual y colectivo del personal Formas internas de comunicación Actividades, eventos culturales, deportivos y de integración rituales grupales subculturas
	Visitas a la empresa, contacto con área de recursos humanos, entrevistas individuales con funcionarios antiguos	Socialización del proyecto.  Análisis de documentos Entrevistas semi-estructuradas	
	Entrevista con grupos de personas antiguas, por áreas	Entrevistas estructuradas y semi-estructuradas	
2. Identificar las transformaciones administrativas y los posibles impactos en la cultura organizacional una vez dado el proceso de integración al grupo empresarial.	Visitas a la empresa, contacto con área de recursos humanos, conocimiento de funcionamiento administrativo actual, entrevistas con funcionarios actuales	Observación directa y participativa  Entrevistas estructuradas y semi-estructuradas	Transformaciones procesos administrativos, empleados grupos de trabajo
	Conocimiento del enfoque actual de recursos humanos en la corporación	Entrevistas con directivos de recursos humanos del grupo empresarial y la compañía en particular	Captar el actual grado de involucramiento de diversos funcionarios con la actual orientación organizacional administrativa y cultural de la empresa

*Continúa...*

OBJETIVOS	FASES METODOLÓGICAS	ESTRATEGIA	CATEGORÍAS
3. Precisar cómo es actualmente la cultura de la empresa, y qué factores permanecen, desaparecieron o se transformaron.	Visitas a la empresa, contacto con área de recursos humanos, conocimiento de funcionamiento administrativo actual, entrevistas con funcionarios actuales	Observación directa y participativa Entrevistas estructuradas y semi-estructuradas	Estructura organizacional actual de la empresa. Procesos de comunicación interna
	Conocer las formas de relacionarse entre áreas y personas	Asistencia a algunas reuniones y eventos internos Análisis documental	Misión, visión, objetivos Rasgos principales de identidad Estilo administrativo Comportamiento individual y colectivo del personal Formas internas de comunicación Actividades, eventos culturales, deportivos y de integración rituales grupales subculturas
	Descripción, interpretación y análisis de hallazgos en el proceso. Identificación de formas adecuadas para manejo de procesos de cambio organizacional.	Hermenéutica	Cómo se manejan los procesos organizacionales culturales y administrativos en situaciones de integración, fusión o adquisición de compañías por parte de otras o de grupos empresariales

Fuente: Elaboración propia

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Cultura organizacional

Los estudios de la cultura organizacional se iniciaron desde el anonimato hace más de 40 años. Diferentes investigadores, entre otros Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección (Zapata, 2002).

La perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años setenta, cuando el concepto de organización adquiere mayor complejidad. De una concepción basada estrictamente en criterios económicos, se reconoce en los setenta que la organización es también una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia el personal y su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las organizaciones tienen la complejidad propia de los fenómenos sociales (Thevenet, 1992).

Zapata (2008) hace mención a dos paradigmas del estudio de la cultura organizacional, una desde la perspectiva de la cultura corporativa y la otra desde la perspectiva del humanismo radical. La primera, más conocida como "Corporate Culture", nace en los años ochenta a raíz de la crisis económica que golpea a Estados Unidos; en esta se hace alusión a la cultura como un mecanismo adaptativo regulador, y por tanto es posible ser producida mediante procesos de interacción en grupo, además de tener la cualidad de adaptarse al entorno. El otro paradigma descrito por Zapata (2002) es el Humanismo-Radical que está en contraposición a la función utilitarista; la cultura es considerada en su contexto global, incluyendo la sociedad, y el análisis se hace en profundidad mediante la comprensión de los esquemas de significación subyacentes en las interacciones de los individuos al interior de la organización. A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional desde el paradigma de Cultura Corporativa:

**Cuadro 2.** Definiciones de cultura organizacional desde la perspectiva de la Cultura Corporativa

AUTOR	DEFINICIÓN
Rocher (1968)	La cultura es un conjunto unido de formas de pensar de sentir y de actuar más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva.
Ouchi (1981)	La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía.
Deal y Kennedy (1982)	La cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa.
Davis (1984)	La cultura organizacional representa un tema unificador, pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos.
Lemaitre (1984)	La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa
Allaire y Firsirotu (1984)	La cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores.
Schein (1985)	Propone que se mire la cultura desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones, valores, creencias fundamentales. El primer nivel incluye nociones como las creencias sobre la relación entre el hombre y la naturaleza, la orientación temporal, las creencias sobre la naturaleza humana y el concepto del espacio y de las relaciones espaciales humanas. El segundo nivel reúne los valores y la ideología, indicando los ideales y los objetivos de un grupo cultural, al igual que las vías para alcanzarlos. El tercer nivel contiene elementos como el lenguaje, la tecnología y la organización social.

*Continúa...*

AUTOR	DEFINICIÓN
Jaeger (1987)	Identifica varias categorías de creencias que forman la base de la cultura organizacional. La primera categoría comprende las creencias sobre las relaciones de la organización con su entorno. La segunda categoría comprende las creencias sobre el carácter de la realidad y de la verdad y sobre las bases de las decisiones. Una tercera categoría de las creencias comprende el concepto que uno se hace de la naturaleza humana. El concepto que uno tiene de la naturaleza de la actividad humana forma la cuarta categoría de las creencias fundamentales relacionadas con la cultura organizacional. La quinta y última categoría de las creencias fundamentales es la concepción de la naturaleza de las relaciones humanas. Una dimensión de este concepto es la definición de la base estructural de las relaciones humanas
Zapata (2002)	Más o menos completas, más o menos complejas, estas distintas definiciones evocan valores, símbolos, mitos, filosofías de administración, creencias compartidas, lenguaje, códigos, ritos, ceremonias, anécdotas, sagas, normas, etc. El común denominador, se ve en que la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y sobre todo, poseídos por la organización. Dicho de otra manera, la organización tiene una cultura al igual que posee una estructura o una tecnología. La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa.

**Fuente:** Adaptado de Zapata (2002)

A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional desde la perspectiva Humanista-Radical:

**Cuadro 3.** Definiciones de cultura organizacional desde la perspectiva Humanista Radical

AUTOR	DEFINICIÓN
Aktouf (1990)	La cultura aparece como una realidad heterogénea y diferenciada; además, la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales.
Tylor (1871)	La cultura es ese todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad.
Linton (1945)	La cultura es la suma de conocimientos, de actitudes y de modelos habituales de comportamientos que tienen en común y que transmiten los miembros de una sociedad en particular.
Aktouf (1990), Godelier (1969, 1973) y Vallée (1985)	La cultura es un conjunto de elementos en relaciones dialécticas constantes: concretas económicas, sociales y simbólicas. Aktouf se apoya en Godelier (1969, 1973) y Vallée (1985), quienes explican, a partir de Marx, y particularmente de Engels, cómo toda sociedad humana está sometida, en la construcción de ella misma como sociedad, a una dialéctica fundamental entre tres niveles o sistemas: el sistema de producción de bienes materiales (economía, intercambio, bienes y mercancías, técnicas, ciencias, etc.), el sistema de producción de bienes sociales (reglas, leyes, costumbres, normas, etc.) y el sistema de producción de bienes inmateriales (magia, religiones, símbolos, creencias, etc.)
Thevenet (1986)	La organización puede ser descrita como “un tejido de subculturas que corresponden a grupos que han desarrollado una identidad distinta al interior de las organizaciones y que poseen su modo de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de mirar la vida en la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencia y análisis de esas experiencias”

Fuente: Adaptado de Zapata (2002).

#### 4.2. Modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata (2004)

Resultado de una amplia y detallada revisión bibliográfica sobre el tema, autores como Honoré (1985), Boyer y Equilbey (1986), Vermont-Gaud (1986), Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1985, 1995), Vallée (1985), Dumézil (1985), Aktouf (1990), Aktouf et Chrétien (1987), Allaire y Firsirotu (1984), Thevenet (1986), entre otros, y la realización de varias investigaciones de campo en empresas colombianas, Zapata (2004) plantea el modelo que comprende 13 dimensiones. Adicionalmente, considera con Aktouf (1990), que la cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales. El modelo propuesto parte de lo general a lo particular y está dividido en grandes dimensiones: la dimensión histórica y social de la cultura; los grandes conjuntos simbólicos en la organización, las subculturas y los elementos de la cultura relacionados con la gestión empresarial. A continuación se presenta cada uno de los componentes del modelo de las 13 dimensiones descritas por Zapata:

1. **La historia.** Se refiere al desarrollo en el transcurrir de la vida en común de las personas. Permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Mitos de fundación y sus legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.
2. **Cultura externa o sociedad.** Es lo que se denomina la cultura externa, el entorno cultural, el contexto o medio del individuo y la organización. Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local.
3. **Proyecto de empresa.** Este comprende la definición de la visión, la misión, los valores fundamentales, los principios fundadores, credo organizacional, el propósito estratégico y el objeto social.

4. **El lenguaje.** Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos y jergas. Lenguaje directo. Lenguaje indirecto. Lenguaje de los directivos y de los obreros. Proyecto de empresa: misión, visión, credo organizacional, principios, valores.
5. **El sistema de producción de bienes materiales.** Hace referencia a la economía, a la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias. Permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.
6. **El sistema de producción de bienes inmateriales.** Involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.
7. **El sistema de producción de bienes sociales.** Comprende las reglas, las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, informales, deportivos, musicales y hábitos.
8. **Las relaciones interpersonales.** Los lazos sutiles que permiten moldear los individuos a la imagen considerada más conveniente para la organización. Comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual / colectivo, universal / particular, masculino / femenino, específico / difuso, el pasado, el presente y el futuro.
9. **Relaciones de parentesco.** Se trata de identificar los intereses grupales originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, por las cuales se establecen y manifiestan relaciones interpersonales y/o sociales que van a perdurar en el tiempo y en el espacio, diferenciándose en la sociedad mediante la unión de familias o clanes que a liderar procesos sociales.

10. **Liderazgo.** Rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional. Implica conocer los Modos de Ser de las personas en cargos de dirección. Sus estilos de dirección y liderazgo: míticos, sistemáticos, pragmáticos, relacionales. Sus tipos de dominación: carismáticos, tradicionales, legales. Su manera de gobernar a las personas: democráticos, tecnocráticos, autocráticos, burocráticos.
  
11. **Subculturas.** ¿Es la cultura de la organización homogénea o por el contrario existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas? La subculturas profesionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las profesiones. Las subculturas funcionales corresponden a los grupos sociales organizados alrededor de las áreas funcionales. Las subculturas de clase social corresponden a la filiación de clase social de los miembros de la organización. Las subculturas políticas e ideológicas corresponden a la agrupación de los miembros de una organización alrededor de ideologías políticas y de pertenencia a grupos, movimientos y partidos políticos. Las subculturas que privilegian valores de lo público o de lo privado. Las subculturas por niveles de jerarquía existentes en la estructura de la pirámide organizacional. Las subculturas étnicas y de raza, según el origen de las personas. Las subculturas por credos y religiones, de acuerdo con las creencias de las personas. Las subculturas provenientes del sector de actividad económica de la organización. Las subculturas por procedencia geográfica local, regional o nacional de los miembros de la organización.
  
12. **La identidad.** Constituye el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia. Su consideración implica mirar la identidad, global, nacional, regional, local e individual.
  
13. **Relaciones de poder.** Identificar los intereses individuales, interpersonales y de grupos que generan conflictos de intereses. Comprender los mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación. ¿Cuáles son las fuentes de poder en la organización?

A continuación se muestran los 13 componentes de la cultura con sus respectivas variables y rasgos:

**Cuadro 4. Dimensiones de la cultura: Modelo de Zapata**

COMPONENTES	VARIABLES Y RASGOS
Historia de la empresa	El fundador, evolución de estrategias y estructuras, mitos, etapas y logros de la organización
Cultura externa	Contexto local, regional y nacional del entorno
Proyecto de empresa	Misión, visión, principios, valores, credo organizacional
Lenguaje	Lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, jergas, refranes populares
Sistema de producción de bienes materiales	Actividad de la empresa, función técnica, oficio, productos y subproductos
Sistema de producción de bienes inmateriales	Signos, símbolos, mitos, brujerías, representaciones, imaginario, magia, ideologías, religión y creencias
Sistema de producción Social	Ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas, control social, comportamientos, conductas
Relaciones interpersonales	Distancia jerárquica, clima organizacional, conflicto, intereses, individual/colectivo, masculino/femenino
Relaciones de parentesco	Parentesco, afiliación, influencias, relaciones de negocios
Relaciones de poder	Intereses, conflicto, poder, jerarquías, fuentes de poder, legal, tradicional y carismático
Estilos de dirección y liderazgo	Modos de ser mítico, sistemático, pragmático, relacional, carismático, tradicional, democrático, etc.
Subculturas	Público o privado, profesión o formación, funcional, estructuras y niveles, etnias, religiones, actividad política
Identidad	Global, nacional, regional, local e individual, consigo mismo, con el otro, con los demás, trascendencia

**Fuente:** Zapata, Rodríguez y Sánchez (2008).

## 5. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como lo menciona Zapata (2008), “Colombia es un país plasmado de diferentes culturas que enriquecen la identidad nacional”, lo cual hace del estudio de la cultura dentro de las organizaciones un aspecto trascendental para los gerentes de las compañías más grandes, puesto que entre más culturas se combinen, mayor será el reto de integrar y buscar aspectos comunes que lleguen a consolidar una identidad integral, hasta lograr una cultura única, producto del conjunto de subculturas y grupos sociales que se reúnen en una sola organización.

Desde el punto de vista empresarial, se debe destacar que los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad, así como lo señala Vargas (2000) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de postmodernidad, afectan todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por tanto, también transforman el mundo organizacional. Estos cambios modifican la manera de pensar, las formas y estilos de vida, los quehaceres y las actividades de las personas.

A partir de lo anterior y de acuerdo a Drucker (1992), los cambios culturales en las organizaciones requieren de variaciones en la conducta de las personas; y desde el estudio de la caracterización de la cultura organizacional de cada una de las empresas objetos de estudio, se puede observar si en realidad se modificaron las conductas en las personas que son miembros.

Contextualizando las organizaciones de la presente investigación, la empresa Rica Rondo nace en 1968 en la ciudad de Cali, como producto de la unión de cuatro socios, quienes con la visión y entusiasmo de su presidente William B. Murray consiguieron obtener en poco tiempo prestigio como empresa innovadora, fundamentada en la calidad de sus productos, el buen servicio y la cercanía a sus clientes y consumidores. Su imagen se consolidó en 1971, cuando obtuvo del comité organizador de los VI Juegos Panamericanos realizados en Cali, el contrato para suministrar 40.000 libras de productos derivados de la carne, tales como jamones,

salchichas, etc., para la alimentación de los deportistas participantes, adjudicación que significaba un honor y un reto.

Por otro lado, la empresa Alimentos Cárnicos es una suma de siete compañías adquiridas por el Grupo Nacional de Chocolates (actualmente Grupo Nutresa), y agrupadas bajo el NIT de Rica Rondo, todas con una historia particular de éxito en los negocios, y procedentes de diversas circunstancias empresariales. Operativamente funcionan bajo una sola estructura organizacional mayor, denominada Negocio Cárnico, que incluye también la empresa Zenú, la primera que adquirió el Grupo en 1960 por medio de su empresa Noel, pero que en términos legales aparece independiente. El grupo empresarial aludido está estructurado hoy en día por líneas de negocio.

Posteriormente, y para el Negocio Cárnico, en 1970 el Grupo adquirió dos importantes compañías del sector de productos cárnicos: Suizo en Bogotá y Salchichería Continental en Barranquilla. En 2002 adquirió la empresa Rica Rondo ubicada en Cali. También el Grupo posee una empresa de carnes frías en Venezuela, Hermo, y dos en Panamá, Blue Ribbon y Berard, adquiridas en 2006 y 2008 respectivamente.

Se busca entonces responder a una pregunta fundamental: ¿Hasta qué punto una cultura organizacional de carácter corporativo puede impactar positivamente a una empresa, a una comunidad, y región, dejando huellas interesantes, que permanecen en el tiempo? Adicionalmente, se pretende detectar cuál ha sido la transformación de esa cultura original a raíz del cambio de propietarios, y cómo ha influido ello en el devenir actual de la compañía. A continuación se presentan las características desde cada componente de la cultura, propias de la organización antes y después de su transformación, según el modelo de Zapata (2008).

**Cuadro 5.** Comparación de las dimensiones de la cultura entre Rica Rondo y Alimentos Cárnicos S.A.S.

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTES: RICA RONDO	COMPONENTES: ALIMENTOS CARNICOS (GRUPO NUTRESA)
Historia de la empresa	Fundador Oisiki Ghitis en 1968. Líder y presidente durante 31 años William B. Murray. Vendida al grupo Nacional de Chocolates en el año 2002, a través de su subsidiaria Inveralimenticias Noel.	Creación reciente: Enero de 2008, producto de la integración de varias compañías ya existentes que se consolidaron en una sola razón social, bajo el NIT original de Rica Rondo.
Cultura externa	Origen vallecaucano, pero con vocación y estilo cosmopolita al ser sus accionistas mayoritarios extranjeros. Influencia de la cultura empresarial japonesa de los años ochenta orientada a la satisfacción del consumidor, y el fortalecimiento de aspectos culturales internos.	Cultura Corporativa del Grupo empresarial Antioqueño, ampliamente orientada al resultado y expansión empresarial, con alto grado de asociatividad, y apalancada culturalmente en la idiosincrasia antioqueña y sus valores sociales.
Proyecto de empresa	Compañía estructurada sobre una visión de largo plazo, con énfasis en la calidad de sus productos, la satisfacción de clientes y consumidores y un ambiente laboral interno agradable y de estilo familiar, en medio de una estructura organizacional simple, pero con todos sus elementos constitutivos.	Se destaca por una excelente planeación de los negocios, muy buena disponibilidad de recursos de inversión, aprecio por la tecnología y la calidad, y un ambiente formal, respetuoso con sus empleados y clientes, con buenas oportunidades de crecimiento profesional para sus empleados.

*Continúa...*

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTES: RICA RONDO	COMPONENTES: ALIMENTOS CARNICOS (GRUPO NUTRESA)
Lenguaje	Configuración de un lenguaje propio, caracterizado por uso de expresiones de doble sentido, muy abundante en símbolos y signos, que lograron un esquema de comunicación muy particular, una jerga que identificaba a los miembros de la compañía, y que llegó a trascender al entorno externo.	Un lenguaje interno está marcado por expresiones de superación y reto constructivo permanente, tomado en parte de modismos antioqueños, y con abundante riqueza verbal, la cual sustituye la escasez de uso de símbolos tales como bandera, himno, y otros elementos externos significativos.
Sistema de producción de bienes materiales	Empezó en 1968, con una producción de carácter artesanal que rápidamente se industrializó, hasta alcanzar niveles de competitividad y estándares de calidad internacionales. Contó siempre con importante asesoría de técnicos internacionales.	La industria cárnica se ha desarrollado en Colombia bajo la asesoría de expertos estadounidenses, alemanes y españoles; cuenta actualmente con tecnología avanzada a la altura de los líderes mundiales en producción de embutidos, y sofisticados sistemas de empaques
Sistema de producción de bienes inmateriales	Producto del ambiente informal y de las excelentes relaciones humanas al interior de la empresa, la comunidad interna siempre denotó la alegría como rasgo típico. Los sistemas de reconocimiento sin ser estrictamente reglamentados cumplían con su cometido de exaltar las personas y gratificarlos por sus aciertos	La gestión es coherente con sus principios y valores: buenas relaciones con el entorno social. Se propicia la formación de individuos responsables con su labor y en sus comunidades como buenos ciudadanos. Existen importantes estímulos a la creatividad de las personas. Una comunidad seria.

*Continúa...*

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EL CASO DE RICA RONDO  
Y SU INTEGRACIÓN CON UN GRUPO EMPRESARIAL COLOMBIANO

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTES: RICA RONDO	COMPONENTES: ALIMENTOS CARNICOS (GRUPO NUTRESA)
Sistema de producción de bienes sociales	El contacto permanente de los dirigentes con el personal de base era un alto generador de confianza y buena comunicación. La posibilidad de participar ampliamente en las decisiones de rutina, el fomento a actividades artísticas y deportivas construían un ser humano integral y motivado.	Se aprecian y fomentan las conductas positivas de los individuos, existe un buen sistema formal de reconocimiento a los resultados, hay obsesión por el alto desempeño. Hace falta trabajar un poco más por la cercanía entre jefes y empleados.
Relaciones interpersonales	Caracterizadas por la informalidad en el trato, ausencia de protocolo y política de puertas abiertas, sin mucho apego al uso de los conductos regulares. Fluida comunicación entre personas y áreas.	Ambiente de formalidad, amabilidad y cordialidad, con mucho respeto por los conductos regulares. Se destaca un profundo sentido de respeto a la gente. También se percibe que el ambiente interno es muy competitivo, lo que a menudo no permite la cercanía entre diferentes niveles o áreas.
Relaciones de parentesco	Se caracterizaba por la flexibilidad en la incorporación de parientes, incluso trabajando en las mismas áreas.	Están reglamentadas de manera precisa en el código de buen gobierno, y no se admite la incorporación de parientes cercanos.

*Continúa...*

DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTES: RICA RONDO	COMPONENTES: ALIMENTOS CARNICOS (GRUPO NUTRESA)
Relaciones de poder	Suavizadas por la informalidad y cercanía en el trato de los jefes con sus subalternos, en el marco de una gran confianza. El organigrama era un referente, pero la autoridad también emanaba del conocimiento y la participación.	Se perciben muy evidentemente los diferentes niveles de poder. Los jefes mandan, los empleados obedecen. Se nota una organización muy piramidal. Su tamaño hace que se den muchos niveles jerárquicos.
Estilos de dirección y liderazgo	Carismático y democrático, bastante relacional; permitía mucha participación de los empleados en la toma de decisiones. Pocos mandos altos y medios. La informalidad a menudo se percibía como desorden según algunas personas.	Formal y basado en las jerarquías, varios niveles de autoridad, apalancada en procedimientos. Estilo “burocrático weberiano”. Mucho respeto por los jefes, aunque hay mecanismos que buscan incentivar la participación.
Subculturas	Variadas y respetadas debido a la cobertura geográfica en todo el país, y la importancia de las operaciones en cada zona. El ambiente interno de la empresa propiciaba mucho intercambio de tipo cultural.	Variadas y respetadas, incluyentes en cuanto a procedencias geográficas, y de diferentes compañías. El número de subculturas es amplio debido al tamaño de la organización.
Identidad	Empresa apreciada para trabajar por su ambiente laboral tipo “familia”.	Empresa muy exitosa, con excelentes posibilidades para el desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado con base en el modelo de los 13 componentes de la Cultura Organizacional de Zapata, se evidencia que Rica Rondo cumple con unos parámetros que permiten concluir que tuvo una Cultura Corporativa, además de unas características definidas e identificables que permiten catalogarla como una organización poseedora de una cultura propia y particular. Las características y elementos que fundamentan esta afirmación son:

- La existencia y actividad de un líder inspirador, el señor William B. Murray, quien trabajó de manera incansable para comunicar su visión de la organización, estructurando un equipo directivo que le apoyó en su sueño.
- La formalidad con que se llevó a cabo el proceso, empezando por la declaración de su filosofía organizacional, y definición de sus postulados iniciales: visión, misión, valores corporativos, credo organizacional, estructura, etc.
- El logro de un clima laboral adecuado, que permitiera la continuidad necesaria para conseguir los propósitos de la compañía.
- La existencia de una serie de líderes funcionales que adoptaron la visión de su presidente corporativo, y trabajaron bajo una óptica de integralidad y alto compromiso logrando un modelo administrativo y cultural único, perfectamente identificable y diferenciable.
- El fervor con que todos los colaboradores de la organización asumieron cada reto planteado, su permanente participación y el orgullo y sentido de pertenencia que se gestó a nivel de todos sus estamentos.
- La clara identificación desde el medio externo, y el reconocimiento alcanzado entre clientes y consumidores, lo que facilitó a la empresa su desempeño en el mercado, por la simpatía que despertó la manera de administrarla, y el grado de compromiso evidenciado en sus colaboradores.

Por otro lado, al analizar el estado actual de la organizacional (Alimentos Carnicos S.A.S.) con el modelo de los 13 componentes de la cultura organizacional se confirma que hay un proceso de construcción cultural, aún no culminado o conformado a plenitud, pero que le permitirá llegar a ser con el paso del tiempo y la persistencia en sus propósitos, una empresa con una cultura identificable y acorde con sus propósitos organizacionales. Al respecto hay varios hechos significantes que permiten vislumbrar este futuro:

- Se evidencia un propósito definido y declarado de alcanzar un modelo de cultura organizacional, al cual se le concede internamente hoy en día mucha importancia. Hay un liderazgo claro de sus dirigentes, y un trabajo metódico, organizado y con amplios recursos de su área de Desarrollo Humano y Organizacional, además que cuenta con una buena asesoría externa.
- Sus fundamentos estratégicos, tales como visión, misión, la definición de sus valores empresariales, la disciplina y seriedad con que se está afrontando el proceso de implementación, la declaración de su filosofía organizacional, y los recursos materiales con que se cuenta, indican una consistente actitud y propósito.
- El clima laboral adecuado con que cuenta El Negocio Cárnico facilita indudablemente la consolidación cultural deseada.
- La probidad de sus líderes funcionales, su convicción y su intención explícita de acompañar el proceso y comprometerse con él, apalancados en un modelo administrativo exitoso, acostumbrado a excelentes resultados operacionales.
- El entusiasmo que paulatinamente se va acrecentando entre sus empleados, superando las desconfianzas iniciales percibidas a raíz de su procedencia de distintas organizaciones con rasgos culturales diferentes entre sí, pero que se notan avanzando hacia un estado de confianza cada vez mayor, y hacia la configuración de un nuevo y colectivo sentido de pertenencia.

- El progresivo aprecio actual del medio externo y el mercado, que inicialmente mostró muchas resistencias y temores al considerar que la conformación de una empresa tan poderosa podría llegar a ser una amenaza, con incluso peligro de afectar a los clientes y consumidores por su dominio del mercado.

## 6. CONCLUSIONES

A partir de los años setenta en el mundo se consolida una perspectiva cultural en las organizaciones, que considera no solo los aspectos económicos, sino la empresa como una entidad social con responsabilidades hacia su personal y el entorno. Debido a esto cada empresa es un universo particular que posee historia, herencia y entorno propio, lo que puede dar lugar a la configuración de una cultura única e identificable.

Para que se dé una transformación de la cultura debe ocurrir primero un cambio en la conducta de las personas, cuestión en la que Alimentos Cárnicos está trabajando activamente, implementando factores de motivación y compensación que estimulen al cambio de costumbres y actitudes, y homologando las diferentes compañías que la componen buscando unicidad. Esto implica transferencia de valores a la nueva organización, y busca fortalecer las actividades colectivas, para lograr así una nueva identidad adaptada al entorno social actual.

Este trabajo muestra un enfoque instrumental de la cultura, que busca fortalecer la integración y la motivación entre los empleados, enfocándose en conceptos estructuro-funcionalistas planteados hace mucho tiempo por Radcliffe- Brown (1952), y posteriormente por algunos autores como Ouchi (1982) y Peters y Waterman (1982), que conciben la cultura como un mecanismo adaptativo y regulador, denominado hoy en día cultura corporativa, lo cual implica que sea moldeada desde sus dirigentes a fin de llevar la empresa a resultados exitosos.

Al tenor del modelo de las 13 dimensiones, y a las múltiples manifestaciones de las personas que trabajaron y conocieron la organización original Rica Rondo, como ya quedó evidenciado en la primera parte de este

estudio, esta empresa alcanzó a configurar una cultura corporativa con rasgos perfectamente identificables. En este punto cabe destacar que no solamente basta con la intención expresa y el liderazgo de los dirigentes, o las características de una administración determinada, para que un modelo empresarial se configure como cultura. Este puede ser el punto de partida necesario, pero la existencia de una cultura corporativa debe ser ratificada por los diferentes estamentos de la organización, que realmente la perciban, la vivan y la validen como tal.

La cultura empresarial no es solamente lo que se expresa en las carteleras de la compañía, o en sus enunciados estratégicos de visión, misión, y demás principios fundamentales de las empresas. Se vive, se siente y se expresa en las personas que la integran, en su forma de conducirse como miembros de ella, en los principios y valores que reconocen y practican. Y aunque provenga la idea de sus dirigentes, cuando el personal la acepta y se involucra en ella haciéndola suya, la participación en el proceso conlleva a que las personas de la organización se sientan más felices, integradas y motivadas, más allá del aspecto económico, lo cual genera compromiso, credibilidad entre sus estamentos y ambiente laboral positivo.

En el caso original de la cultura organizacional de Rica Rondo, su máxima expresión se dio en la frecuente superación de algunas crisis por las cuales pasaron, a pesar de carencias materiales o de capital financiero. La solidaridad, el sentido de pertenencia y el alto compromiso demostrado por cada uno de sus integrantes, prácticamente aseguraron la supervivencia de la empresa, y su permanencia en el mercado hasta el momento de su venta, conservando una identidad muy bien diferenciada, y un modelo administrativo singular de carácter altamente participativo.

Es evidente que dicho modelo de cultura corporativa terminó en el año 2008, al configurarse la nueva sociedad, Alimentos Cárnicos S.A.S., agrupando siete compañías bajo una misma estructura, lo que ha llevado a la empresa a priorizar, en primera instancia, la conformación de un nuevo modelo administrativo de organización, en el que los empleados provenientes de las distintas empresas adquieran nuevos roles, se clarifiquen las instancias de poder, lo que lleva a espacios de nuevos liderazgos, y se vayan redefiniendo de manera clara las nuevas concepciones estratégicas.

Es claro que las coincidencias en las variables de la caracterización de la cultura de Alimentos Cárnicos S.A. facilitarán que algunas prácticas que ya se traían continúen, o se adapten a la nueva estructura, y el camino para redefinir la cultura organizacional será más ágil, pues ya desde el Negocio Cárnico, y más aún, desde la matriz del Grupo Nacional de Chocolates (Grupo Nutresa), se ha trabajado en principios y valores de tiempo atrás, y se puede pensar que no habrá cambios demasiado contundentes o traumáticos.

En cuanto al esquema original de cultura de Rica Rondo, podrán quedar como aportes al nuevo modelo una serie de lineamientos básicos, de rasgos culturales que en gran medida han sido coincidentes con los del Grupo en general, o que han sido asimilados adoptados y aceptados por el conglomerado empresarial.

Según varios de los entrevistados, estos aportes de Rica Rondo a Alimentos Cárnicos se pueden identificar en varias características de comportamiento y valores que se conservan y se transmiten, que para el Grupo significaron cambios positivos en cuanto a sus formas de relación anteriores a nivel interno, pero que han sido recibidos y reconocidos con agrado. Estos se pueden resumir así:

En primer lugar se destaca la alegría habitual de los empleados de Rica Rondo, que al principio era visto con algo de asombro y preocupación, pues existía el temor de que riñera con la determinación firme de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos. Al principio de la integración se manifestaba cierta aprehensión por pensar que la alegría afectara la seriedad con que debían asumirse los diferentes retos, o que derivara hacia un exceso de confianza y falta de respeto por las jerarquías. Con el tiempo, esta característica ha contagiado a las personas provenientes de las distintas compañías que integran el grupo de Alimentos Cárnicos, favoreciendo la creación de un clima de mayor confianza, amistad y solidaridad entre las personas. Esto también ha llevado a una menor rigidez en las relaciones internas, incluso con visos de alguna informalidad que se ha manifestado en costumbres, tales como el vestuario, la moderación del uso habitual de corbata y saco, logrando una mayor comodidad para los empleados, el saludo cálido y afectuoso, y una mayor libertad y fluidez de

expresión, de atreverse a opinar y sugerir procedimientos, o aportar ideas de una manera menos esquemática. Igualmente, se observa menos rigidez y protocolo en las relaciones personales.

En la actualidad se observa una política más cercana a “puertas abiertas”, y la mejoría en comunicación se va dando paulatinamente, con grandes esfuerzos en este sentido, pues el Grupo ha creado diversos esquemas, tales como publicaciones impresas, reuniones periódicas entre áreas, videoconferencias, visitas habituales de empleados corporativos a diferentes áreas y regiones, y además se soporta en una unidad de comunicaciones formalmente establecida dentro del área de recursos humanos, que sin duda será hacia el futuro inmediato un pilar sobre el cual se apalanque todo el esfuerzo de re-direccionar los aspectos de cultura corporativa.

Sobre Alimentos Cárnicos, actualmente los conceptos de los empleados en cuanto al tema de cultura organizacional muestran varias opiniones relevantes. En primera instancia existe en muchas de las personas entrevistadas la convicción de que aún no se puede afirmar que exista una cultura corporativa suficientemente delineada e identificable, sino que se encuentra en construcción, y le reconocen a la compañía que está dando algunos pasos que pueden conducir a ello. Es importante empezar por una declaración explícita que defina la voluntad de tenerla, y darle la importancia que requiere el tema. La cultura organizacional requiere además trabajar recurrentemente sobre valores, y persistir en una permanente comunicación que ayude en el proceso de sensibilización, de verdadero involucramiento, para que finalmente se interiorice en todos los individuos.

Hay consenso entre las personas entrevistadas, de que existe una sólida administración cuyos logros son muy positivos en materia de resultados de gestión, y este es su principal objetivo y virtud. Hay mucha devoción por los buenos procedimientos, y se trata continuamente de incentivar la creatividad y la participación de los empleados en los mejoramientos.

En cuanto a construcción de símbolos signos o rituales, todavía hay cierta insuficiencia, pues aparte del logo, que no es aún suficientemente captado o valorado en su intencionalidad y simbología, no existen otros elemen-

tos reconocidos. Se comienza a enfatizar en diferenciar “el ser del hacer”, pero las personas no captan su significado plenamente, y en algunos casos dudan de su autenticidad, pues no lo consideran todavía un verdadero valor de la organización. Parece que la ausencia de lo simbólico hace que no se dé esa identidad cultural plena en el espíritu de las personas, y que se traduzca en sus actuaciones, pero probablemente la persistencia y empeño en mejorar este aspecto vaya creando unas tendencias culturales fuertemente representativas.

El ambiente es percibido por muchos entrevistados como un poco frío y distante, y no lo sienten tan transparente como quisieran, aunque reconocen que se ha avanzado mucho en el tema de trabajo en equipo, lo cual ha facilitado que la relación que existe entre empleados provenientes de las distintas compañías vaya mejorando de manera continua. Pero, definitivamente, falta desarrollar más confianza entre ellos, y en la relación con los jefes. Por ejemplo, en cuanto a las encuestas de clima laboral, es frecuente encontrar cierto recelo acerca de sus reales propósitos. A pesar de que se presenta como un mecanismo de carácter anónimo, que pretende a la postre lograr mejoramientos, el empleado piensa que sus conceptos son fácilmente identificables, porque aun cuando no colocan su nombre en ellas, la información sobre el área de trabajo, y el nivel del cargo, le da trazabilidad. Entonces muchos se cohiben de expresar opiniones con absoluta franqueza porque temen ser juzgados por sus opiniones.

Algo similar ocurre con las evaluaciones de desempeño; muchos piensan que la interrelación con el evaluador, cuando es su propio jefe, no da una certeza de plena sinceridad, lo cual los lleva a asumir posiciones diplomáticas de aceptación, y a no objetar los compromisos de mejoramiento que se plantean hacia el futuro, así no estén plenamente de acuerdo con el resultado. Esto reitera la necesidad de trabajar profunda y continuamente en establecer un clima de confianza, que se vaya consolidando con el paso del tiempo.

Otra característica que se manifiesta en las entrevistas a los colaboradores es del clima organizacional de Alimentos Cárnicos, donde existe mucha competencia interna en cada uno de los procesos. El afán de “mostrarse” es frecuente en las personas: “Ahora la puja es para hacerse visible dentro

del grupo”. La gente está muy enfocada en su proceso, y se nota una lucha de poderes, una competencia fuerte por sobresalir. Sin embargo, también reconocen que hay mucho respeto y amabilidad en las relaciones, aunque haya menos cercanía. Cuando se les pregunta a los empleados antiguos en cuál ambiente se han sentido mejor, manifiestan diversas opiniones. Unos dicen que se han sentido bien en ambas organizaciones, aunque subrayan que el valor fundamental de Alimentos Cárnicos es la orientación al resultado, pero sin olvidar a las personas. Otros, los que preferían el ambiente anterior de Rica Rondo, hablan de la emoción que les producía trabajar para una empresa con un ambiente tan relajado, autónomo y agradable. Algunos lo describen como una experiencia inolvidable.

También hay un reconocimiento general de que las condiciones materiales actuales, sus ingresos y condiciones generales de vinculación son mejores ahora que antes. Existe mucha más comodidad física en los lugares de trabajo, las jornadas son más cortas, menos extenuantes, y sobre todo hoy en día no existe la zozobra de los vaivenes económicos que caracterizaron la existencia de Rica Rondo, y la angustia e incertidumbre que esto causaba en todos los estamentos. Sin embargo, pocos reconocen que se sienten más felices hoy, lo cual parece una paradoja hasta cierto punto.

Un dato en particular llama profundamente la atención: las personas que vienen desde la organización anterior extrañan mucho el hábito de cantar el himno de la empresa en las diferentes ocasiones que se usaba. Es como un tributo de nostalgia, pero que parece subrayar la importancia de la existencia de ritos que fortalezcan los comportamientos, que motiven, que toquen la emocionalidad de las personas y produzcan afecto por las causas, que los empleados sientan que trabajan por algo más que una compensación económica. Esto falta desarrollarlo en Alimentos Cárnicos, que se manifiesta como una organización con alta racionalidad, buenos resultados, mucha técnica y baja emotividad.

Si se tratara de describir en una sola palabra el principal rasgo cultural de Alimentos Cárnicos S.A.S., se señala la obsesión por el resultado. Sin embargo, al visualizar globalmente al Grupo Nacional de Chocolates, se entiende que el modelo de desarrollo empresarial va mucho más allá.

En este momento histórico, en el que ya se ha erigido como el principal conglomerado de Alimentos en Colombia, se entiende que su siguiente paso es la internacionalización creciente en sus actividades, y esto ha llevado a que haya una preocupación creciente por consolidar un modelo cultural mediante un cambio planificado que responda a su estrategia de permanente expansión, a través de adquisiciones de empresas ya constituidas. Por esta razón viene trabajando activamente en la construcción de una cultura que le permita avanzar en sus principales retos estratégicos, proceso que se inició en el año 2010 mediante un estudio interno que buscó identificar las percepciones de las personas en las diferentes áreas de la empresa, y en sus diversos niveles.

Se busca consolidar un sistema de valores compartidos que contengan alegría y sencillez, sentido de pertenencia, y que favorezcan el mantenimiento de un clima laboral adecuado y propicio que brinde el estímulo suficiente para avanzar en el camino de afrontar grandes retos, sin que las personas afecten su calidad de vida, y sin que pierdan el equilibrio entre su vida personal y el trabajo, lo cual es altamente favorecido por el clima laboral existente, que no muestra grandes conflictos entre sus empleados.

En la medida que vayan incorporando nuevas empresas a la organización, corresponde construir un modelo rápido de asimilación que permita a los nuevos integrantes adaptarse en el menor tiempo posible a la dinámica empresarial. Esto implica desde homologación de procesos humanos, y sobre todo la búsqueda de motivación en las personas, que validen y adhieran a la cultura deseada, hasta garantizar el respeto a las subculturas existentes, a raíz del origen de sus diferentes empleados, tanto en el aspecto geográfico como organizacional.

Pero si es evidente que Alimentos Cárnicos recorre el mismo camino que alguna vez transitó Rica Rondo, y que se orienta a la construcción de una cultura organizacional de carácter corporativo, es decir, originada y estimulada desde sus dirigentes, y con paulatina aceptación por parte de sus empleados. En esto se coincide con la experiencia empresarial vivida en América Latina, donde el modelo humanista radical de cultura no ha tenido el desarrollo esperado por sus seguidores y defensores, y en cambio sí se da con frecuencia la existencia y florecimiento de culturas de carácter

corporativo, donde la participación del personal hace que se vaya abandonando el viejo esquema clásico de organizaciones burocráticas, motivadas solamente por el resultado económico de la empresa, sin tener en cuenta sus responsabilidades con las personas.

## Referencias

- Aktouf, O. (1990). *Le symbolisme et la culture d'entreprise. Dans L'individus dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sous la direction de Jean-François Chantal. Québec: Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska.
- Allaire, Y. & M. E. Firsirotu. (1984). Theories of organizational cultures. *Organization studies*, 5, 47-60.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass: Turnareund.
- Deal, T.E. & Kenedy, A.A. (1982). *Corporate culture: the rites and ritauis of corporate life*. Mass, USA: AddisonWesley.
- Drucker, P. (1992, abril). Cambiar las conductas, no la cultura. *Revista América Económica*, 60.
- Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures, systems and environments*. Nueva York: Wiley.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: Esic.
- Godelier, M. (1969). *Sur le mode de production asiatique*. Paris: Editions sociales, C.E.R.M.
- Godelier, M. (1973). *Horizan, trajets marxistes en antropologie*, Vol. 1. Paris: Francois Maspero.
- Jaeger, A. (1983). The transfer of organizational culture overseas: An approach to control in the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 91-114.
- Jaeger, A. (1987). La culture organisationnelle: un élément a ne pas oublier dans les acquisitions et fusions. *Gestion*, 12, 59-66.
- Lemaitre, N. (1984). La culture d'entreprise: outil de gestion? *Direction el gestion des entreprises*, 20 (12), 42-52.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education*. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Ouchi, W. (1982). *Théorie Z*, Paris: Inter Éditions.
- Peiró, J. M. (1982). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row (Le Prix de l' excellence, París, InterÉditions, 1983).

- Radcliffe, & Brown, A.R. (1952). *Structure and fonction in primitive society*. London: Oxford University Press.
- Rocher, G. (1968). *Introduction a la sociologie générale*. Paris: Seuil.
- Sánchez C., S. M.; Holgado, M. A.; Mora M., C. M.<sup>a</sup> & Ayuso M., M. A. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (2), 179-202.
- Schein, E. H. (1973). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E.H. (1980). *Psicología de la organización*. Madrid: Prentice Hall.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Editions d'Organisations.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: John Murray.
- Vallée, L. (1985). Représentations collectives et sociétés. Dans *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. A. Chanlat et M. Dufour (1985). Montréal: Editions QuébecAmérique.
- Vargas H., J. (2000). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas. *Revista digital contexto educativo*. [Revista en Línea], 11. Encontrada en: <http://contextoeducativo.com.ar/2000/11/nota-03.htm>
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 27. 162-186
- Zapata D., A.; Rodríguez R., A. & Sánchez M., I. (2008). Cultura organizacional en empresas colombianas: Estudios de caso. Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración. Cali, Colombia.
- Zapata D., A.; García S., M.; & Sánchez de Roldán, K. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali, Colombia: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Zapata D.,A. & Rodríguez R.,A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional: bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Ed. Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.