

**Identificación del nivel de conocimiento y aplicación de la cultura organizacional
en la empresa Celema.**

Daniela Hernández Espitia

Mónica María Duque Medina

Especialización Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Asesores:

Ángela María Ocampo Mosquera.

Luis Humberto Orozco.

Noviembre del 2021

Tabla de Contenido

1. Antecedentes.....	6
2. Planteamiento del problema.....	9
2.1 Pregunta de investigación.....	11
3. Justificación.....	11
4. Objetivos.....	13
4.1 General.....	13
4.2 Específicos.....	13
5. Referente marco teórico.....	14
6. Referente metodológico.....	19
7. Proyecto de Desarrollo.....	23
8. Discusión.....	30
9. Conclusiones.....	32
10. Recomendaciones.....	34
11. Referencias Bibliográficas.....	35

Índice de gráficas

Gráfica 1. Pilares de la cultura organizacional Celema.....	20
Gráfica 2. Asistencia e impacto colaboradores.....	24
Gráfica 3. Cumplimiento de metas.....	25
Gráfica 4. Distribución de puntos totales.....	26
Gráfica 6. Pilares por comportamiento.....	27

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuestionario de medición de cultura organizacional.....23

Índice de Anexos

Anexo 1. Evidencia fotográfica.....	37
Anexo 2. Programa de Cultura Organizacional “YO SOY CELEMA”	39
Anexo 3. Cronograma de Cultura Organizacional 2022.....	46
Anexo 4. Estructura y estrategia organizacional CELEMA.....	47

IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CELEMA

1. Antecedentes

Las organizaciones, desde la antigüedad, han sido fuente de insumos y de trabajo para la sociedad, encaminadas en lograr productividad. En sus inicios, a partir de la revolución industrial, no se tenía presente el Talento Humano, como materia fundamental de las empresas, y solo se tornaban en el capital económico que esta le trajera a los dueños. Sin embargo, y en lo corrido de los años, la persona, el trabajador o el colaborador, se convierte en parte importante y vital de las empresas, aportando notablemente que no solo las personas son fuentes de fuerza y habilidad, sino que también poseen conocimientos, tradiciones, ideales y hábitos que aportan al crecimiento de esta.

Hablar de cultura organizacional, puede resultar complejo puesto que, como se mencionó anteriormente, parte de las tradiciones, ideales y comportamientos que posee cada persona.

Como lo menciona Stuart, 2018 en su artículo:

Para conocer más acerca de cómo los líderes empresariales latinoamericanos perciben la cultura organizacional, realizamos una encuesta durante el último trimestre de 2017 donde 120 directores ejecutivos y directores de Recursos Humanos de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú) compartieron sus puntos de vista sobre la cultura organizacional y su impacto en el desempeño empresarial (Stuart, 2018, p1-2). En este estudio, los

ejecutivos respondieron la encuesta basados en la relación existente entre cultura y estrategia y los resultados fueron los siguientes:

Casi todos (el 93 %) los ejecutivos que respondieron a nuestra encuesta creen que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo. Aún más ejecutivos (el 95 %) ven la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva, aunque menos (el 82 %) caracterizan la cultura de su compañía como una cultura de alto desempeño. Una mayoría (el 79 %) cree que gestiona y desarrolla con eficacia su cultura organizacional, y el 88 % dice que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización. Sin embargo, los ejecutivos latinoamericanos también ven un margen de mejora en cómo su organización se comunica respecto de la cultura. Mientras que el 86 % dice que su organización tiene una clara aspiración cultural, solo el 72 % cree que la aspiración cultural es ampliamente entendida en toda la organización. Más de un cuarto (28 %) de los encuestados dice que no existe un diálogo sobre cultura en su organización, y el mismo porcentaje dice que su organización no tiene una herramienta para medir la cultura. Y el 28 % no cree que la cultura y los valores se comuniquen de manera efectiva en su organización. (Stuart, 2018, p 2.)

Si bien, y como se ha mencionado a lo largo del documento, y partiendo de las necesidades específicas por las que se inició el proyecto en Celema, existe una clara relación entre estrategia y cultura organizacional, y para lo cual los empresarios a nivel de Latinoamérica lo asocian con la competitividad. Adicional,

mencionan que la mayoría de los colaboradores no conocen la cultura, y es una realidad, ya que para el caso de Celema es una realidad.

Para el caso regional, se toma como referencia un trabajo de la universidad Católica del Norte donde menciona López et al, 2011:

Sobre los procesos de gestión del conocimiento en el Departamento de Caldas se destaca que el municipio de Manizales muestra porcentajes por encima del 85 por ciento en cuanto a estrategia, cultura organizacional, desarrollo de personal, competencias, estructura y sistemas, en contraste con un 73 por ciento de la visión compartida, a pesar de toda la dinámica desarrollada por el ente local.

La cultura organizacional, con o sin definición como tal en la organización, se ha fortalecido a lo largo de los años y no enfocado a términos, sino a tradiciones y comportamientos y para el caso de Celema, este surgió hace 62 años, cuando tres emprendedores de la región, decidieron crear una empresa del sector de alimentos para brindar productos que no le hicieran daño al consumidor; desde allí inicia la creación de una cultura, y aunque no se había formalizado, empezó con las tradiciones costumbres y hábitos de cada uno de los miembros de la empresa y que se unieron para fortalecer la cultura que hoy día se tiene.

El proceso de formalización de la cultura, inició en el año 2019 y para el año 2021, se fortalece y se entiende la cultura organizacional, como pilar fundamental estratégico y del desarrollo de la gente, que se debe implementar, fortalecer e interiorizar en todos los colaboradores.

2. Planteamiento del problema

La Central Lechera de Manizales, es una empresa del sector lácteo ubicada en la ciudad de Manizales, Caldas, fundada desde hace más de 62 años. En la actualidad, se encuentra en un gran proyecto interno enfocado en la cultura organizacional, y para lo cual han participado en diversos espacios con diferentes aliados estratégicos para garantizar el adecuado diagnóstico y transmisión de la información a todos los colaboradores.

El reto más grande, es implementar la cultura organizacional en la empresa, sin embargo, para este paso, es importante identificar metodologías de aplicación y por último, herramientas de medición que garantice la adecuada interiorización del conocimiento y comportamiento que requiere la compañía en cuanto a la cultura organizacional.

Para ello, en el siguiente trabajo, se expondrán desde lo teórico conceptos para contextualizar la cultura organizacional, qué metodologías se encuentran para generar procesos de medición y cuál es el resultado obtenido de acuerdo a la meta de la compañía que se tenía planeada para el año 2021

Por lo anterior, ha venido trabajando la cultura organizacional desde hace dos años (2019), con empresas externas de apoyo como Intuitiva Consultores y RoadMap, en los temas de innovación y competitividad estratégica, impactando a 27 líderes de transformación cultural.

Al inicio del proceso, se identificaron los comportamientos y variables que faltaban en la organización y que debían fortalecer, y cuyo objetivo principal era identificar, analizar y documentar la cultura organizacional existente de Celema, de manera que se pueda cerrar la brecha entre lo existente y lo deseado,

orientando la construcción y consolidación de la cultura organizacional como el principal activo estratégico de Celema, logrando el fortalecimiento del ADN de la misma, la mejora de la gobernabilidad y promoviendo la consecución de objetivos planteados para el éxito de la empresa a través de visión compartida.

En este proceso, las variables identificadas para mejorar y fortalecer los comportamientos de la cultura organizacional fueron: Comunicación Asertiva, Disciplina Consciente, Reconocimiento, Innovación y Creatividad, y Liderazgo Inspirador; y para lo cual se trabajaron desde procesos formativos experienciales para fortalecerlas, en compañía de las dos empresas consultoras anteriormente mencionadas.

En el año 2020, se genera un cambio gerencial partiendo desde actualización de miembros de junta directiva y gerente general, y cuyo objetivo partía de tres grandes dimensiones: **Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional**; Cada una de las áreas de la compañía, debía fortalecer internamente estos aspectos; sin embargo para Talento Humano, era clave el desarrollo del tercero: Cultura Organizacional, durante este año se establecen pilares de la cultura organizacional, que en el proceso anterior no se identificaron; y con los colaboradores se inicia un proceso de despliegue de esta cultura organizacional denominada “**Yo soy Celema**” y dividida en 5 pilares culturales: “**Yo le meto el alma a lo que hago**”, “**Yo reto las ideas**”, “**Yo soy disciplinado**”, “**Yo hago que las cosas pasen**” y “**Yo desarrollo el talento**”. Estos pilares, son los que caracterizan a los colaboradores de Celema.

Partiendo de esta necesidad, traída desde Junta Directiva, se decide para el año 2021, realizar ciertas actividades metodológicas y lúdicas para socializar a

los colaboradores toda la cultura organizacional basadas en conocimiento, comportamientos, vivencias, experiencias surgidas para que los mismos las apropien y las identifiquen en el diario vivir laboral, esto con el fin de aplicar finalizando el año, la herramienta de medición adecuada para garantizar el nivel de apropiación del conocimiento y de comportamientos de los colaboradores.

2.1 Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel de apropiación de la cultura organizacional de los colaboradores de Celema en cuanto a conocimientos y a la ejecución de los indicadores de comportamiento?

3. Justificación

El presente trabajo está basado en la necesidad específica de compañía que busca fortalecer tres pilares fundamentales para la empresa: Estructura, estrategia y Cultura, cada uno de ellos apuntando al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y que juntos trabajan de la mano para alcanzarlos. Es importante que los grupos de interés internos conozcan y apliquen la cultura organizacional, puesto que es un tema importante interno que ayuda al fortalecimiento como empresa, a ser más competitiva, a generar servicios de valor agregado para fidelizar y fortalecer vínculos con grupos de interés externos.

La aplicación de cultura organizacional es de gran utilidad para Celema ya que busca conocer el nivel de apropiación e interiorización que han tenido los colaboradores durante los despliegues vivenciados en el año 2021, y a partir del

resultado obtenido, se generará un plan de acción que fortalezca esta variable fundamental para la empresa.

Este proceso para Celema es novedoso, puesto que como se mencionará durante todo el trabajo, es completamente nuevo y desconocido para los colaboradores e incluso, para los miembros de junta directiva. Celema se encuentra en procesos de innovación que implica tomar otras visiones y perspectivas que ayuden al crecimiento interno y competitividad, sin embargo, consideran que se deben fortalecer internamente antes de lograr grandes resultados externos. De allí, surge la idea de crear cultura organizacional. Se cuenta con el apoyo completo de los miembros de junta puesto que uno de ellos, fue Gerente de talento humano en Nestlé Colombia, y el haber llevado una propuesta como lo fue aplicación y medición de cultura, generó expectativa y apoyo total para este proceso.

Por último, conocer el resultado de medición de la cultura organizacional, una vez haya sido aplicado, aportará significativamente en la visión compañía, apuntará a la estrategia y estructura de la misma, y logrará afianzar y unificar comportamientos que se tienen en la empresa, con el fin de lograr acciones conjuntas encaminadas a lograr grandes metas empresariales; es por esto que es completamente útil tanto para los colaboradores internos como los stakeholders externos.

4. Objetivos Generales y Específicos

Los objetivos del presente trabajo, buscan guiar al lector, sobre el foco que se le quiere dar al trabajo, desde una manera global y como se desprenden las metas específicas a alcanzar.

4.1 General:

Identificar el nivel de conocimiento y apropiación de la cultura organizacional en CELEMA S.A

El objetivo general del presente trabajo está basado principalmente en conocer el nivel de conocimiento y aplicación de la cultura organizacional, partiendo de diversos procesos y actividades que apuntan al cumplimiento de este.

4.2 Específicos:

Generar procesos de sensibilización en los colaboradores sobre estrategias de apropiación de la cultura organizacional.

Aplicar herramienta de medición de la cultura organizacional en la empresa Celema con alcance a todos los colaboradores directos y temporales.

Construir plan de trabajo para el 2022 que fortalezca los pilares e indicadores de comportamiento de la cultura organizacional.

Igualmente, para cumplir con el objetivo general, es importante desglosar los focos que se debe tener en el trabajo para alcanzarlo, y lo inicial es sensibilizar, socializar y divulgar a través de diferentes dinámicas, la cultura

organizacional desde lo teórico, para que así, una vez entendida, puedan identificarlas en la cotidianidad empresarial.

Una vez identificada, asimilada y reconocida por los miembros de la empresa, se indaga sobre herramientas de medición aplicadas en otras empresa y que se pueda aplicar en Celema, que aportan y contribuyan a la mejora continua que requiere la compañía, para que así, se logre establecer un cronograma de trabajo, que cierre brechas con lo que la compañía desea y requiere.

5. Referente Marco teórico

La cultura entendida y vista en una definición global y desde el conocimiento de toda la comunidad, se refiere a la identidad, creencias, valores, principios y comportamientos que aportan al crecimiento social, económico y político de una sociedad. Estos se constituyen desde que se conforma una comunidad, sea familiar, social u organizacional, y se van fortaleciendo a medida que esta crece y avanza, y se transforma basado en el contexto, vivencias e impactos de las mismas personas de una población.

Entonces bien, en el marco teórico del documento se traerá a colación los diferentes autores que mencionan la relevancia de la cultura organizacional en las empresas y cómo éstas fortalecen la estrategia. Hernandez & Infante Miranda (2019) mencionan que la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia.

Así mismo, (Hernández, 2011) trae a contexto a Mario Nieves, en un artículo titulado: “Holguín: una ciudad, una leyenda”, donde afirmó que “Los pueblos viven con sus leyendas, esos encantos del espíritu que son como la huella de una existencia tan plena que no se disuelve en la vida como polvo de cristales derrotados. Y viven, además, de sus tradiciones y de su empeñada espiritualidad”

Entendiendo así, que las culturas son propias y diferentes a las demás, y eso es lo que las hace tan únicas en la sociedad. Sin embargo, no solo allí es donde establece términos de cultura, pues la cultura se evidencia en cualquier círculo social que interactúan entre sí, logrando establecer vínculos que aportan a los crecimientos individuales y grupales.

Las culturas parten desde las tradiciones de cada grupo social, y es entendible desde el análisis de la organización como la unión de individuos que unen fuerzas para lograr objetivos macro. Es por esto, que desde la teoría de relaciones humanas de la administración, se evidencia procesos de cultura en los cuales se generan experimentos donde buscaban investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores, entre los que se encontraba Elton Mayo, (Cújar et al, 2013). Allí, se partía de entender cómo las personas eran importantes para la empresa, no solo como un componente de producción, sino como la fuente fundamental de la organización.

Muchas teorías administrativas se han basado en la persona como máquina o fuente de producción, dejando al lado la calidad de vida de los colaboradores, sin entender las necesidades propias de ellos, y lo que los lleva a buscar oportunidades en el mundo laboral. Es por esto que Elton Mayo, trae a colación el entender cómo se comportan estos individuos, cómo desde cada una de las tradiciones y creencias propias de ellos interactúan en una compañía, y más si se le adicionan cambios en un contexto ambiental y físico.

Posteriormente a las afirmaciones de Elton Mayo, desde la escuela de los recursos humanos, Cújar et al, 2013 mencionan a Schwartz y Davis (1981, p. 33) donde afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Basado en lo que mencionan los autores mencionados con anterioridad, las culturas individuales focalizadas e interiorizadas en la empresa, genera una mente ganadora en cuanto a lograr grandes resultados y ser más competitivos, puesto que todos, teniendo los mismos ideales, logran alcanzar metas organizacionales y personales.

A lo largo de la historia, las industrias han evolucionado marcando la diferencia en los contextos económicos mundiales, y se han adaptado de acuerdo a la cultura vivenciada en cada país, partiendo de estas tradiciones sociales e individuales que cada miembro tienen. Es por esto que desde hace ya algún tiempo, la cultura ha dejado de ser concebida como una variable, para entenderse como una dimensión constitutiva de la organización. Desde esta perspectiva, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura

no es algo “que las organizaciones tienen”, sino algo que las organizaciones “son”; las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos. (Yopan, 2020,264)

En la medida que avanza la sociedad, la economía y las organizaciones, se evidencia los grandes cambios que han sufrido estos aspectos a lo largo del tiempo, como consecuencia en su mayoría, de comportamientos traídos de las mismas personas que tienen su propia cultura, construida en sociedad y con su familia, entonces como bien menciona (Yopan, 2020): “La diversidad cultural es el espacio no sólo de resistencia, sino también de interacción y transformación de la globalización”.

Pero, ¿Por qué y dónde nace la necesidad de identificar la cultura organizacional? El concepto de cultura organizacional se popularizó con la irrupción de los estudios comparativos culturales entre naciones, y de manera especial, con la posibilidad pragmática de emular la cultura corporativa de las empresas japonesas en los años setenta, que daban una imagen diversa en el tratamiento de sus similares estadounidenses, y esencialmente centradas en el mejoramiento del desempeño y productividad empresarial, que a pesar de tener como sustento inicial los estudios de relaciones humanas de Elton Mayo, se condicionaron excesivamente en la productividad, idea que inspiró los estudios fundacionales de Hofstede. (Abad Merchán y López Parra, 2015, Pág.114).

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas; Martin y Siehl (1983) explican que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la

gerencia, o por causa de subculturas que podrían ayudar a reforzar la cultura principal. Wilkins (1983) describe que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que a partir de diversos análisis, Wilkins y Ouchi (1983) expresen que la cultura es difícil de cambiar. (Cújar et al, 2013, p. 351)

Así mismo, diferentes autores han tornado este tema como interés para la organización, como el profesor estadounidense Edgar Shein donde en 1988 menciona la cultura como el resultado de todas las experiencias internas y externas que ha vivido un individuo y lo ha hecho subsistir en medio de la sociedad. (Pedraza et al, 2015, p.17). Cuando Shein menciona que la cultura son las experiencias vividas por la persona, se entiende y hace coherencia con todo lo anterior mencionado, que depende del lugar, de las personas y del contexto en el cual sucede cada comportamiento.

Ahora bien, en las organizaciones, ha tomado mayor fuerza este término, y aunque suele parecer nuevo, las empresas en la actualidad lo practican e interiorizan como parte de la planeación estratégica, pues está apunta y apalanca al cumplimiento de grandes objetivos. Y para poder determinar qué tan apropiada tiene la cultura de una empresa los individuos que la componen, se realizan procesos de medición que permitan conocer esa necesidad.

A partir del concepto de Schein, se empieza a fortalecer el significado de cultura y a darle importancia, y es considerado viable entre los demás autores, partiendo de que la cultura organizacional es fundamental en las organizaciones, con esto interiorizan los conocimientos y las habilidades donde marcan el ADN y

logran obtener los resultados y metas definidas, la cultura organizacional aporta el crecimiento y la evolución impactando los resultados estratégicos.

Para finalizar, en el siglo XXI el concepto de cultura organizacional ha tomado mayor relevancia en su significado y en su vitalidad de implementación y ejecución, y el presente documento pretende medir y conocer como esta ese ADN en los colaboradores de Celema.

6. Referente Metodológico

Como se ha mencionado a lo largo del presente documento, la cultura organizacional ha sido fuente principal en muchas organizaciones para cumplir estrategias y objetivos que se tienen plasmados. Para poder alcanzar dichos objetivos y metas, la empresa debe conocer y tener apropiada la cultura en cada uno de sus miembros, y por ello, se debe indagar en cómo medirla y qué metodología es más efectiva de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Como respuesta al primer objetivo del documento “Generar procesos de sensibilización en los colaboradores sobre estrategias de apropiación de la cultura” se realizaron diversas actividades durante el año 2021 para socializar e interiorizar el conocimiento. Inicialmente, se desplegó la cultura organizacional, y se realizaron diversas actividades, las cuales fueron planeadas a inicio de año, y que generaron gran impacto en la apropiación del conocimiento inmediato. Ver Anexo 1.

Entre las más importante, fue la creación del documento donde se formaliza la cultura organizacional de CELEMA, y donde se socializa a los colaboradores a manera de información, todo lo relacionado a esta. Ver Anexo 2.

Es por esto que Robbins y Judgey (2009) destacan las características de la cultura organizacional que deben ser medidas y adicionalmente cuál es su importancia para medir el rendimiento individual y colectivo en la empresa. Estas son innovación, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, minuciosidad, agresividad y estabilidad.

Para Celema, muy asociado a los autores mencionados, existen variables de medición que se relacionan con los pilares de la cultura organizacional, los cuales están descritos como: Yo le meto el alma a lo que hago, Yo reto las ideas, Yo soy disciplinado, Yo hago que las cosas pasen y Yo desarrollo el talento (Gráfica 1). Estos pilares, están caracterizados por los indicadores de comportamiento que los relacionan y brindan las iniciativas para elaborar la herramienta de medición de la cultura.

PILARES DE CULTURA



Gráfica 1. Pilares de la cultura organizacional Celema

Es por esto, que Avalos (2020) trae a mención a David Fischman, el cual en su libro “Cuando el liderazgo no es suficiente” hace referencia a lo siguiente: “Introduce los elementos que la componen, así también presenta herramientas para identificar el tipo de cultura que existe y al tipo de cultura que queremos llegar”

Es por esto, que se pretende basar la herramienta de medición para aplicar en Celema a través de la metodología planteada por él, denominada Test de supuestos funcionales. Sin embargo, se ajustó de acuerdo a las necesidades de la compañía, teniendo presente los pilares de la cultura de Celema.

Se plantea a la junta directiva una herramienta virtual, a través de un cuestionario de google forms, donde se plasmen 20 preguntas, igual que el test de supuestos funcionales de David Fischman, donde se tendrán en cuenta 2 aspectos: conocimientos y comportamientos.

Es por esto, que se crea el cuestionario con las siguientes preguntas:

Item	Cuestionario
1	El pensar y hacer cosas diferentes o cuestionarme para construir en conjunto ¿Estoy promoviendo que pilar de la compañía?

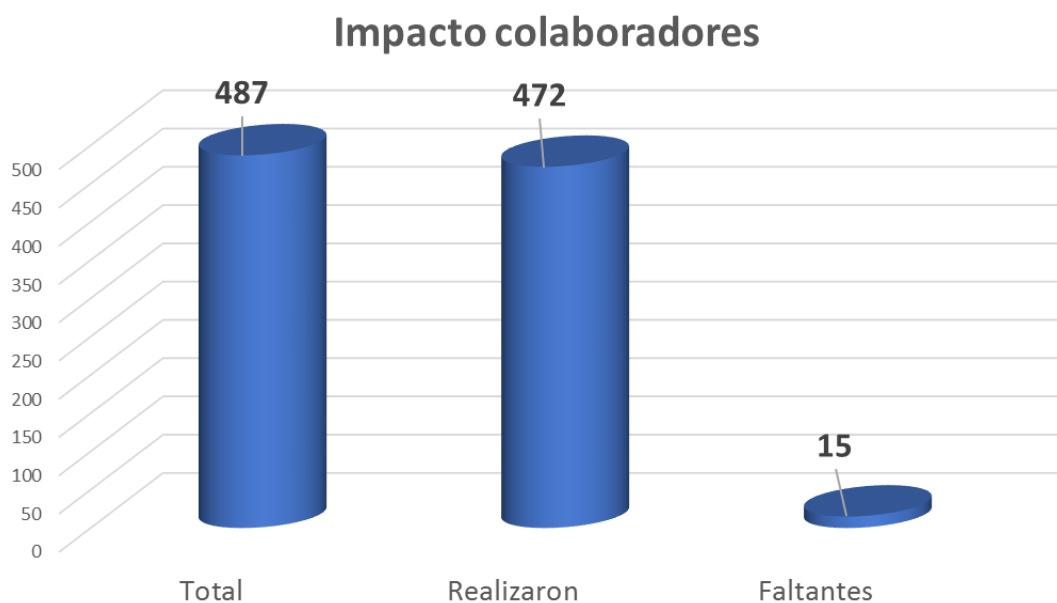
2	¿Cuál es el pilar Celema que fortalece a la persona como colaborador, buscando que crezca en ámbitos laborales y personales?
3	Planear la compra de una máquina para utilizar en la planta de la Dorada que mejore la eficiencia en los procesos ¿Le apunto al pilar de...?
4	Es el pilar de la actitud y de la pasión; se ve reflejado en el sentido de pertenencia y amor por la empresa
5	Siento un gran sentido de pertenencia por Celema, demostrando pasión por lo que hago, apuntando al pilar de...
6	Hablar con claridad, comunicarnos con respeto y validar las ideas hace relación al pilar de:
7	En mayo realizamos nuestra primera exportación a Costa Rica, aplicando el pilar de...
8	Tengo autogestión y no requiero que mi líder me este vigilando para cumplir con mis tareas, estos comportamientos apuntan al pilar de:
9	La certificación de HACCP en Dorada nos demuestra que podemos alcanzar grandes logros, la mentalidad de ganadores hace relación a que pilar?
10	Tengo objetivos claros y evitamos caer en parálisis por análisis, llevando las tareas a la ejecución, y apuntando al pilar de:

11	Reconocer a mi equipo de trabajo por el cumplimiento de objetivos y generar motivación, hace parte del pilar:
12	Cuando validamos el desarrollo de las ideas, estamos fortaleciendo el pilar de:
13	Genero acuerdos con mi líder, desde el cuestionamiento para mejorar procesos, pertenece al pilar de:
14	Cuando en Celema tenemos mentalidad de ganadores, le estamos apuntando al pilar de:
15	Planeo las actividades de la semana para dar cumplimiento. La planeación hace parte del pilar de:
16	Trabajamos en equipo y gestionamos el conocimiento, fortaleciendo el pilar de:
17	Mi actitud hace que resuelva problemas y enfrente situaciones para mejorar. ¿A qué pilar apuntamos?
18	Actuamos bajo datos y hechos, y no por supuestos, aplicando el pilar de:
19	Me gusta participar de los procesos de formación que hacen en la compañía, pues así aplico el pilar...
20	Venimos con propuestas y no con problemas. ¿Este es un indicador de comportamiento de qué pilar?

Tabla 1. Cuestionario de medición de cultura organizacional

7. Proyecto de Desarrollo

Parte del desarrollo del presente documento, cumple con el segundo objetivo del trabajo basado en “Aplicar método de medición de cultura organizacional en la empresa CELEMA S.A con alcance a todos los colaboradores directos y temporales” .La encuesta se realizó finalizando el año, de acuerdo al cronograma establecido, y se dispuso de dos semanas para la realización con el fin de abarcar la totalidad de los colaboradores, los cuales a cierre de octubre fueron 487 contando las diferentes ciudades como Manizales, Dorada, Pereira, Armenia, Tuluá y San Félix, y los resultados obtenidos más relevantes fueron los siguientes:



Gráfica 2. Asistencia e impacto colaboradores

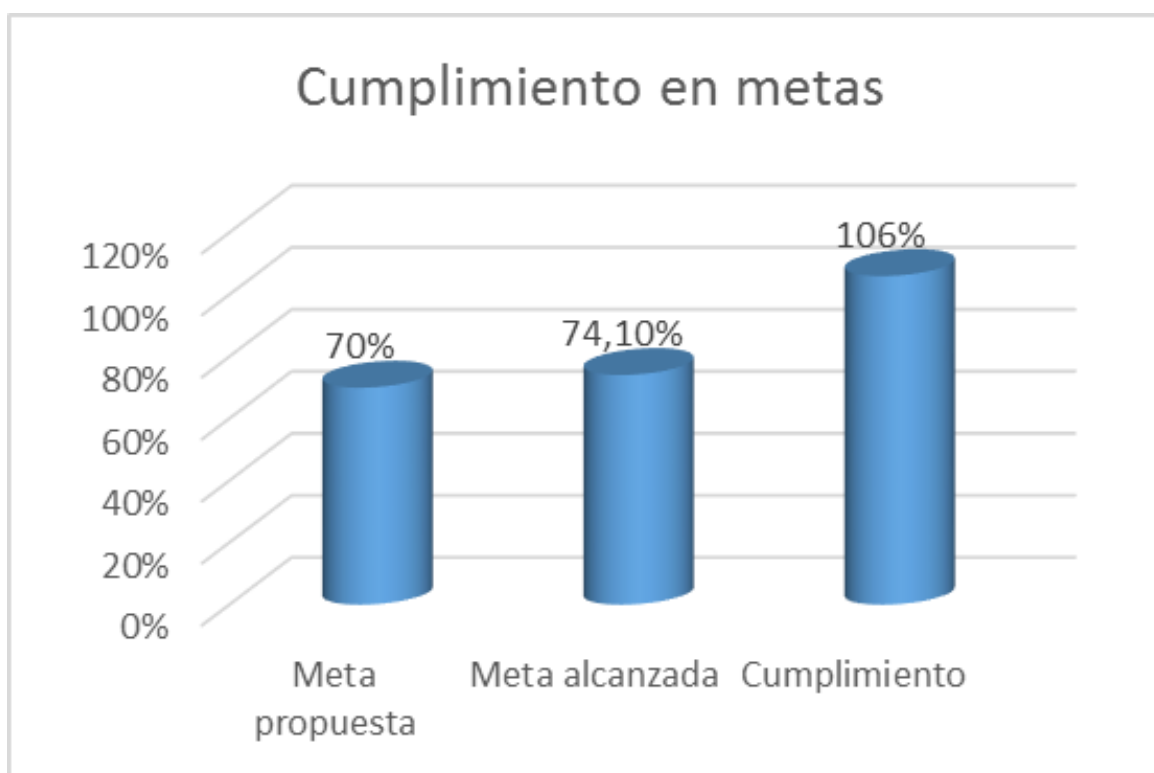
La asistencia de los colaboradores fue en cumplimiento del 97%; sin embargo, se tienen la justificación de los no asistentes, los cuales tienen las siguientes causas: 2

colaboradores etapa lectiva, 6 colaboradores incapacitados, 5 colaboradores en vacaciones y 2 colaboradores en terminación de contrato.

Por consiguiente, y tomado desde la objetividad, se cumplió con lo estipulado y dentro de las condiciones posibles para llevar a cabo la aplicación de la encuesta de cultura organizacional.

La meta planteada para el primer año de medición fue del 70%, y la justificación para tener este porcentaje como meta es partiendo de los resultados de medición de clima y riesgo psicosocial, teniendo en cuenta que era la primera vez que se medía cultura en Celema.

Al aplicar la encuesta se debía tener como número de respuestas acertadas 14, equivalente al 70%, y para lo cual el resultado fue el siguiente:



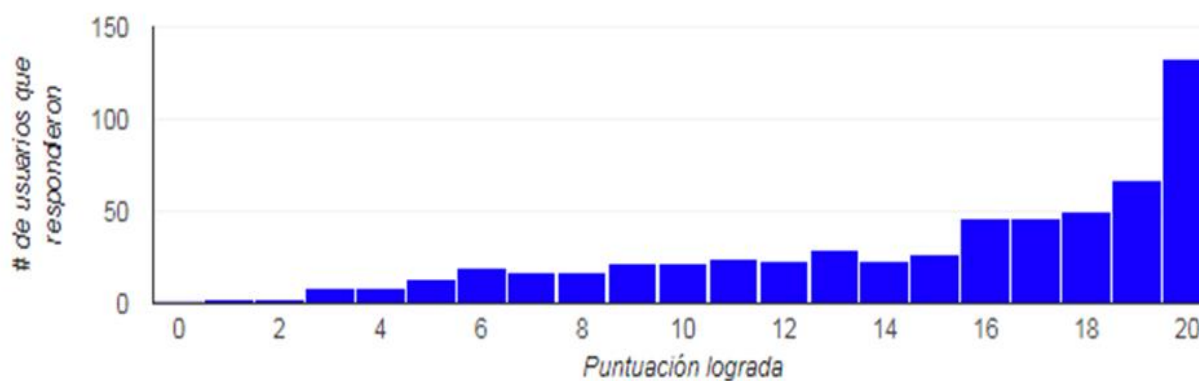
Gráfica 3. Cumplimiento de metas

Al primer año de realización de la encuesta, se obtuvo un porcentaje favorable frente a la meta planteada cumpliendo con las expectativas solicitadas por la junta directiva y alcanzando un porcentaje del 74,1%, alcanzando el obtener 14,82 preguntas buenas equivalente al porcentaje.

Se puede observar, adicional, como lo evidencia la gráfica 3, que la mediana se mantuvo aproximadamente en 16 preguntas dando un resultado positivo para esta medición.



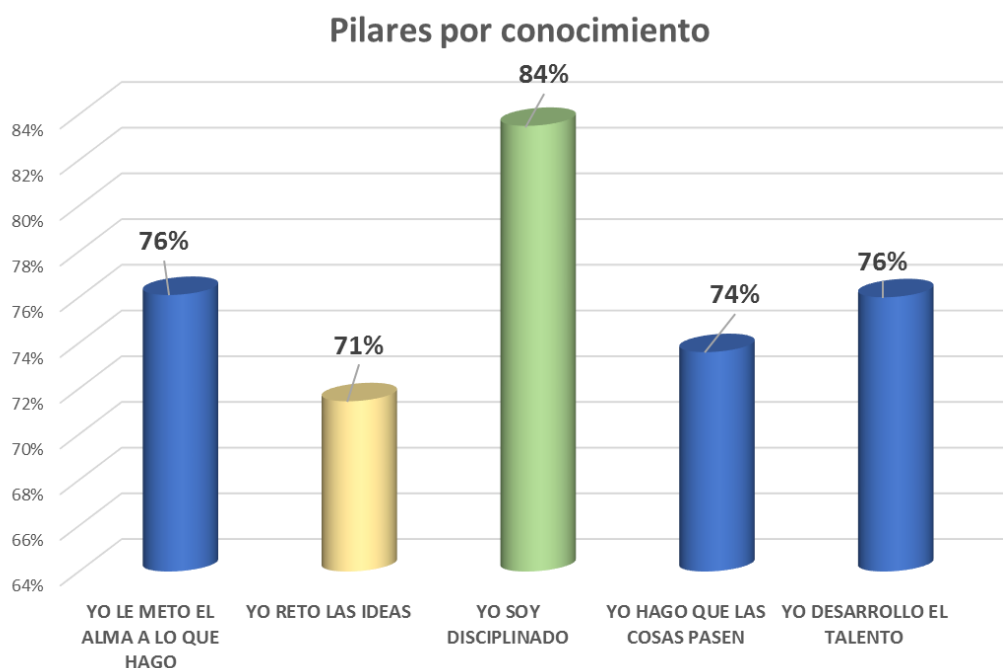
Distribución de puntos totales



Gráfica 4. Distribución de puntos totales

Así mismo, se discrimina el resultado por conocimiento y por comportamientos, con el fin de analizar y planear las actividades para el año 2022.

Los resultados obtenidos por conocimiento fueron los siguientes:



Gráfica 5. Pilares por conocimiento

Con respecto al conocimiento de los pilares de la cultura organizacional, los colaboradores obtuvieron un porcentaje promedio del 76,12%. Se puede identificar que el pilar que más reconocen en cuanto a recordatorio de

comportamientos es Yo soy disciplinado con un porcentaje del 84%, evidenciado en el resultado que los colaboradores recuerdan e interiorizan de manera continua los indicadores de conocimiento asociados al pilar.

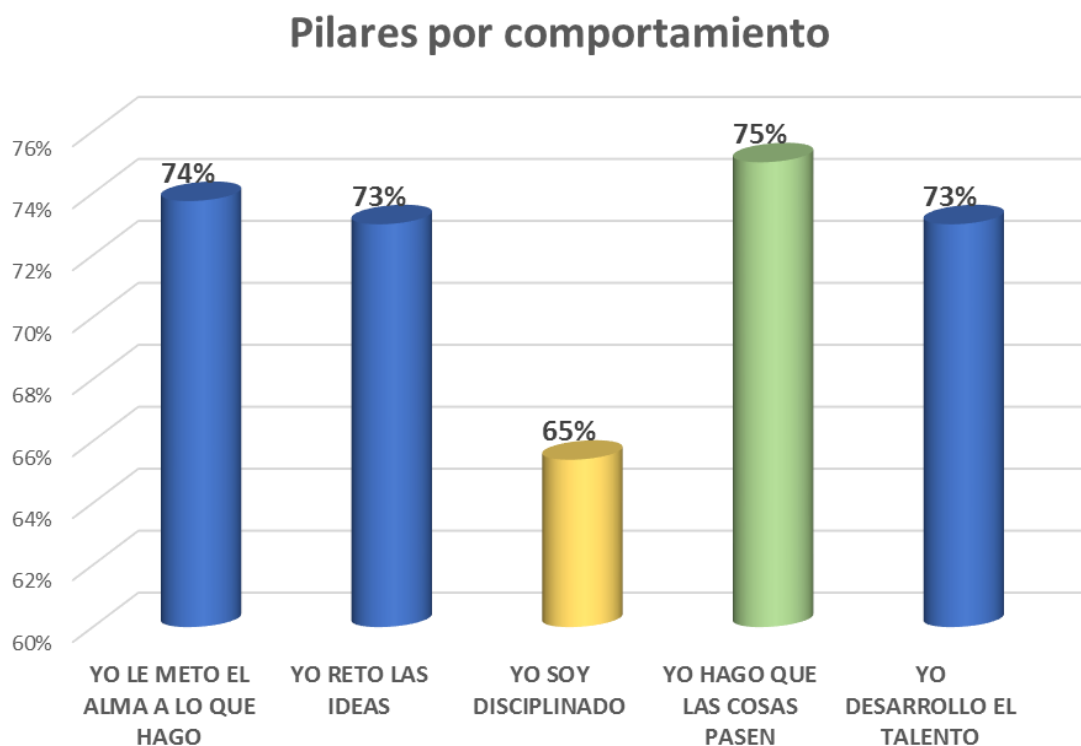
Los colaboradores conocen los indicadores de comportamiento del pilar “Yo soy disciplinado” desde autogestión y lectura de políticas.

Pregunta más alta: Tengo autogestión y no requiero que mi líder me esté vigilando para cumplir con mis tareas, estos comportamientos apuntan al pilar de... PUNTAJE 91,5%

Sin embargo, se evidencia que el pilar con menor apropiación del conocimiento hace referencia Yo reto las ideas, pilar más complejo de la cultura organizacional. Los colaboradores no identifican al pilar de “Yo reto las ideas” como el pilar de la comunicación, cuestionamiento. Solamente lo identifican desde el validar y materializar las ideas.

Pregunta más baja: Genero acuerdos con mi líder, desde el cuestionamiento para mejorar procesos, pertenece al pilar de... PUNTAJE: 65%

Por otro lado, se analizan los resultados por comportamientos obtenidos, que fueron los siguientes:



Gráfica 6. Pilares por comportamiento.

Con respecto a las acciones y comportamientos de los pilares de la cultura organizacional, los colaboradores obtuvieron un porcentaje promedio del 72,01%.

Se puede identificar que el pilar que más reconocen en cuanto a recordatorio de comportamientos es Yo hago que las cosas pasen con un porcentaje del 75%.

Los colaboradores conocen los indicadores de comportamiento del pilar “Yo hago que las cosas pasen” desde la acción y ejecución en la empresa.

Pregunta más alta: En mayo realizamos nuestra primera exportación a Costa Rica, aplicando el pilar de... PUNTAJE 80,4%

Los colaboradores no identifican al pilar de “Yo soy disciplinado” como el pilar enfocado a la PLANEACIÓN. Lo confunden con hacer que las cosas pasen. Pregunta más baja: Planear la compra de una máquina para utilizar en la planta de la Dorada que mejore la eficiencia en los procesos ¿Le apunto al pilar de? PUNTAJE: 43,3%

Adicional, se obtuvo resultados por áreas donde se evidenció mayor compromiso, apropiación e interiorización de resultados como fueron plantas UHT y Quesos, administrativos, comerciales, Mercadeo, Investigación y Desarrollo, Talento Humano y Gestión del Riesgo.

Por otro lado, las áreas en donde se deben generar mayores espacios y refuerzos en cuanto conocimiento y apropiación fueron planta Derivados, Logística de servicios, Comercial y agencias.

El día 22 de noviembre, se realizó reunión con junta directiva y equipo primario de la compañía, donde se socializan los resultados obtenidos en el primer año de implementación y recordación de la cultura organizacional de Celema, donde se evidencio buena actitud y compromiso por estos resultados.

Por otro lado, y para dar respuesta al tercer objetivo específico del presente trabajo, se diseñó el cronograma de trabajo para el año 2022 donde se enfatizan las acciones a desarrollar en las áreas donde se obtuvo menor resultado. El propósito es desarrollar metodologías vivenciales y experienciales que le brinden a los colaboradores momentos de recordación, sin embargo el enfoque principal será a través de acciones encaminadas a la apropiación a través de comportamientos, es por eso que con el equipo directivo, y aprobado

por ellos, se gestiona inversión para el año 2022 con el fin de lograr cumplir con los objetivos planteados. El cronograma de trabajo se encuentra en el Anexo 3.

8. Discusión

En este punto del trabajo, se entra en discusión con los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de Celema, y para lo cual se obtuvieron resultados favorables. El resultado global adquirido por los colaboradores de las diferentes sedes se ubicó en un nivel alto, alcanzando cumplir expectativas establecidas por el grupo primario y por la junta directiva. El haber adquirido un porcentaje por encima de la meta, equivalente al 74,01%, evidencia el compromiso que han tenido los colaboradores de Celema y las estudiantes de Gerencia del Talento Humano, que redactan el presente documento, para alcanzar la meta establecida. Durante todo el año, se realizaron todas las actividades relacionadas a la gestión del conocimiento con el fin de cumplir la meta, y se logró.

Es importante tener presente que no existen muchos documentos que respalden la información sobre medición de cultura organizacional, ya que si hay investigaciones de diagnóstico, como se puede identificar la cultura organizacional en una empresa partiendo de todo lo que esta ha sembrado a lo largo de los años. Es importante mencionar que dichos resultados, metodología, cuestionamientos y demás aportan a futuras investigaciones.

A pesar de todas las iniciativas realizadas por las autoras del documento, se evidencia que en los lugares donde se obtuvieron resultados más bajos fueron las agencias, ubicadas en Pereira, Armenia y Tuluá, y se debe a la alta rotación obtenida

en estos lugares, donde el conocimiento no se retiene en la empresa y cada vez es más complejo transmitir y fortalecer estos procesos. Es por esto que se trae a mención a Cújar et al, 2013 cuando refiere a Martin y Siehl, 1983 donde evocan que los cambios gerenciales u organizacionales impactan la cultura de la empresa, y tienen razón cuando anteriormente se menciona que la cultura, estrategia y estructura van de la mano y cualquier cambio que ocurra internamente se afectan las unas a las otras.

Ahora bien, de acuerdo a varios proyectos que se tienen en la compañía, en cuanto a estructura, se ha evidenciado el impacto que ha tenido en estas zonas del país, sin embargo se ha mantenido en las demás como lo es Manizales, Dorada y San Félix. Ver Anexo 4.

La gestión del cambio está latente en cada uno de los procesos, y todas las organizaciones son cambiantes a estos, sin embargo los que cambios que afectan a los colaboradores impactan de manera directa a toda la empresa. Tener colaboradores motivados representa buenos resultados en la estrategia, pues están comprometidos y apasionados como le mencionan en la cultura de Celema.

Adicional a lo anterior, se evidencia como los colaboradores interiorizan con mayor impacto los indicadores de conocimiento, sin embargo no asocian estos con los comportamientos vivenciados, afectando la interiorización y entendimiento de los mismos. Durante el año 2021, Celema tuvo un aumento eficaz de los resultados alcanzando logros por encima de la meta, y fortaleciendo indicadores de rentabilidad como el EBITDA en casi el 12%, logrando exportar en dos ocasiones a Panamá y Costa Rica, adquiriendo nuevos clientes como Nutresa, abriendo nuevos mercados en la costa y oriente del país, y cada uno de estos logros son asociados al cumplimiento de una estrategia que está arraigada a la cultura. Sin embargo, los colaboradores aún no

logran identificarla en estas acciones, por lo cual es claro que ellos solo la recuerdan en cuanto a la información, más no en la interpretación. (Resultados Cele Cuenta, primer semestre año 2021, CELEMA).

Para finalizar, David Fischman, autor importante en el documento, pues bajo la metodología mencionada por él, parte el instrumento aplicado en la empresa, sin embargo, la discusión entra a jugar un papel importante en negativo, puesto que no se coincide en que los supuestos funcionales aplicados por él apliquen para todas las empresas, por ende a todas las culturas. Parte de supuesto globales, por lo que no aplica para todas las empresas y está sujeto a ajustes, tal como se realizó en el presente trabajo.

9. Conclusiones:

El desarrollo del trabajo, generó grandes expectativas para los miembros de niveles más altos en la compañía, y para lo cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se concluye que la cultura organizacional impacta de manera positiva los comportamientos de la empresa basados en estrategias y ventajas competitivas, pues estos se encuentran asociados y trabajan de la mano para alcanzar los resultados. Además que diferentes estudios, evidenciados en el presente trabajo, lo comprueban, y que las diferentes empresas del mundo están incursionando en evaluar y mediar la cultura y entender la importancia de estas en las organizaciones.

- En la actualidad, no existe una herramienta universal con la cual medir la cultura organizacional, a diferencia de otros procesos como clima organizacional o riesgo psicosocial. La herramienta a utilizar para medir cultura organizacional depende precisamente de la necesidad que tenga la compañía con este proceso, y el impacto o foco que quiera alcanzar. Para el caso de Celema, estaba enfocado en conocimiento y comportamientos.
- Se evidenció que para la primera aplicación de herramienta de medición de cultura organizacional, se obtuvieron resultados por encima de la meta, logrando cumplir con las expectativas planteadas desde un inicio. Adicional, se cuenta con un resultado previo para las próximas mediciones.
- La cultura organizacional es un proceso que requiere del apoyo y acompañamiento de todos los colaboradores, y se implementa en su totalidad a lo largo de los años, puesto que requiere interiorización de todos los conceptos relevantes a la cultura organizacional.
- Los colaboradores en cargos administrativos, recuerdan y reconocen la cultura organizacional de manera más sencilla, los colaboradores de procesos más operativos como logística y producción, requieren mayor refuerzo e interiorización. Se debe fortalecer los pilares de la cultura a través de todo lo que se realice en la empresa, ya que solo evidencian conocimiento y muy poco comportamiento.

- El presente trabajo aporta a la gerencia del talento humano en cuanto al conocimiento y análisis global que le pueda aportar a la compañía, y brindar un diagnóstico en cuanto a la práctica realizada. Adicional, permite brindar una herramienta para futuros trabajos de medición de la cultura, abriendo un panorama para la realización en otras empresas.

10. Recomendaciones:

De acuerdo al resultado del proyecto presentado en el presente documento, se recomienda a la empresa Celema los siguientes puntos:

- Generar estrategias metodológicas dinámicas para reforzar conocimientos en todos los colaboradores, realizando actividades experienciales y vivenciales que garanticen la mejor apropiación de los conceptos y comportamientos de la cultura organizacional de Celema.
- Se propone realizar dos mediciones en el año, que garantice el avance del conocimiento y aplicar acciones inmediatas, ya que al realizarlo una vez al año no permite identificar a tiempo las oportunidades de mejora y las actividades que se tiene que aplicar para fortalecer y mejorar la cultura organizacional. Se puede utilizar la misma herramienta o metodología, ya que genero buenos resultados, certeros y practica para todos los colaboradores.
- Buscar espacios físicos estratégicos en la compañía, donde se pueda comunicar visual la cultura organizacional. En la compañía, existen espacios muertos o vacíos que pueden ser utilizados como recordatorio de la cultura, y los colaboradores al observarlos constantemente y de manera continua, genera mayor recordación.

- Generar espacios comunicativos con el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (Que es el área que lidera comunicación interna) y mercadeo, para asociar pilares la cultura con cada una de las actividades y acciones, logros y metas obtenidos en la empresa, para asociar los pilares con los comportamientos vividos en la cotidianidad empresarial.

11. Referencia Bibliográfica

- Abad-Merchán, Andrés, & López-Parra, Fernando (2015). *La cultura organizacional versus la organización como cultura. Revista Ciencia Unemi, 8(14), 113-121.*
- Avalos, Capristán (2020). *Plan estratégico para desarrollar una cultura organizacional en el servicio de Gestión Ambiental de Trujillo SEGAT.*
- Cújar Vertel, Angélica del Carmen, & Ramos Paternina, Carlos David, & Hernández Riaño, Helman Enrique, & López Pereira, Jorge Mario (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 29(128), 350-355*
- Diagnóstico de la cultura organizacional de Celema (2019) Tomado del sistema documental de la Central Lechera de Manizales.
- Hernández-Infante, Rafael, & Infante-Miranda, María Elena (2011). *La cultura y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad. Ciencias Holguín, XVII (3), 1-8.*

- López Trujillo, Marcelo, & Marulanda Echeverry, Carlos Eduardo, & Isaza Echeverri, Gustavo Adolfo (2011). *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33), 1-23.*
- Pedraza, Lilibeth, Obispo, Kelly, Vásquez, Lina & Gómez Leonardo (2015) *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Shein: Estudio Fenomenológico. Revista Clío América. Vol 9. N°17*
- *Programa de Cultura Organizacional “Yo soy Celema” (2021)* Tomado del sistema documental de la Central Lechera de Manizales.
- Reyes Hernández, Javier, & Moros Fernández, Helena (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 7(1), 201-217.*
- Robbins, S. P. y Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional (Décimo tercera ed.). México: Mc Graw Hill.*
- Stuart, Spencer (2018) *“Guía para líderes sobre la cultura corporativa” (The Leader 's Guide to Corporate Culture). Harvard Business Review (HBR).*

- Yopan Fajardo, Jorge Luis, & Palmero Gómez, Neysi, & Santos Mejía, José Roberto (2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20),263-289

ANEXO 1:



Certificación con Intuitiva Consultores 2019.



Socialización programa de inclusión laboral 2021.



Cele forma 2021.




Que el gerente te cuente 2021.



Recordemos nuestra cultura organizacional 2021.

ANEXO 2:

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 1/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00

MACROPROCESO: Talento Humano	PROCESO: Gestión del Conocimiento
LÍDER DEL PROCESO: Analista de Gestión del Conocimiento	
OBJETIVO: Modelar comportamientos deseados y ajustados a los rasgos de la cultura organizacional de Celega con el fin de fortalecer procesos de innovación.	ALCANCE: El alcance del programa es para todos los colaboradores directos y temporales de la compañía.
<p>1. DEFINICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos Culturales: Son las conductas identificadas en cada uno de los pilares donde se plasman de manera más específica los rasgos de la cultura organizacional. • Creencias Organizacionales: Las creencias están dentro de los elementos de la cultura organizacional y la podemos definir como aquella idea o pensamiento que se cree seguro. Las creencias son suposiciones acerca de cómo es la organización y como deberían ser. • Cultura Organizacional: Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. • Isotipos: Identificación de manera gráfica y visual de cada uno de los pilares de la cultura organizacional. • Pilares Culturales: Es la manera en cómo se describen cada uno de los rasgos de la cultura que identifican a la compañía. <p>2. PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "Yo soy Celega" El programa "Yo soy Celega", es la identidad que se le da al proyecto y lo que busca establecer de manera clara los conceptos claves para entender de manera sencilla la cultura organizacional, su apropiación y su despliegue a todos los niveles de la compañía. Para ello, es importante conocer desde las creencias, los pilares y comportamientos, como se establece la cultura de Celega.</p>	



2.1 Creencias Organizacionales:

En Celema necesitamos Gente:


- 2.1.1 Que sea Innovadora, que proponga y busque soluciones
- 2.1.2 Que sea apasionada
- 2.1.3 Que sea orientada al resultado
- 2.1.4 Que sea Disciplinada
- 2.1.5 Que cumpla lo que promete
- 2.1.6 Que sea orientada al consumidor

2.2 Pilares de la cultura organizacional con comportamientos:

El programa plantea cinco pilares fundamentales que sustentan la Cultura de Celema, en la cual cuenta con un enfoque hacia la innovación.

En Celema queremos una Cultura innovadora:

- Posibilita el planteamiento e intercambio de ideas
- No está representada únicamente en nuevos productos
- Permite la búsqueda de caminos diferentes para hacer las cosas
- Promueve la gestión del cambio
- Ayuda a ver posibilidades donde hay obstáculos

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 3/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00

- Habilita la interacción de las personas de cualquier cargo en la organización
- Fortalece la gestión del conocimiento
- El trabajo colaborativo es clave para el logro de los objetivos

A continuación se describen cada uno de los pilares de la cultura organizacional, con el despliegue en comportamientos:

2.2.1 Le metemos el alma a lo que hacemos "Yo le meto el alma a lo que hago"


- Vamos más allá de lo que nos piden
- Ponemos buena actitud a pesar de los inconvenientes
- Venimos con propuestas no con problemas
- Sentimos orgullo por nuestra empresa



2.2.2 Retamos las ideas "Yo reto las ideas"

- Cuestionamos las ideas para construir en conjunto
- Tenemos apertura mental para ser retados
- Hablamos con claridad
- Escuchamos con respeto para dirigimos a otros
- Profundizamos y validamos el desarrollo de las ideas



	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 4/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00

2.2.3 Somos disciplinados y decidimos basados en datos y hechos "Yo soy Disciplinado"


- Tenemos autogestión y no requerimos supervisión permanente
- Tomamos decisiones con hechos y no con supuestos
- Planeamos nuestras acciones fijando objetivos, tiempos y recursos necesarios
- Somos ágiles y evitamos caer en parálisis por análisis



2.2.4 Hacemos que las cosas pasen "Yo hago que las cosas pasen"

- Tenemos objetivos claros
- Lideramos desde el ejemplo
- Trabajamos en equipo por un bien común
- Tenemos mentalidad de ganadores
- Creemos que las cosas simples nos llevan a grandes acciones
- Cumplimos lo que prometemos
- Vamos del pensar al hacer, de la planeación a la acción



	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 5/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00


2.2.5 Desarrollamos el Talento "Yo desarrollo el Talento"

- Gestionamos el conocimiento
- Lideramos basados en el crecimiento de otros
- Reconocemos a cada quien lo que se merece
- Fomentamos el compromiso y trabajo en equipo
- Promovemos la formación y el desarrollo de las personas
- Identificamos los líderes del mañana



3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO


ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS RELACIONADOS	FRECUENCIA
3.1 Construcción del programa: El programa se construyó con el objetivo de tener clara la identidad con la cual se representa la cultura organizacional. Se inicia construcción con los colaboradores de la compañía, a través de diferentes actividades como Focus Group Se debe validar con el equipo primario y aprobado por junta directiva	Analista de gestión del conocimiento Directora de Talento Humano	Programa de Cultura Organizacional	Cuando sea de consideración en el grupo primario o junta directiva
3.2 Despliegue del programa: 3.2.1 Medios de comunicación: Se utilizarán los diferentes medios de comunicación para socializar de manera constante el programa de cultura organizacional "Yo soy Celega" 3.2.2 Inducción Organizacional: Se entrega la información de cultura organizacional de manera clara y sencilla para la adecuada apropiación e interiorización para el personal nuevo	Analista de gestión del conocimiento	Programa de Cultura Organizacional	Constantemente

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 6/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00

<p>3.2.3 Metodologías de despliegue: Socializar en diferentes tiempos de la compañía, el programa yo soy Celema, para mayor interiorización</p> <p>3.2.4 Semana de la Cultura: Una vez al año, generar espacio enfocado solamente al fortalecimiento de la cultura, desplazándose a los puestos de trabajo.</p> <p>3.2.5 Feria del Saber: Finalizando el año, realizar la feria del saber, con el fin de fortalecer conocimientos claves para la compañía, incluido el programa de cultura organizacional.</p>			
<p>3.3 Evaluación de Cultura Organizacional Se aplica encuesta final, para conocer el nivel de apropiación recibido por los colaboradores y tomar acciones necesarias para la adecuada interiorización. *Nota: Los procesos de inducción también evalúan temas de cultura organizacional.</p>	Analista de gestión del conocimiento	Programa de Cultura Organizacional	Anual Constantemente

4. GRÁFICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

--

	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	CÓD. M-150	PÁG. 7/7
	PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL "YO SOY CELEMA"	FEBRERO DE 2021	VERSIÓN: 00



5. DOCUMENTOS ANEXOS O CONSULTA

- Programa de Cultura Organizacional

ELABORÓ: Daniela Hernández Espitia	REVISÓ: Daniela Hernández Espitia	APROBÓ: Carolina Jaramillo Salazar
CARGO: Analista de Gestión del Conocimiento	CARGO: Analista de Gestión del Conocimiento	CARGO: Directora de Talento Humano
FECHA: Enero 2021	FECHA: Enero 2021	FECHA: Enero 2021

Anexo 4.

