

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

TRABAJO DE GRADO

Diana Alejandra Murcia Roa

Diana Carolina Díaz López

BOGOTÁ, DC

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

TRABAJO DE GRADO

Diana Alejandra Murcia Roa

Diana Carolina Díaz López

Juan Carlos Espinosa

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, DC

2016

TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	6
Resumen.....	7
Palabras claves.....	7
Abstract.....	8
Key words.....	8
1. Introducción	9
2. Propósito de la misión	10
3. Objetivos.....	11
4. Alternativas Empresariales Objeto de Estudio.....	12
4.1 Bloomberg L.P.	12
4.2 Google New York.	12
4.3 N&C Company.	13
4.4 Organizaciones de las Naciones Unidas New York.....	13
4.5 Procolombia New York.....	13
4.6 Puerto New Jersey.....	13
5. Fundamentación Teórica.....	14
5.1 Teoría Administrativa.....	14
5.1.1Teoría clásica de la administración.....	14
5.1.2Teoría de la Administración por Objetivos (APO)	15
5.2 Gestión del Talento Humano	16
5.2.1 Clima organizacional.	17
5.2.2Equipos de alto desempeño	17
5.3 Liderazgo.....	18
5.3.1Generalidades	18
5.3.2Modelo transformacional / transaccional.....	19
5.3.3 Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional	20
5.3.4Liderazgo Transformacional y Equipos De Alto Desempeño	20
6. Método.....	21
6.1Paradigmas en la Investigación Cualitativa	21

6.2 Trabajo de campo	21
6.3 Notas de campo	22
6.4 Documentación Visual	23
6.5 Entrevistas.....	23
7. Resultados	25
7.1 Entrevista Google.....	25
7.2 Entrevista N&C Company.....	26
7.3 Entrevista Procolombia.....	28
7.4 Integración de Resultados	29
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	31
8.1 Conclusiones Generales.....	31
8.2 Conclusiones Específicas.....	33
8.3 Recomendaciones.....	34
9. Referencias Bibliograficas	37

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1.	Gestión Del Talento Humano	15
Gráfico 2.	Tipo de roles de observación para el investigador en el trabajo de campo	21
Gráfico 3.	Elementos que definen y garantizan un adecuado clima organizacional	32

GLOSARIO

Clima Organizacional: El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Entorno: Ambiente, lo que rodea.

Estrategias: Planificación de algo que se propone un individuo o grupo

Gestión Humana: Se define la Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

Liderazgo: La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

Talento Humano: La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

RESUMEN

A lo largo del tiempo se aborda el liderazgo desde las posturas propias del comportamiento organizacional y la gestión humana. Desde un principio se basaba el liderazgo como un sujeto (líder), más adelante se tuvo en cuenta la parte situacional, es decir cómo afecta el entorno a la empresa y por último, es de principal interés el liderazgo organizacional. Dicho esto, en el contexto actual, un mundo globalizado y en que el mercado se vuelve más exigente, las organizaciones deben adaptarse y adecuarse rápidamente a los nuevos requerimientos para sobrevivir (Chiavenato, 2002). Esta investigación tiene como fin explorar reconocer y demostrar cómo el mundo de los negocios es dinámico y exige cambiar para mejorar e incursionar estrategias que garanticen la perdurabilidad de una empresa, debido a esto se analizan diferentes empresas exitosas y perdurables en el tiempo ubicadas en la ciudad de Nueva York , el cómo y porque la gestión humana, su talento humano en una organización debe ser valorado como personas dotadas de capacidades y habilidades que trabajan en conjunto por un bien común y así mismo ,la relación y el impacto que tiene con los diferentes estilos de liderazgos, por lo tanto ,si una compañía desea mostrarse y ser exitosa en el mercado, primeramente debe estar bien estructurada y fuerte por dentro , es decir, la relación directa con su talento humano.

Palabras claves: Gestión Humana, Liderazgo, Entorno, Estrategias, Talento Humano, Clima Organizacional.

ABSTRACT

Over time, the leadership is approached from the own positions of organizational behavior and human resource management. In the beginning was based leadership as a subject (leader) later took into account the situational part, which is how the environment affects the company and finally, is of primary interest organizational leadership. That said, in the current context, a globalized world and the market becomes more demanding, organizations must adapt and quickly adapt to the new requirements to survive (Chiavenato, 2002). This research aims to explore recognize and demonstrate how the business world is dynamic and requires change for the better and venture strategies to ensure the sustainability of a company, because of this different successful and enduring companies are analyzed in time located in the city New York, the how and why human resource management, human talent in an organization should be valued as persons endowed with skills and abilities working together for a common good and also, the relationship and the impact of the different styles of leadership, therefore, if a company wants to show and be successful in the market, must first be well structured and strong inside, the relationship with its human talent.

Key words: Leadership, Company, Human Talent, Organizational Behavior, Management

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, un mundo globalizado y en que el mercado se vuelve más exigente, las organizaciones deben adaptarse y adecuarse rápidamente a los nuevos requerimientos para sobrevivir (Restrepo, 2008)

Como consecuencia de lo anterior se han dado cambios acelerados haciendo que las organizaciones busquen diversas alternativas para mantener su competitividad, calidad y diferenciación en el mercado, es decir, una ventaja competitiva, la cual muchas veces los directivos la buscan en áreas financieras y estratégicas, por el hecho de ser indicadores cuantitativos que como resultado muestra el comportamiento de una empresa frente a sus competidores, sin embargo hoy en día se ha demostrado que dicha ventaja se encuentra en el talento humano (Restrepo, 2008)

Al respecto es conveniente decir que la gestión del talento humano tiene un enfoque que busca personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para actuar y competir en los mercados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2002) de la misma forma las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales (Ochoa,2011).

Por consiguiente La misión empresarial a Nueva York tiene como objetivo dar a conocer, explorar, indagar y reconocer estrategias para incursionar en diferentes mercados teniendo en cuenta el talento humano. Por ello esta propuesta tiene el propósito de explorar los estilos de liderazgo de empresas exitosas y cómo se relacionan tales en la gestión del talento humano y con el clima organizacional.

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

Los mejores líderes son los que combinan un buen conocimiento de la tarea por desempeñar, con un excelente manejo las relaciones humanas, puesto que el líder sabe integrar las necesidades de las personas con las de la organización, mediante el uso de estilos de liderazgo que fomenten la participación de sus colaboradores.

Es por esto, que para nosotras se ha convertido en un reto conocer, aprender, observar e identificar las nuevas direcciones que tiene el liderazgo organizacional, de tal manera que podamos evidenciar cómo se logra la combinación entre los nuevos estilos de liderazgo y el talento humano.

Durante la misión empresarial visitamos empresas como, Manhattan Chamber of Commerce, Google New York, N.C& Company, ONU entre otras; con el propósito indagar sobre los estilos de liderazgo que se maneja en cada una de las diferentes compañías para luego hacer un análisis sobre que estilos de liderazgos que se manejan y que tan en cuenta tienen el talento humano. Dichas empresas se caracterizan por evidenciar un modelo capaz de generar valor al talento humano en una organización, puesto que estamos convencidas que es la opción más apropiada y conveniente para quienes busca crear culturas corporativas orientadas al cambio y al pensamiento diferenciador con una ventaja competitiva que no está solamente en la cantidad de horas de trabajo invertidas, sino en la generación de productos y metodologías novedosos. Un diferencial importante con respecto a sus competidores reside entonces en la estimulación de la creatividad de los empleados, y en una estructura que les permite estimularla y darles un espacio para llevar a cabo sus ideas. La explotación entonces se da por el lado de una sobre-estimulación a pensar, de un exceso de incitación a la innovación. Para que los empleados puedan ser más productivos, necesita que los mismos se encuentren relajados y a gusto, con suficiente tiempo disponible para el libre albedrío y la socialización.

A su vez, nuestro interés es muy grande al saber que el presente trabajo pueda servir como punto de partida a otras organizaciones.

3. OBJETIVOS

General

Explorar la gestión del talento humano y los procesos de liderazgo en empresas exitosas ubicadas en Nueva York

Específicos

- Examinar la fundamentación teórica respecto a los conceptos de clima organizacional, liderazgo y su relación con el talento humano
- Identificar diferentes empresa exitosa a nivel mundial que adoptan culturas innovadoras en el centro de su actividad laboral como lo es Google, NYC company, El puerto de New York.
- Mostrar las diferentes perspectivas y oportunidades que el talento humano puede aportar a una organización desde el talento humano

4. ALTERNATIVAS EMPRESARIALES

4.1 Objeto de estudio

Es importante mencionar que se trabajaron con seis empresas en la ciudad de New York con el fin de identificar a través de la percepción del trabajador en cuanto el clima organizacional. A continuación se hace una descripción breve de las empresas visitadas para hacer una contextualización

4.2 Bloomberg L.P.

Es una compañía que proporciona herramientas de software financiero, tales como análisis y plataformas de comercio de capital, servicio de datos y noticias para las empresas financieras y organizaciones en todo el mundo a través de la Bloomberg Terminal. Su sede actual se encuentra en Midtown Manhattan, Ciudad de Nueva York. El negocio principal de Bloomberg es el arrendamiento de terminales a los suscriptores. Sus competidores incluyen: SNL Financial, Thomson Reuters, Capital IQ, Dow Jones Newswires entre otros. (Bloomberg Business , 2015)

4.3 Google New York.

Es una compañía, principal subsidiaria de la multinacional estadounidense Alphabet Inc., especializada en productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. El principal producto de Google es el motor de búsqueda de contenido en Internet; con más de un millón de servidores y centros de datos presentes en todo el mundo, Google es capaz de procesar más de mil millones de peticiones de búsqueda diarias y su motor de búsqueda es el sitio web más visitado a nivel mundial (Google , 2015)

4.4 N&C Company.

Es la compañía comercializadora oficial de turismo para la ciudad de Nueva York, la cual busca maximizar las oportunidades de viajes y turismo en los cinco condados, mediante la prosperidad económica y difundiendo la imagen dinámica de la ciudad de Nueva York en todo el mundo (N&C Company)

4.5 Organizaciones de las Naciones Unidas New York

Es la mayor organización internacional existente. Se define como una asociación de gobierno global que facilita la cooperación en asuntos como el derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos (Visitas Naciones Unidas , 2015)

4.5 Procolombia New York

Es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios. (Procolombia , 2015)

4.6 Puerto New Jersey

Es el distrito portuario del área metropolitana Nueva York-Newark que abarca a la región dentro de un radio aproximado de 40 kilómetros desde el monumento nacional de la Estatua de la Libertad. Considerado uno de los mejores puertos naturales en el mundo. (AAPA , 2015)

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se dan a conocer teorías administrativas y de liderazgo para conocer su relación con la gestión del talento humano y el clima organizacional.

5.1 Teoría Administrativa

5.1.1 Teoría clásica de la administración.

De acuerdo con Fayol, en su teoría clásica de la administración toda organización debe tener una estructura como parte de un todo la cual debe estar conformada por personas de tal manera que se garantice la eficiencia involucrando todas sus partes.

En esta teoría se afirma que debe existir una división de las áreas funcionales de las empresas, sin embargo para tener éxito y lograr los objetivos se deben aplicar cinco reglas de la administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Además de lo anterior como el principal recurso era el capital humano Fayol afirma que la administración es un proceso que se puede enseñar para que se realice con calidad propuso los principios básicos de la administración: División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Interés general sobre el individual, Justa remuneración al personal, Delegación vs. Centralización, Jerarquías, Orden, Equidad del personal, Iniciativa y Espíritu de equipo. (Fayol, 1920)

Es importante mencionar esta teoría ya que como vemos en sus principios reconoce al ser humano como un ser integral y digno a pesar de que su principal punto de vista era como un ente económico, el trabajador se merece un trato justo y equitativo y es desde este punto donde podemos evidenciar un clima organizacional pues este se forma desde la parte humanística.

5.1.2 Teoría de la Administración por Objetivos (APO)

Fundada por Peter Drucker (1954), quien reveló la manera como gerentes y subordinados formulan objetivos comunes y áreas de responsabilidad a fin de poder medir y controlar su logro. De tal manera que se pueda hacer una revisión y evaluación constante para que se hagan las modificaciones que sean necesarias y se apoye a la formación de los trabajadores. Es por esto que, P. Drucker (1959) ha demostrado que la dirección se debe enfocar en anticipar el futuro y construcción de planes de contingencia. Sin embargo, cuando se habla de futuro (estrategias, proyectos, programas) también significa tomar decisiones inmediatas “Todo lo que se planea a un futuro para poderse desarrollar se deben tomar acciones inmediatas A menos que el largo plazo esté incluido y se base en decisiones de corto alcance, aun el más complicado de los planes será un ejercicio inútil” (Etkin, 2003, p. 128).

En esencia, Drucker propuso “El modelo racionalista que definía como necesario para lograr una nación productiva, eficiente y eficaz de manera que se pueda ser competitiva” (Vélez, 2007, p. 129), con lo anterior se afirma la importancia de la teoría de la Administración Científica como punto de partida de muchas de las teorías organizacionales actuales. A tal punto que la planeación estratégica hoy en día se vuelve indispensable dentro de la organización puesto que se identifican varios aspectos positivos como lo son:

1. El apoyo del staff es permanente pero no para la ejecución de la APO propiamente dicha.
2. Para la gestión del Talento Humano y con el fin de asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.
3. La evaluación del desempeño como proceso que hace parte del control contempla la concertación de objetivos entre el subordinado y su jefe.

5.2 Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2002), en su libro *Gestión del Talento Humano* afirma que las personas son el principal activo de las organizaciones, como patrón se tiene la cultura organizacional para que las organizaciones perciban que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

Por otro lado, se tiene otra visión que propone Jerico (2008), en su obra “La nueva Gestión del Talento en la cual concluye que la administración del recurso humano, se evidencian en tres acciones captar, conservar y desarrollar para lograr la motivación del empleador sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.



Fuente: Realización propia basado en Jericó, Pilar. *La nueva Gestión del Talento. Construyendo compromiso*. Ed. Prentice Hall. Madrid 2008 y Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*.

Figura 1. Gestión del talento humano. Tomada de Jerico (2008).Gestión del talento

5.2.1 Clima organizacional.

El Clima Organizacional es un fenómeno que interviniente entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros). Este tema surge como una necesidad a la identificación y visión de una organización puesto que se enfoca básicamente en los comportamientos que se desarrollan en el individuo de la empresa y cómo este repercute en ella (Paz, 2016).

Al hacer referencia del concepto del clima organizacional se deben tener en cuenta diferentes aspectos como lo son los comportamientos individuales y grupales de la organización, el compromiso de pertenecía de ambas partes las posibilidades de aumentar la confianza de los trabajadores y hacerlos sentir parte de la organización.

Es por ello que un buen clima dispone a trabajar mejor y da como resultado productividad y desarrollo puesto que es un proceso riguroso y dinámico dentro de la organización, que involucra la cultura y entorno mezclando las costumbres, valores, creencias habilidades de comunicación e identidad organizacional (Contreras & Barbosa, 2013). Para ello se requiere una medición de la cual gran parte se encarga el área de recursos humanos, que va enlazado con la motivación, incentivos, reconocimientos ya que estos generan cambios positivos en el comportamiento del empleado y su desempeño laboral pues se manejan los componentes de la parte racional y emocional.

5.2.2 Equipos de alto desempeño.

Actualmente el tema de los Equipos de Alto Desempeño se ha posicionado dentro del mundo de las organizaciones ya que con estos se logran resultados sobresalientes y que se destacan por sobre el resto de los grupos, alcanzando resultados notables dentro de un mundo cada vez más competitivo y cambiante (Fernández & Winter, 2003)

Basándose en lo anterior es importante resaltar que para lograr la conformación de un equipo de alto desempeño se requiere delimitar los conceptos grupo de trabajo y equipo. “Un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada uno busca un resultado ante una tarea u objetivo específico. El equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables” (*Katzenbach, & Smith, 2000 pag.58*), (ver, *anexo 1 tabla comparativa entre grupos de trabajo y equipo*)

Habría que decir también que hay una transición entre el grupo de trabajo y un equipo de alto desempeño, puesto que como equipos de alto desempeño sus integrantes se basan en la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones. Se considera como un valor esencial el compromiso, que les permita sentirse involucrados con un objetivo común el cual todos comparten por otro lado, es importante que exista una comunicación fluida con el fin de permitir que cada miembro exprese sus ideas de una manera respetuosa que les permite discutir, para desarrollar ideas; cabe resaltar que la función del líder es ser el facilitador de estos espacios.

5.3 Liderazgo

5.3.1 Generalidades

El liderazgo es un proceso que con el paso del tiempo ha tomado fuerza en el campo empresarial, puesto que, un líder le da visibilidad a la compañía para la toma de decisiones, gestionar recursos y aún más importante prevenir o tener capacidad de respuesta ante ataques o problemas futuros, dado el entorno dinámico en el que las organizaciones se desarrollan (Morales, 2010). Sin embargo, no importa si el líder nace o se hace, es indudable que gente líder es un impulsor y generador de valor agregado, partiendo de un proceso de adaptación y complejidad (Juárez y Contreras, 2012, p. 48).

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos tanto para líderes como seguidores quienes son los que hacen parte de la organización. Sin embargo, debe existir un líder que tenga una estructura que logre el cumplimiento de metas y objetivos de la organización ya que el crecimiento y perdurabilidad de la empresa depende de tener una buena estructura ejecutada por un líder. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal

Es por ello es que ser un líder no es una tarea fácil, se deben tener ciertas habilidades de comunicación, seguridad, confianza entre otras para encontrar la manera adecuada de guiar a los seguidores, es hacer que los miembros de la organización se esfuercen en su trabajo para el logro de un objetivo común.

5.3.2 Modelo transformacional / transaccional

Como se ha evidenciado en el trabajo todo a lo largo del tiempo se avanza y se evoluciona no solamente en comunicaciones también en teorías, es por esto que hoy en día hablamos de unos nuevos modelos de liderazgo como lo son el liderazgo transformacional / transaccional; Por el lado del transformacional se afirma que se enfoca en cuatro aspectos: carisma, inspiración, capacidad de entendimiento y consideración individualizada; teniendo como prioridad que el trabajador es un ser humano integro quien tiene todas las capacidades para lograr un excelente desarrollo y evolución en todas sus labores, por tanto con este nuevo enfoque de estilo se busca fomentar la madurez, confianza del trabajador por medio de motivaciones que a un largo plazo consiga que el trabajador siempre vaya más allá de sus propios interés o de una orden.

Por otra parte, el liderazgo transaccional es más centralizado se evidencia fuertemente al líder como sujeto, el líder garantiza resultados pues existen remuneraciones económicas, gratificadoras, o de reconocimiento a los trabajadores por el logro de los objetivos. Este modelo buscar tener mayor control y estabilidad en los trabajadores reconociendo el trabajo individual (Contreras y Barbosa, 2013)

5.3.3 Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional

El clima organizacional se logra gracias a la suma de diferentes características como lo son el tiempo, relaciones interpersonales y las relaciones con los miembros de la organización; un buen líder debe preocuparse por el clima organizacional puesto que se ha demostrado que este factor aumenta la productividad y eficiencia de los trabajadores (García & Fonseca, 2011, p. 110). Es importante mencionar que el clima influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es por esto que el liderazgo transformacional tiene gran importancia dentro del clima organizacional ya que el líder debe tener diferentes estrategias que estimule la capacidad de innovación y como consecuencia se generen cambios positivos modificando el clima de manera tal que se garantice compromiso, lealtad y motivación tanto grupal como individual. (Contreras y Barbosa, 2013).

5.3.4 Liderazgo Transformacional y Equipos De Alto Desempeño

Como bien se sabe los equipos de altos desempeño se conforma por un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que tienen un conjunto de metas las cuales se dividen mutuamente, un buen líder debe basarse en la confianza y tener claro los objetivos de manera que pueda tener una visión más integral de manera que permita a su equipo tener una mayor sinergia al momento de trabajar priorizando la innovación y las relaciones interpersonales sin embargo también es importante tener en cuenta tres niveles; el nivel individual, el nivel grupal y el nivel organizacional de manera que se pueda tener más claro el desempeño de cada miembro, puesto que unos pueden aportar con unas características que favorezcan la conducta del equipo y otros se enfocan más hacia el rendimiento y procesos; pero para que se pueda dar se debe crear un auto-liderazgo que permita flexibilidad que haga sentir al trabajador motivado que puede desarrollarse individualmente como grupalmente. (Contreras y Barbosa, 2013).

6. MÉTODO

6.1 Paradigmas en la Investigación Cualitativa

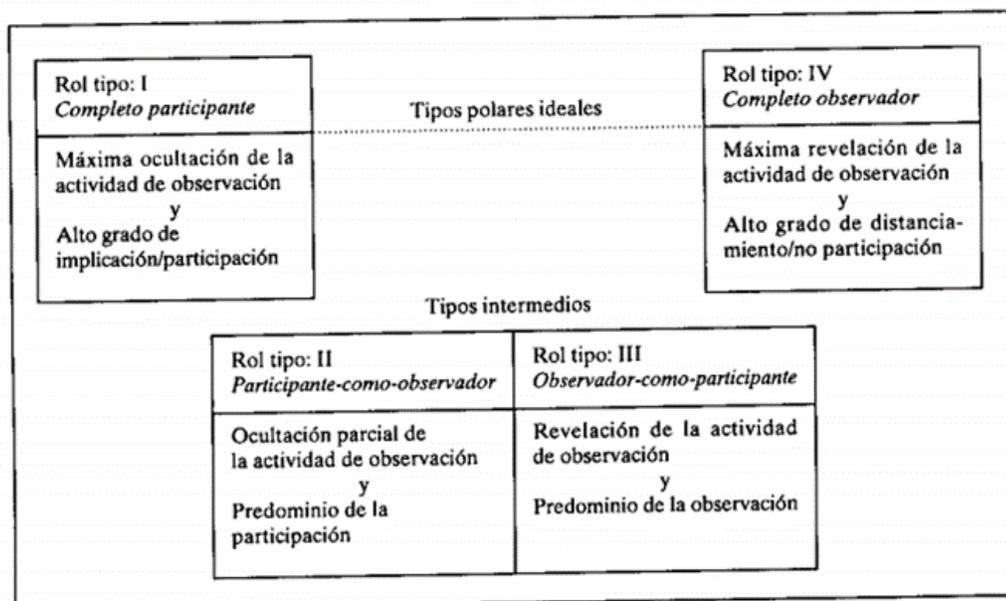
La investigación se centra un paradigma de investigación cualitativo, para comprender mejor la idea es necesario conocer el término de Paradigma, a pesar que se tienen muchas definiciones consideramos que la más acertada para nuestra investigación es la que propone Ritzer “paradigma se define como una imagen básica del objeto de una ciencia, sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que son necesarias de responder, y que reglas es preciso seguir para ello, señalan además que el paradigma es la unidad más general de consenso y en ocasiones sirve para diferenciar una comunidad científica de otra. Pág. 48” (Valles, 1999)

De acuerdo con lo anterior, decidimos tomar el paradigma cualitativo pues como lo hemos mencionado a lo largo del trabajo no encontramos en un mundo como una estructura en movimiento, cambiante y lleno de dinamismo, en dónde las personas son concebidas como agentes activos en la construcción de las realidades que se presentan; para comprender la realidad social que se daba en un contexto de interacción con los trabajadores.

6.2 Trabajo de campo

Las prácticas de investigación implican permanentes tomas de posición y decisiones por parte de los investigadores; las técnicas, los métodos y la teoría, se constituyen en cada proceso de investigación y de acuerdo con las particularidades del objeto de estudio. Por tanto, nos guiamos bajo la recomendación de (Junker, 1960), en cuanto a los dos roles tanto de observador como de participantes para obtener la información necesaria, ya que dependiendo de la compañía se adquiriría diferente posición una de las razones por el tiempo y por la formalidad. (Valles, 1999)

Roles tipo, de observación participación para el investigador en el trabajo de campo.



Fuente: Basado en Junker (1960: 35-38).

Figura 2. Tipo de roles de observación para el investigador en el trabajo de campo. Tomado de (Valles, 1999)

6.3 Notas de campo

Debido a la complejidad de las notas de campo, se diferencian en cuatro clases que nos sirvieron para recopilar información facilitaron el proceso de organización de las observaciones para tomar decisiones además de un control y registro de las actividades realizadas

1. Notas condensadas: Aquellas que son tomadas en el momento de la sesión acerca de lo que se escucha o se ve, pero sin detalle alguno.
2. Notas Expandidas: Aquellas notas que tienen todo tipo de detalles.
3. Notas del diario de campo: Aquellas que dan un registro introspectivo como lo son experiencias y sentimientos que aportan a la investigación de una manera reflexiva.

4. Notas de análisis de interpretación: Aquellas que se plasma lo observado con lo teórico (Valles, 1999)

6.4 Documentación Visual

Existen diferentes tipos de documentos tanto literarios como visuales, aunque según algunos autores se considera material dudoso, las ciencias sociales han demostrado que es todo lo contrario, ya que tienen grandes ventajas de acuerdo con (SMIT, 1992) demostraron la importancia del material visual especialmente el fotográfico en su monografía, ya que se cuenta con una evidencia visual y se puede obtener mucha más información y se puede llegar a ser más crítico.

Por otro lado, otros autores como (WEBB, 1975) apoyan esta teoría y encuentran otras ventajas como que es de menor coste que otras fuentes, es en tiempo real en una contextualización social, es de exclusividad puesto que es de carácter único y tiene capacidad de conservación, es histórico ya que se puede archivar y la información va a dar datos sobre épocas, costumbres, propia naturaleza, tiene diferentes maneras de interpretarse puesto que depende quien lo observe y pueden ser útiles para diferentes problemáticas. (Valles, 1999)

6.5 Entrevistas

Visto como el arte de la conversación, y una forma de integración social como base de un aprendizaje, conocidas en el ámbito profesional como entrevistas conversacionales que surgen en un diario de campo, con propiedades de una conversación común, las cuales se pueden realizar en diferentes lugares y pueden durar sólo unos pocos segundos o minutos, pero que pueden conducir a sesiones extensas (Strauss, 1075-1095)

De acuerdo con lo anterior la entrevista de investigación es la que se ajusta acorde a los parámetros del trabajo puesto que con esta se desea obtener información relevante sobre unos objetivos específicos de investigación planteados y estructurados. Siendo esta una entrevista estandarizada abierta ya que se caracteriza por la realización de una serie de preguntas iguales pero ordenadas y redactadas para todos los entrevistados pero con libertad a su respuesta. (Valles, 1999)

La entrevista estandarizada y abierta para este caso consta con la formulación de cinco preguntas estructuradas, cortas y breves que nos brindarán la información necesaria para nuestra investigación. Estas preguntas son:

1. ¿Cómo es el liderazgo en la organización?
2. ¿Cómo se forman los líderes?
3. ¿Cómo se forman los equipos de alto rendimiento?
4. ¿Qué lugar ocupa el talento humano en su empresa?
5. ¿Qué aportan ustedes como organización a crear líderes?

7. RESULTADOS

Durante el periodo del 04 al 08 de mayo de 2015 se llevó a cabo las diferentes visitas y recolección de la información, lo cual constó de una entrevista a cada uno de los guías en las empresas New York Company, Google Inc. y Bloomberg.

Cabe señalar que dentro del proceso de recolección de información las visitas fueron de tiempos y espacios muy cortos de manera que las respuestas son muy generales y no se garantiza un 100% de certeza en las respuestas, además de esto la entrevista se le realizó solamente a una persona. Por lo que no se puede tomar como una muestra general, sin embargo, es necesario recalcar que se cumplió con el objetivo de analizar cómo con la evolución del liderazgo hoy en día el talento humano ha tomado un rol fundamental dentro de la organización gracias a las notas de campo y trabajo de campo.

Retomando las condiciones anteriores; las entrevistas en la ONU y el puerto de Nueva Yorkno se llevaron a cabo debido a que tuvimos la oportunidad de hacer entrevistas y ver con mayor detalle sobre el tipo de liderazgo, lo anterior se debió a inconvenientes organización y permisos necesarios para hacer la entrevista y obtener material fotográfico, visual o auditivo; puesto que no se gestionó por parte del personal encargado de la Misión empresarial. De todos modos, tuvimos la oportunidad de recorrer instalaciones, conocer un poco de la historia y algunos procesos que manejan.

7.1 Entrevista Google

1. ¿Cómo es el liderazgo en la organización?

Google es una de las empresas más grande y exitosa en el mundo actual que valoran como principal recurso a sus empleados y esto la ha posicionado como una de las empresas más apetecida para trabajar, pues permite y motiva a los trabajadores a ser líderes de sus propias ideas aportando y dedicando mayor tiempo de calidad a lo que espera Google de ellos.

2. ¿Cómo se forman los líderes?

Aquí todos somos líderes a nuestra manera, en lo que mejor sabemos hacer y en lo que nos destacamos, tenemos total autonomía a lo que respecta con la distribución de nuestro tiempo para cumplir con las tareas pedidas, además de darnos la oportunidad de dar ideas para nuevos o futuros proyectos.

3. ¿Cómo se forman los equipos de alto rendimiento?

Aquí, en Google trabajamos en equipos por áreas, lo cual permite que exista y se trabaje con mayor facilidad y profesionalismo, pues siempre vas encontrar diversidad no solo de pensamiento sino cultural, en donde siempre hay mentalidades llenas de creatividad, innovación, liderazgo y agilidad de respuesta que requiere este ambiente dinámico.

4. ¿Qué lugar ocupa el talento humano en su empresa?

Muy importante, es el corazón de la empresa. Además de hablar de buena remuneración, beneficios, buen lugar de trabajo, Google les permite a sus trabajadores salir adelante en sus propios proyectos, y así mismo muchas veces ayuda a financiarlos como proyectos independientes.

5. ¿Qué aportan ustedes como organización a crear líderes?

Como anteriormente lo dije, Google no solo espera de sus empleados que trabajen por la empresa y por cumplir sus metas dentro de la empresa sino también motivarlos e impulsarlos a crear ideas y tener autonomías sobre estas mismas lo cual nos permite tener liderazgo en cualquier proyecto que nos propongamos o queramos realizar.

7.2 Entrevista N&C Company

1. ¿Cómo es el liderazgo en la organización?

New York City Company, es una empresa de publicidad que promueve la ciudad de New York, y así mismo promueve el talento, la creatividad y personas que tengan pasión y sean líderes de sus propios proyectos que día a día nos ayudan a vender con amor y con los mejores ojos nuestra amada ciudad; existiendo la autonomía y confianza en el trabajo que desempeña cada uno de los colaboradores

2. ¿Cómo se forman los líderes?

Se realizan actividades semestrales de control de calidad, en donde no solo se evalúa los resultados sino que también se destacan y premian a los empleados-equipos que hayan logrado liderar proyectos independientes y así mismo se evalúa la buena comunicación, guía y autonomía manejada fomentando la parte emocional de cada trabajador que reconozca sus propias fortalezas, del mismo modo dentro de la compañía se realizan muchos talleres de liderazgo para ayudar en el proceso de formación y autonomía

3. ¿Cómo se forman los equipos de alto rendimiento?

Tenemos equipos de trabajo que trabajan en equipo, en donde es muy importante estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa, aceptando los diferentes pensamientos con el fin de sacar los mejores resultados de esta diversidad de ideas, siempre con la idea de anticiparse a los sucesos pues la empresa debe estar al mismo ritmo que está el mundo.

4. ¿Qué lugar ocupa el talento humano en su empresa?

Es vital gestionar y desarrollar al capital humano, es el que apoya y desarrolla todas las decisiones tomadas por los directivos, los cuales establecen un ambiente de apoyo en donde, la buena disposición y el trabajo duro determinan el éxito de la organización. Para nuestra empresa es importante que se garantice la excelencia de nuestro trabajo de igual manera para la empresa es importante garantizar que sus empleados siempre estén con todas las condiciones óptimas existen diferentes proyectos para mantener motivado a nuestros empleados

5. ¿Qué aportan ustedes como organización a crear líderes?

Nuestra organización permite que nuestros empleados desarrollen teniendo una competencia sana en donde todos nos escuchamos objetivamente, se abren las puertas a que todos sean líderes de sus ideas y así mismo guíen y motiven a sus equipos de trabajos a lograr metas y a plasmar sus ideas en la práctica de la manera más creativa e innovadora.

7.3 Entrevista Procolombia

1. ¿Cómo es el liderazgo en la organización?

Aquí en New York, pro Colombia tiene pocos integrantes y las instalaciones no son muy grandes, el tema del liderazgo si es muy importante y quisiéramos poder manejarlo mejor, pero por temas de organización, tiempo y a veces inexperiencia prefiero que muchas cosas se deleguen y se cumpla con las tareas establecidas y necesarias por y para los directivos.

2. ¿Cómo se forman los líderes?

Se forman líderes por medio de la experiencia adquirida en el tiempo que se lleva en la empresa y el trabajo duro que día a día realizamos, poco a poco se va soltando y dejando más a cargo a personas que entran a conocer el manejo y responsabilidades de Pro Colombia.

3. ¿Cómo se forman los equipos de alto rendimiento?

Aquí, solo somos un equipo, por lo que no somos muchos, en donde todos trabajamos por una meta clara y tenemos un alto rendimiento, resultado a la buena organización, cumplimiento de horarios y que cada uno se dedica a realizar y cumplir con lo asignado.

4. ¿Qué lugar ocupa el talento humano en su empresa?

El talento humano, realmente no se refleja mucho en esta oficina por el reducido número de empleados, se trata de llevar un ambiente armónico con unas reglas necesarias mínimas de convivencia, cada cual cumple con su trabajo asignado

5. ¿Qué aportan ustedes como organización a crear líderes?

Como organización aportamos a las personas que se van integrando a nuestro grupo de trabajo, la mejor experiencia llena de momentos buenos y no tan buenos que los llene de carácter para la toma de decisiones y que más adelante logren ser buenos líderes y guías para sus nuevos grupo de trabajo. Todo es un proceso y todo llega a su tiempo.

7.4 Integración de Resultados

De acuerdo a lo anterior, se evidencia que la mayoría de empresas visitadas en la misión empresarial en New York, tratan de conservar un ambiente armonioso, y autonomía de los trabajadores sin perder la dirección y gerencia de la empresa y obteniendo mayores ganancias y posicionamiento en el mercado. Las pocas empresas que no se arriesgan a tener un liderazgo transformacional y manejar de manera distinta el talento humano de la empresa son empresas muy pequeñas y su posicionamiento en el mercado no es muy sostenible, como por ejemplo Pro Colombia en New York, es una empresa muy pequeña que no tiene más de 10 trabajadores y les cuesta abrirse un poco al cambio.

Recopilando las respuestas de las entrevistas pudimos evidenciar que las empresas las podemos agrupar dependiendo si la organización trabaja con equipos o con grupos, para llegar a esa determinación, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos; las teorías que se han venido trabajando a lo largo del trabajo, la percepción de los trabajadores a la hora de diferenciar entre un grupo y un equipo de trabajo, por otro lado nos basamos en el proceso de transición que se da entre un grupo y un equipo de alto desempeño (*ver anexo 2*), proceso en el que las organizaciones actuales tienen como reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Con base a lo anterior encontramos que las empresas como Pro-Colombia y El puerto de New York, trabajan en grupo pues se tiene muy fuerte la imagen del líder, el cual delega las funciones de manera individual y de manera muy estándar; sin embargo se tiene en cuenta la posible implementación de equipos de alto rendimiento, con lo cual la empresa podría tener un mejor clima organizacional y se podría evidenciar de una manera más productivas el desempeño de un trabajador, el problema es que aún dentro de la organización existen muchos procesos internos y es fuertemente jerarquizada.

Retomando el tema de lo que respecta con las empresas Google Inc y Bloomberg, manejan un clima organizacional más dinámico y flexible, se podría decir que existe un liderazgo transformacional en donde el talento humano tiene la autonomía, primero de trabajar en un lugar muy acorde a lo que representa la organización, por ejemplo Bloomberg a pesar de ser una empresa que maneja netamente temas financieros en muchas ocasiones tienen mucha tensión en la organización pero el ambiente que existe dentro de esta, hace que esto se suavice un poco con sus peceras llenas de *co-fish*, además de su cafetería, en donde pueden ir en cualquier momento a comer lo que quiera y hablar con algún compañero ya sea de temas relacionados con las cotizaciones de bolsas mundiales o de algún otro tema con el objetivo que tengan un momento de dispersión.

Este punto se puede determinar que Google inc. Maneja el mismo estilo con sala de juegos, cafeterías salas de descanso, horarios flexibles, adicionalmente el proceso de reclutamiento de talento humano tiene 10 pasos importantes, en donde se demuestra que no es necesario ser un genio para llegar a trabajar en esta compañía. El área de recursos humanos generalmente comienza determinando los temas de enfoque, en donde se centran básicamente en la Capacidad Cognitiva, Aptitud para el puesto, Conocimiento Técnico y Googliness. 'Googliness' se refiere a qué tan fácil va a ser para la persona acostumbrarse a la cultura de Google.

Así mismo, se evalúa la capacidad que tiene la persona para trabajar en equipo todos aportando en mismo porcentaje para lograr las metas trazadas, evitan sobrevalorar títulos y también preguntas que hagan sentir al entrevistado incomodo o intimidado pues se busca que se sienta cómodo ya que Google valora en gran porcentaje la pasión, capacidades de respuesta y diversidad que este le pueda brindar a favor de la organización.

De acuerdo con lo anterior se podemos afirmar que existen tres factores para la práctica de un liderazgo efectivo como son la motivación, las capacidades (aptitudes, conocimientos, compromiso) y condiciones de trabajo que se complementan y al mismo tiempo se convierten en responsabilidades compartidas entre el líder y el seguidor, es por esto que en el ambiente laboral se establecen objetivos y para el logro de estos se trabaja de manera colectiva ya que se necesita el talento humano de muchas personas en conjunto para conseguirlos con éxito y esto se puede lograr por medio de grupos o equipos.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones Generales

Para la mayoría de las empresas visitadas, la perfección es casi una política empresarial, pues consiste en realizar los procesos de la mejor manera para solo tener que hacerlos una vez. Las empresas buscan ofrecer siempre el mejor servicio para sus usuarios, ser los mejores, realizar las búsquedas con mayor exactitud, tener la mayor velocidad en sus servidores y ser los principales innovadores del sector. Por eso, dentro de sus planes de desarrollo cuentan con:

“2. It’s best to do one thing really, really well. We do search. With one of the world’s largest research groups focused exclusively on solving search problems, we know what we do well, and how we could do it better. Through continued iteration on difficult problems, we’ve been able to solve complex issues and provide continuous improvements to a service that already makes finding information a fast and seamless experience for millions of people. Our dedication to improving search helps us apply what we’ve learned to new products, like Gmail and Google Maps. Our hope is to bring the power of search to previously unexplored areas, and to help people access and use even more of the everexpanding information in their lives.” (Endelman&Eisenmann, 2010)

Además, ven la perfección y los buenos resultados como un punto de partida, más no como una meta final. Aquí es donde entra a jugar el papel tan importante que ocupa el talento humano en una empresa, pues el éxito de la misma es determinado por como manejan la parte interna y así mismo se ve reflejado en su entorno y sus clientes (su razón de ser).

Toda organización exige a sus empleados el máximo de sus capacidades e imprimen en cada proyecto y en cada acción un sello de calidad, dejando claro que las cosas están hechas de la mejor manera posible. De esta forma, los resultados de la compañía necesitan contar con un equipo de

trabajo capacitado y enfocado en “Hacer las cosas bien, por el simple hecho de hacerlas bien.” Es decir, que todos tengan las mismas metas y todos obtengan satisfacciones al lograr cada una de ellas, para así tener un equipo de trabajo enfocado y moviéndose hacia el mismo horizonte.

“10. Great just isn’t good enough. We see being great at something as a starting point, not an endpoint. We set ourselves goals we know we can’t reach yet, because we know that by stretching to meet them we can get further than we expected.... When we launched Gmail, it had more storage space than any email service available. In retrospect, offering that seems obvious—but that’s because now we have new standards for email storage. Those are the kinds of changes we seek to make, and we’re always looking for new places where we can make a difference. Ultimately, our constant dissatisfaction with the way things are becomes the driving force behind everything we do.” (Endelman&Eisenmann, 2010).

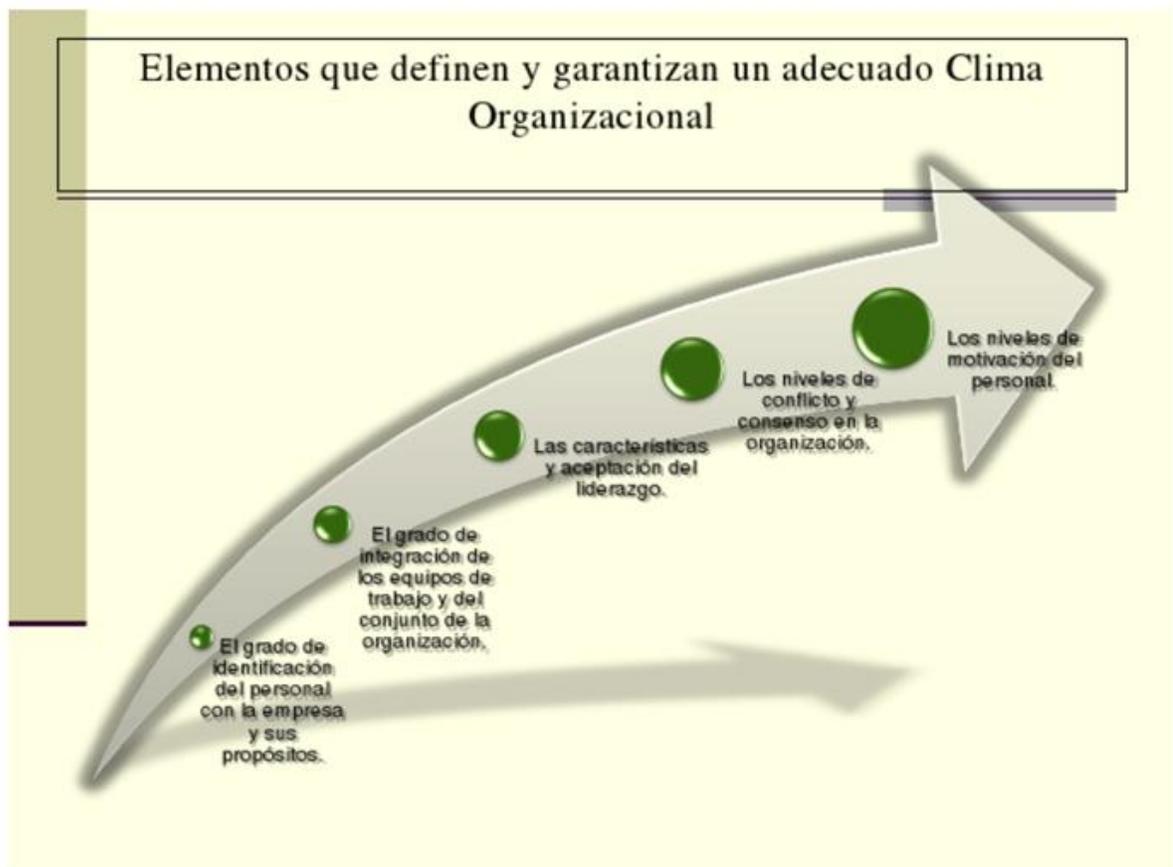


Figura 3. Elementos que definen y garantizan un adecuado clima organizacional. Tomado de Endelman&Eisenmann(2010)

Teniendo en cuenta lo anterior y la relación de peso que tiene el clima organizacional con la perdurabilidad y éxito de una organización, se puede demostrar a lo largo del trabajo, que sin importar cuál sea la misión y visión o lo diferente que pueda llegar a ser una empresa de otra, se debe ser consciente que vivimos actualmente en un mundo dinámico y flexible en donde alguna vez se podía hablar en tema de organizaciones como algo estático en donde el poder y toma de decisiones estaban centradas y jerarquizadas, pero hoy es necesario ver al talento humano como un equipo trabajo, en donde todos siempre tengan la palabra y el liderazgo no sea sinónimo de poder centralizado sino de motivación y guía para alcanzar las metas conjuntas.

8.2 Conclusiones Específicas

En lo referente al liderazgo se puede concluir que en la mayoría de las empresas se aplica un liderazgo transformacional, ya que todos sus líderes se preocupan por el desempeño de sus seguidores puesto que existe comprensión y hay una distribución de trabajo que se da de una manera organizada.

En la distribución del trabajo existe completa claridad en cuanto las funciones, tareas y metas de trabajo que desea la compañía y esto facilitan el buen desempeño de los trabajadores ya que tienen el conocimiento para desarrollarlo, por medio de las capacitaciones y retroalimentaciones.

Existe preocupación por parte de la empresa para brindar beneficios a los trabajadores, para que cumplan con las tareas asignadas como lo son la flexibilidad de horarios, adecuadas instalaciones, oportunidades de ascenso dentro de la compañía, existe alta satisfacción por parte del personal en general.

El mayor factor para que se le logren los resultados de una manera positiva en el campo operacional es la motivación, ya que el trabajador tiene la libertad para desarrollar su trabajo, existen reconocimientos individuales y el trabajador se siente profesionalmente desarrollado, las condiciones de trabajo son muy buenas y están constantemente en continuas mejoras.

Existe participación y comunicación entre los diferentes líderes de las diferentes áreas para contribuir al objetivo general de la empresa, evidenciando de esta manera el espíritu en equipo.

8.3 Recomendaciones

Como ya se ha mencionado el mundo actual se caracteriza por los constantes cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos y estos repercuten en las organizaciones las cuales se deben adaptar obteniendo la información necesaria, es por esto que hoy en día las organizaciones deben preocuparse por sus trabajadores y ofrecerles las mejores comodidades para que puedan desarrollar de manera óptima su trabajo de una manera eficiente y eficaz.

En Colombia, las organizaciones deberían manejar un tipo de liderazgo transformacional, para adaptarse a los cambios que son drásticos y continuos y se debe contar con el personal de calidad para responder a estos, de manera tal que se dé una transformación tanto interna como externa, por lo que es fundamental la motivación del trabajador y retroalimentaciones para el logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior, cabe destacar que no solo se está hablando de la parte emocional de los trabajadores y del ambiente en la organización, sino que esto se ve reflejado en números y en aumento de ganancias para las compañías que lo implementan y se arriesgan a realizar cambios que contribuyen a mejoras continuas en muchas áreas esta. Se puede comprobar el éxito pues las compañías que visitamos, son reconocidas a nivel internacional y su éxito es notorio.

La cultura colombiana suele ser muy arraigada a tradiciones, debido a esto a muchos dueños de empresas colombianas les cuesta ser dinámicos a la hora de tomar decisiones en la dirección, la recomendación es clara a través de esta tesis es que logren abrirse al cambio y no solo ellos sino que todas las empresas colombianas ya sean pequeñas o grandes puedan ser perdurables en el tiempo y den la talla a nivel internacional.

Una organización trabaja bajo un modelo y una estructura organizada y jerárquica en la cual se debe promover un excelente clima organizacional, el cual lo perciban todos sus trabajadores el cual se logra por medio de varios factores como lo son el liderazgo, la participación, motivación, reciprocidad de modo que ejerza de manera directa en el comportamiento y desempeño de todos los miembros de la empresa

Para concluir, los comentarios son positivos, ya que se maneja un liderazgo transformacional y se da un excelente clima organizacional en todas las empresas visitadas, sin embargo, existen factores motivantes en las compañías internacionales como la flexibilidad de horarios y comodidades como lo son snacks, espacios para la diversión y descanso de los trabajadores entre otros que hacen que el trabajador pueda desarrollar sus tareas de una manera más eficiente, un modelo el cual deberían aplicar empresas en Colombia para aumentar su clima organizacional, y como consecuencia de esto el talento humano se verá beneficiando en la parte laboral y emocional de todos los trabajadores puesto que no van a tener tantas preocupaciones como se tienen ahora bien sea por el horario que es difícil cumplir en ciudades que muy congestionadas, por la presión de estar vigilado, de no tener suficiente autonomía entre otros que no permiten que el trabajador logre su mayor desempeño; por otro lado pudimos captar diferentes ideas que serían interesantes aplicarlas y verlas en las empresas colombiana de alguna manera ayudaría a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y evidentemente existiría un cambio en el comportamiento y en actitud; por ejemplo:

Evidenciamos la fuerte pertenecía que los colaboradores tienen con sus empresas, les agrada asistir a sus lugares de trabajo porque no lo ven como una espacio aburrido, lo ven con agrado la actitud de los trabajadores es muy positiva ya que se sienten como en su casa; ya que tienen varias comodidades que facilitan el desempeño de su trabajo todas las empresa deberían lograr esa sensación en los empleados para que sean más productivos

Existen varios programas de retroalimentación; lo cual es importante y gratificante para el empleado; en las empresas colombianas se deberían adoptar programas cómo este ya que con eso los empleados van a conocer su desempeño y recibirá comentarios positivos y aspectos por mejorar pero como resultado se obtiene una buena labor. El departamento de recursos humanos siempre

debe estar velando por realizar distintas actividades de integración, talleres lúdicos, capacitaciones de manera tal que los trabajadores sientan que las empresas los cuidan y los valoran como su principal activo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AAPA . (2015). Obtenido de American Association of port authorities : <http://www.aapa-ports.org/Industry/content.cfm?ItemNumber=900&navItemNumber=551>
- Alonso, E.(1990). Clima y cultura en las organizaciones en Peiró, J.M.: *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Barcelona: PPU.
- Barbosa,D & Contreras F; (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Mayo-Agosto, 152-164.
- Ball, M & Smith, G (1992).*Analyzing visual data* .London : Qualitative research methods
- Bloomberg Business* . (2015). Obtenido de <http://www.bloomberg.com/>
- Buford, H & Junker A. (1960). *Introduction to the social sciences*.Chicago : The university of Chicago
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación.*International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*.Mc GrawHill Interamericana editores S.A: México D.F.
- Edelman B, and Thomas R. (2010). Harvard Business School *Case 910-036*, January 2010. (Revised April 2011.)
- Fayol, H. (1920). *Administracion industria y general* . Paris : El Ateneo .
- Gallego, D. y Gil, A. (2012). La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo. *Universidad & Empresa*, 22, 43-77.
- Juarez, F., & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y Complejidad*. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual. Editorial Académica Española.
- Morales, S. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- N&C Company. (s.f.). Obtenido de <http://www.nycandcompany.org/>
- Ochoa, H., & Ríos M (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos argos.*Estudios Gerenciales*, 27(121), 39-58.
- Paz, C. A. (s.f.). Gestipolis . Recuperado el 05 de Junio de 2016, de <http://www.gestipolis.com/definicion-y-escuelas-de-clima-organizacional/>

- Pollock, K. (1998). *The relationship between leadership style and subordinate satisfaction and performance in public accounting firms*. (Disertación doctoral, University of Kentucky, 1998). Dissertation Abstract International. University Microfilms International, 59(4A) 1244relationship between performance in public accounting firms.
- Procolombia. (2015). Obtenido de <http://www.procolombia.co/>
- Schatzman, L., & Strauss, A. L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Uribe, A., Molina, J. Contreras, F. Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(2), 53-71
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid : síntesis sociología .
- Naciones Unidas . (2015). Obtenido de <http://visit.un.org/es>
- Webb. B.(1975). *Methods of social study*. London : Cambriadge University .
- Webb. <http://definicion.de/liderazgo/#ixzz4Fipi6eBN>.Online
- Real Academia Español. (2001). *Diccionario de la lengua española (22*ed.)*.consultando en <http://dle.rae.es/?id=JFsQKNw>.Online