# DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN AIRBNB

**AUTOR**

**DIANA MARCELA BLANCO PAUTT**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**BOGOTÁ D.C**

**SEMESTRE I, 2013**

# DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN AIRBNB

**AUTOR**

**DIANA MARCELA BLANCO PAUTT**

**TUTOR**

**CARLOS EDUARDO MENDEZ ALVAREZ**

**TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESA**

**BOGOTÁ D.C**

**SEMESTRE I, 2013**

## Dedicatoria

*Este trabajo va dedicado a mi familia que me han educado en calidad y con una percepción única del mundo que me rodea, y a Arsène y Rafael quienes me han empujado y animado a perseguir mis metas.*

## Agradecimientos

Cuando muchos piensan en el trabajo de grado algunos lo ven como una pesadilla, o una responsabilidad mas. La vida me ha dado muchas vueltas en estos últimos tres años de mi vida entre esos un cambio en mi proyecto de grado, con la Descripción y caracterización de la cultura organizacional de Airbnb quiero conocer más a profundidad la empresa que me ha formado en este último año y donde he visto que a pesar de todos los factores que influyen en una cultura pueden haber comportamientos compartidos mundialmente entre miembros de una misma organización gracias a el afianzamiento de su filosofía y apropiación de Core Values.

Me gustaría agradecer especialmente a Kay Kuehne Director Regional de España, Portugal y Andorra, por brindarme la oportunidad de ser parte de esta organización y a Jeroen Merchiers por formarme desde una perspectiva de motivación conjunta donde el enfoque aparte de obtener objetivos es el de crecer juntos. Ambos se enfocan en el equipo motivándonos en el aspecto profesional y de manera única en el personal.

También me gustaría incluir a mi profesor Carlos Eduardo Méndez quién me dio a conocer de forma estructurada la cultura organizacional y más importante aún comprender que es un diagnostico y la cultura no puede ser calificada.

**TABLA DE CONTENIDO**

GLOSARIO .....7

Resumen y palabras clave .....9

Abstract and Key Words .....10

INTRODUCCIÓN .....11

OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....13

Objetivo General .....13

Objetivos Específicos .....13

MARCO TEORICO .....14

1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....14

1.1. El concepto del líder sobre el hombre: .....14

1.2. Estructura de la Organización: .....16

1.2.1 Tamaño .....16

1.2.2 División del Trabajo .....17

1. 2.3 Autoridad .....17

1.2.4 Coordinación .....18

1.2.5 Estrategia y Estructura .....18

1.2.6 Tecnología y Estructura .....18

1.2.7 Entorno y estructura .....19

1.3. Sistema Cultural: .....19

1.3.1. Mito .....19

1.3.2. Ideología .....19

1.3.3. Valores .....20

1.3.4. Ritos .....20

1.3.5. Creencias .....20

1.3.6. Hábitos .....21

1.3.7. Normas.....21
1.3.8. Historias .....21
1.4 Clima de la Organización.....21
2. CONCLUSIONES .....23
METODOLOGÍA.....23
3. RECOMENDACIONES.....30
BIBLIOGRAFIA.....32

## LISTAS ESPECIALES

ANEXOS

Anexos A. Matriz de Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por Variables.....33
Anexos B Matriz de categoría de Análisis.....41
Anexos C Tendencias Dinámica de la estructura. .....48
Anexos D Matriz de tendencias totales por participación.....51
Anexos E Caracterización.....52

GRAFICAS

Gráfica 1. Caracterización de la cultura organizacional en Airbnb.....28

## GLOSARIO

Calidad de la interacción social: es la percepción que tienen las personas de la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo y que se refleja en su desarrollo individual, participación e identidad y satisfacción.

Caracterización: Con relación al clima organizacional es el resultado de la interacción de variables que describen la Formalización dentro de una organización y la variable de calidad de las interacciones sociales.

Clima organizacional: Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.

Cultura humanitaria: caracterización resultante de vínculos establecidos entre nivel de formalización y la calidad en la interacción social en la que se identifica un mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la calidad en la interacción social y en menor número de rasgos de formalización. Prevalecen construcciones colectivas en los empleados en las que estos perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación, con líderes centrados en las personas, clima organizacional, propicio y menos intenso, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos.

Cultura organizacional: Es un constructo colectivo que comparten personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan.

Formalización: la determina el ordenamiento que tiene la organización en su estructura, procesos administrativos, relaciones sociales y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos entre otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.

IMCOC: Siglas para: Instrumento para medir clima en las organizaciones en Colombia.

Start-up: Empresas que se caracterizan básicamente por tres principios. 1. Tiene que estar relacionada con tecnología 2. Debe ser escalable y 3. Tiene altos niveles de riesgo (Por lo que a su vez una tenencia a generar mayor rentabilidad).

**Resumen y palabras clave**

A través del presente proyecto estratégico se pretende realizar una descripción de la cultura organizacional que presenta una empresa del sector de internet en la que la empresa estudiada hace de plataforma de intercambio para usuarios que tienes espacios sin utilizar y personas interesadas en reservas estos.

Para eso se partirá de la definición de cultura publicada por Carlos Méndez Álvarez: La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p.91).

- Start-up
- Airbnb
- Internet
- Alojamiento
- Cultura organizacional
- descripción y caracterización de cultura organizacional,
- España
- Innovación
- Estilo de viaje

**Abstract and Key Words**

Through this strategic project is intended to describe the organizational culture that has an internet business sector in which the studied company is an exchange platform for users who have unused spaces and people interested in booking those listed spaces.

That will be based on the definition of culture published by Carlos Mendez Alvarez: The collective consciousness that is expressed in the system of meanings shared by members of the organization that identifies and unlike other institutionalizing and standardizing their social behaviors. Such meanings and behaviors are determined by the concept that the leader of the organization has over man, the structure, the cultural system and the climate of the organization as well as the interaction and mutual influence between these (p.91).

- Start-up
- Airbnb
- Internet
- Accommodation
- Organizational Culture
- Description and characterization of organizational culture,
- Spain
- Innovation
- Style Travel

## INTRODUCCIÓN

El fin de este proyecto es describir y caracterizar la cultura organizacional dentro de una de las start-ups que más está dando que hablar a nivel mundial. Esta compañía ha logrado sobrevivir al paso de los años de forma increíble ya que este tipo de compañías suelen tener una vida de 2 a 3 años.

Mi objetivo es dar a conocer a el equipo de recursos humanos, altos cargos de la empresa e investigadores interesados en la cultura organizacional, las Start-ups o Airbnb como tal acerca de cómo se caracteriza su principal input (sus empleados) describiendo la cultura que los representa.

La importancia de orden teórico que genera esta investigación consiste en que a pesar que en las organizaciones existan grupos de interés enfocados al alcance de una estabilidad en los beneficios de la organización, a nivel mundial existe cierta miopía en cuanto a que no se define algún enfoque especifico que busque determinar cuáles son las variables, indicadores y prácticas que ayudan a la optimización de procesos y hacer ser más eficientes a los empleados, no tener desperdicios en los procesos y alcanzar una disminución en los costos para obtener los tan deseados altos beneficios dejando de lado el factor más importante e input de estos dichosos procesos sus empleados.

Para esto se hará el uso de importantes teorías como *Transformación cultural en las organizaciones* por MENDEZ CARLOS EDUARDO, la cual es una herramienta de gestión y evaluación continua al interior de las organizaciones obedeciendo a la lógica de causa efecto para lograr la consecución del éxito.

Para lograr de manera satisfactoria el cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo, se recurrirá a la investigación de una de las más grandes empresas start up que es considerada como exitosa. Lo cual permitirá estudiar a partir de la observación de sus casos e implementación de encuestas virtuales lo que facilitará el análisis causal de los indicadores sobre las prácticas y debido a la clasificación que se le realizara a estas prácticas,

también se podrá ver reflejado como se ven afectados los indicadores por áreas de las organizaciones en estudio.

Esta metodología aporta al conocimiento el reflejo de la aplicación de las variables de los modelos de cultura organizacional que son implementados en las organizaciones estudiadas, además buscamos implementar encuestas innovadoras y especificas a través de medios virtuales que permitan analizar las variables cualitativas de las percepciones de diversos grupos de interés como lo son los clientes internos quienes en algunas ocasiones sus percepciones son dejadas a un lado cuando su aceptación hacia la implementación de estas prácticas va a ser decisiva para que se desarrollen de forma adecuada y eficiente.

## OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo General

Identificar y analizar las practicas de cultura organizacional a través de indicadores que influyen en la perdurabilidad de las empresas que implementan estos modelos. Con el propósito de que tanto nuevas organizaciones como de las ya constituidas puedan hacer uso de los mismos para obtener un desempeño diferenciador y altamente competitivo enfocados en pro de alcanzar el éxito en el sector de las empresas de Internet.

### Objetivos Específicos

- Identificar las variaciones de los indicadores cuando se implementan en cuanto a cultura organizacional en Airbnb.
- Determinar la importancia de los modelos en la toma de decisiones operativas basándose en el peso de la cultura organizacional.
- Describir la influencia de los modelos teóricos de la cultura organizacional en cada uno de sus componentes: “Concepto que tiene el líder del hombre, estructura, sistema cultural y clima organizacional.” en Airbnb.
- Clasificar las prácticas empleadas en categorías dependiendo del área sobre el que recaen.

## MARCO TEORICO

### 1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Partiendo del hecho que las organizaciones están compuestas por seres humanos y estos a su vez crean relaciones entre sí que se convierten en patrones de comportamiento dada la influencia que tienen unos sobre otros, la cultura organizacional pretende describir la caracterización de dichos factores que hacen que la organización sea única por su cultura y sirva como base para diseñar estrategias factibles de ejecutar para generar cambios en tecnologías de gestión.

Méndez Álvarez (2006), define la cultura organizacional como:

La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p.91).

Según esta definición la cultura organizacional se define por medio de cuatro variables:

#### 1.1. El concepto del líder sobre el hombre:

En las organizaciones el fundador o líder el que crea la cultura dependiendo de la teoría administrativa con la cual se identifique y decida adoptar la cual va a reflejar el concepto que tenga sobre el hombre y el comportamiento frente a sus colaboradores.

Méndez Álvarez (2006) muestra las diferentes teorías administrativas sobre el hombre que se encuentran vigentes entre las cuales están:

- *Frederick Taylor*, el cual ve al hombre como un insumo productivo y no como una persona integral, no tiene en cuenta el aspecto emocional del hombre.

- *Henry Fayol*, muestra el hombre como una persona capaz de desempeñarse en una organización dada sus capacidades y al cumplimiento de principios establecidos como la responsabilidad, disciplina, división del trabajo y la autoridad.

- *Elton Mayo*, afirma que el hombre requiere relacionarse con personas de su ambiente laboral y además necesita de un reconocimiento social que lo motive a alcanzar sus objetivos, en esta teoría se tiene en cuenta el aspecto emocional del hombre.

- *Peter Drucker*, para este autor el hombre es el elemento principal de la organización y requiere de motivación y capacitación para su desarrollo personal y laboral.

- *Edgar Schein*, muestra que el hombre requiere necesariamente de un incentivo económico para sentirse motivado.

- *Michael Porter*, tiene la idea que el hombre necesita sentirse realizado en la organización y requiere de un incentivo económico para ser una persona productiva.

Estas teorías entre otras, muestran la influencia que tiene el líder sobre el hombre en su desarrollo laboral y personal que se ve reflejado en comportamientos colectivos del personal que conforma la organización y que incidirá en los resultados de la productividad y eficiencia. Esta variable nos ayuda a ver la importancia que tiene el hombre en la compañía y la forma con que se relacionan las personas, sus condiciones laborales y el concepto que tienen de la compañía en la que se desarrollan a diario.

### 1.2. Estructura de la Organización:

Méndez Álvarez (2006), afirma:

La estructura puede definirse como el sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama, que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad, por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización (p.105).

Partiendo de esta definición dada por el autor Méndez Álvarez (2006) se puede afirmar que la estructura define los comportamientos que tiene el hombre en la organización dado que esta es la base que se forma para alcanzar las metas que se propone la organización, donde se define la estrategia de la empresa y se formalizan los comportamientos básicos que requiere una persona para ingresar a formar parte del equipo de trabajo de la compañía.

Según el autor se requieren de siete elementos para definir la estructura organizacional en una empresa, los cuales son:

#### 1.2.1 Tamaño

Méndez Álvarez (2006), expone:

Determina la dimensión en la que se establecen los procesos de interacción social y los procesos de comunicación. Una organización de pocos miembros define relaciones de carácter primario “cara a cara”, con procesos de comunicación informal. Una organización compleja determina relaciones formales más complejas e impersonales con la consiguiente formalización del proceso de comunicación. De esta forma el tamaño de la organización influye en la conformación de la conciencia colectiva que construyen sus miembros, quienes de acuerdo con la complejidad de sus relaciones asumen conductas compartidas con otros (p.107).

### 1.2.2 División del Trabajo

La división del trabajo se refiere a la asignación de tareas necesarias asignadas a individuos especializados lo cual genera mayor eficiencia en el trabajo de las personas.

Méndez Álvarez (2006), se refiere a la división del trabajo:

La división del trabajo influye significativamente en la conducta y comportamiento del hombre en la organización. El cumplimiento de las responsabilidades de su cargo le lleva a adoptar de manera consciente e inconsciente conductas propias del cargo expresadas en los objetivos del cargo y/o en los llamados manuales de funciones en los que se encuentra la estandarización de actividades, así como la mecanización del trabajo. Además, a establecer relaciones sociales en el ejercicio de la autoridad (poder), y/o subordinación, como por la departamentalización que asuma la organización, determinando los límites y alcance de las relaciones y gestión de las áreas y de las personas que en ellas actúan. De esta forma es un factor influyente en la conciencia colectiva que caracteriza a la cultura de su organización (p.109).

### 1. 2.3 Autoridad

La autoridad en la organización construye conductas en los individuos por la manera en que se establecen relaciones entre los colaboradores y jefes.

Méndez Álvarez (2006), define la autoridad como:

El poder de ejercer mando sobre otros con el fin de coordinar procedimientos y conductas en la organización. Es el poder de tomar decisiones y el derecho de exigir e influenciar a los subalternos para que las acaten y las cumplan con una respuesta en la que se manifiesta su nivel de obediencia. La autoridad como mecanismo de control permite dirigir a otros de tal forma que se sientan dispuestos a obedecer por convicción propia u obligación (p.110).

### 1.2.4 Coordinación

Este elemento se refiere al esfuerzo sincronizado que debe existir entre los colaboradores, unidades, áreas y departamentos para alcanzar las metas de la organización.

Méndez Álvarez (2006), presenta la coordinación:

La coordinación como elemento característico de la organización en su dinámica produce también manifestaciones particulares que le son propias, así como de sus miembros, que al compartirlas deben conducir a comportamientos aceptados en el marco de la cooperación, proceso asociativo de las relaciones sociales que genera conciencia colectiva en el hombre de la organización (p.112).

### 1.2.5 Estrategia y Estructura

La estrategia es la base para definir los objetivos que se quieren alcanzar en la organización y esta debe estar alineada con las necesidades y exigencias del mercado. Es por esta razón que la estrategia está estrechamente vinculada con la estructura ya que esta podrá guiar a la estrategia. En la cultura organizacional está implícita en el momento en que se deban realizar cambios necesarios a la estrategia y los empleados deban afrontarlos en sus labores diarias.

### 1.2.6 Tecnología y Estructura

En la actualidad toda organización requiere y utiliza tecnología para llevar a cabo sus procesos ya sean administrativos u operativos, para esto la empresa requiere de equipos y personal especializado para el uso de los mismos.

Méndez Álvarez (2006), se relaciona la tecnología con la cultura organizacional debido a *que:*

La tecnología permite a la empresa alcanzar altos niveles de competitividad por la calidad de sus productos, por la excelencia en el servicio, por la optimización de sus costos o por otros factores y el introducir tecnología avanzada en la operación de un negocio afecta la estructura en la división del trabajo, las

rutinas, procedimientos y en la construcción mental de nuevas conductas que los individuos manifiestan en la conciencia colectiva que comparten (p.113).

### 1.2.7 Entorno y estructura

Una organización está sujeta a los cambios que le presenta el entorno como variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales y de mercado; a los cuales debe responder de manera proactiva para mantenerse dentro del mercado al que pertenece. El entorno ejerce de manera influyente en la estructura debido a que requiere que la organización tenga una capacidad de respuesta ágil y este abierta a los cambios requeridos en la organización para afrontar los cambios que se generen.

## 1.3. Sistema Cultural:

El sistema cultura está relacionado con la conciencia colectiva de la organización que se genera a partir de percepciones las cuales están influenciadas por mitos, rituales, valores, ideologías, creencias, hábitos, historias y normas que identifican a una organización de otra.

### 1.3.1. Mito

Méndez Álvarez (2006), define el mito y lo relaciona con la cultura organizacional como:

Sucesos de la vida real que tienen la característica de interesar y conmover a un grupo de individuos de la organización, permitiendo de esta manera que sirvan como guía en la resolución de problemas que se presenten en el interior de la organización. Llevan consigo creencias bastante permanentes sobre lo apropiado y lo que no lo es para los individuos de la organización. Explican hechos o personas de carácter más universal que detallado y son símbolos que han sido comunicados de un grupo de individuos a otros (p.118).

### 1.3.2. Ideología

Méndez Álvarez (2006), infiere a partir de diferentes definiciones que*:*

La ideología de la organización es un sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos, interdependientes, creado por la organización y compartido

por los individuos. Los líderes tienen un papel protagónico en la construcción de la ideología para la organización. Es el reflejo de los sistemas de ideas que de forma implícita o explícita se proyectan en el quehacer de la organización. Sus estrategias de gestión y de acción están influenciadas por la ideología construida (p.113).

### 1.3.3. Valores

En una organización los valores guían los comportamientos de los individuos, permiten identificar acciones apropiadas o inapropiadas, las cuales pueden generar reconocimientos o rechazos frente a los compañeros o jefes y ayudan a la obtención de metas en la organización.

### 1.3.4. Ritos

Los ritos ayudan a entender el carácter y el contexto de la organización y se distinguen por cuatro características: aspecto litúrgico, representacional, de doble función y con un papel purificador. Estos están ligados al desarrollo de la organización y a su identidad individual.

### 1.3.5. Creencias

Las creencias en las organizaciones juegan un papel importante ya que generan sentido de pertenencia con la misión, visión y objetivos propuestos por la organización a la que se hace parte.

Méndez Álvarez (2006), expone la creencia como:

La creencia es la aceptación consciente que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, no necesita una demostración en concreto. Las creencias son influenciadas en el proceso de interrelación social donde el lenguaje tiene una importancia mayor en su construcción. Las creencias eliminan las dudas en las personas y les señalan líneas de acción como miembro de la organización al estar inmersas en la conciencia colectiva (p.125).

### 1.3.6. Hábitos

Los hábitos se refieren a comportamientos repetitivos durante un periodo de tiempo.

Méndez Álvarez (2006), lo resume:

En las organizaciones existen diferentes tipos de hábitos según el cargo, ya que pueden influir en el tipo de autoridad que se tenga, los controles, la motivación y el tipo de mando que haya, y esto lleva a que se adopte un determinado tipo de comportamiento (p.126).

### 1.3.7. Normas

Las normas son las reglas generales sobre las cuales se debe actuar o hacer una tarea determinada. En las organizaciones los individuos se rigen bajo las normas establecidas por la dirección, las cuales son obligatorias pues estas ayudan al buen desempeño de las funciones y a la convivencia entre colaboradores.

### 1.3.8. Historias

Las historias sirven para presentar hechos de forma concreta y viviente que las hacen más fáciles de retener.

Méndez Álvarez (2006), describe a las historias:

Las historias pueden comprenderse como aquellas narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presenta con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las practicas presentes y los comportamientos (p.128)

## 1.4 Clima de la Organización

El clima organizacional hace referencia a las características que describen una organización, a los comportamientos de las personas que hacen parte de ella y la diferencian de otra.

Méndez Álvarez (2006), propone la siguiente definición de cultura organizacional:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (p.135).

Partiendo de esta definición el clima organizacional se compone de elementos que caracterizan aspectos formales e informales de una organización y de las relaciones interpersonales entre los individuos, determina los niveles y actitudes de motivación en el desempeño de sus funciones, proyecta creencias frente a hechos, personas y situaciones del grupo de trabajo que comparte una conciencia colectiva frente a situaciones comunes en la organización a la que pertenecen.

## 2. CONCLUSIONES

### METODOLOGÍA

El estudio será guiado por el método del autor del libro Transformación cultural en las organizaciones, Méndez Álvarez (2006) infiere en el cual propone una metodología haciendo uso de técnicas de carácter cualitativo y cuantitativo, propone sesiones de grupo como técnica cualitativa y refuerza los resultados por medio de encuestas que abordan el tema de cultura organizacional apoyado en el marco teórico de su libro, posteriormente se lleva a cabo un ordenamiento, organización y tabulación de los datos obtenidos para realizar un análisis de la información cuantitativa y cualitativa arrojada por los instrumentos.

El caso particular de la empresa objeto de estudio de la empresa Airbnb Online Services. Se realizará un estudio de carácter descriptivo, en el cual se pretende con la aplicación de encuestas como anteriormente se mencionó, describir y analizar las cuatro variables descritas en el marco teórico, que permitirán hacer la calificación de cada uno de los rasgos arraigados, altamente arraigados y menos arraigados; una vez obtenidos estos resultados se podrá describir el impacto que tienen en la organización.

Para la medición del clima organizacional se realizaran 18 encuestas como una muestra significativa del total de la empresa. Una vez realizadas las encuestas se realizaran las respectivas tabulaciones y ordenamiento de datos, para realizar el análisis. Donde se identificaran los rasgos altamente arraigados para cada variable en el total de la empresa, entendidos como situaciones que perciben con mayor o menor intensidad los colaboradores.

Una vez ordenados los rasgos altamente arraigados se agruparan en categorías descriptivas de análisis de acuerdo a la frecuencia de suceso que presenten los rasgos altamente arraigados, lo cual permitirá identificar los elementos característicos de la cultura organizacional. Estas categorías son insumo para identificar las tendencias que caracterizan la empresa objeto de

estudio, las cuales son el resultado de agrupar aquellas categorías que comparten características similares. **Ver anexos A. Matriz de Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por Variables, B. Matriz de categoría de Análisis.**

A partir de este análisis encontramos por un la las principales categorías que resultan de la agrupación de estos rasgos, como resultante para Airbnb hemos encontrado:

1. DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN:

Los empleados buscan obtener un desarrollo personal en sus actividades, donde el horario, las relaciones interpersonales, el salario y adquirir experiencia laboral son factores que influyen al momento de vincularse, las directivas se preocupan por buscar ese desarrollo por medio de planes y programas de capacitación con el fin de buscar los objetivos de la empresa, el aumento de la productividad y la mayor calidad en el desempeño del colaborador.

2. SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Los colaboradores manifiestan que siempre se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo personal del empleado, se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, aunque haya ausencia de estímulos para escalar dentro de la compañía, el bienestar en el ambiente del trabajo influye en la estabilidad laboral.

3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia y productividad son factores que se buscan por medio de un apoyo numérico, evaluación de tareas y resultados en forma integral para lo cual se le da a cada colaborador la suficiente información para llevar a cabo su labor y se puedan establecer responsabilidades que permitan cumplir las metas de cada área y de la organización en conjunto, también se busca que los empleados logren alcanzar altos niveles por medio de la exigencia de

resultados, inculcando un alto compromiso con sus labores y teniendo control por parte de los coordinadores.

## 4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

La estructura de autoridad es centralizada debido a que existen pocos jefes, los jefes de área tienen un nivel bajo de autonomía para tomar decisiones ya que las decisiones se toman desde la oficina matriz en San Francisco y normalmente delegan tareas a sus colaboradores, se tiene la posibilidad de analizar o evaluar a los superiores, las funciones de cada colaborador se establecen de acuerdo al cargo y los reconocimientos de jefes se fundamentan principalmente en la experiencia laboral.

## 5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA

La estructura permite alcanzar las estrategias determinadas por los directivos, es eficiente porque tiene un diseño racional y lógico de sus departamentos, brindando unas condiciones de trabajo excelentes. Adicionalmente tiene los objetivos definidos y formalizados por escrito, transmitiendo un claro y total conocimiento de las funciones al igual que las responsabilidades, sin embargo algunas veces se toman decisiones o se realizan labores de otros departamentos asumiendo nuevas responsabilidades, estas situaciones se presentan cuando existen acumulación y exceso de trabajo, lo cual genera un criterio para crear cargos nuevos lo cual no sucede.

## 6. LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA

La iniciativa para ejecutar actividades es un factor importante para evaluar el desempeño, sin embargo los empleados perciben que las funciones, responsabilidades y la dependencia de las órdenes del jefe son factores que limitan la posibilidad de tener autonomía ya que no se pueden descuidar las labores base por lo que falta iniciativa en proyectos nuevos.

7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO

El liderazgo en la empresa se ve reflejado en la aceptación con satisfacción que tienen los colaboradores frente a las opiniones y decisiones que toman los jefes, estos siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos y por animar al grupo de trabajo para cumplir las metas; en las áreas existen personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas de los demás y es aceptada y respetada de manera espontánea.

8. SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia es un factor clave para lograr la obtención de objetivos; es una norma por escrito que cada colaborador debe hacer y mejorar su trabajo, adicionalmente debe actuar con valores como la honestidad, equidad, responsabilidad, respeto y lealtad. Los empleados sienten satisfacción al colaborar con los objetivos de la empresa. Los jefes proyectan un ideal para alcanzar el éxito el cual es " Cambiando el mundo anfitrión por anfitrión".

9. TRABAJO EN EQUIPO

Los jefes y directivas orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, en el cual el jefe comparte responsabilidades y delegación de tareas, este se ve caracterizado por la buena comunicación, colaboración y eficiente integración entre áreas que llevan a la obtención de buenos resultados.

10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS

Cada colaborador debe tener claro conocimiento de la filosofía, misión y propósitos de la empresa, adicionalmente debe conocer los objetivos y reglas para los cuales está desarrollando su labor que son informados al momento de fijarlos dependiendo de la estrategia del trimestre. El uso adecuado de las instalaciones físicas y desarrollo de proyectos individuales, son unos de los comportamientos que tienen mayor influencia en el reglamento de trabajo.

Ver anexo **B. Matriz de categoría de Análisis**

Lo anterior nos lleva a nuestras4 principales tendencias que hemos nombrado: Limitación para la políticas para el desarrollo humano, Dinámica de la estructura, Gestión de acción de liderazgo y motivación y finalmente Gestión orientada al personal de donde se derivarán más adelante nuestras dos macro tendencias: Formalización y Calidad de la interacción social. Ver anexo **C. Tendencias Dinámica de la estructura** donde se desglosan las tendencias a partir de las categorías.

Dada la información encontrada a partir de las categorías y tendencias, se da paso a la agrupación en macro tendencias, estas son el resultado de análisis general de las tendencias y rasgos altamente arraigados que en conjunto permiten dar un valor porcentual para identificar las macro tendencias a las que pertenece la cultura organizacional de la empresa analizada, las cuales son:

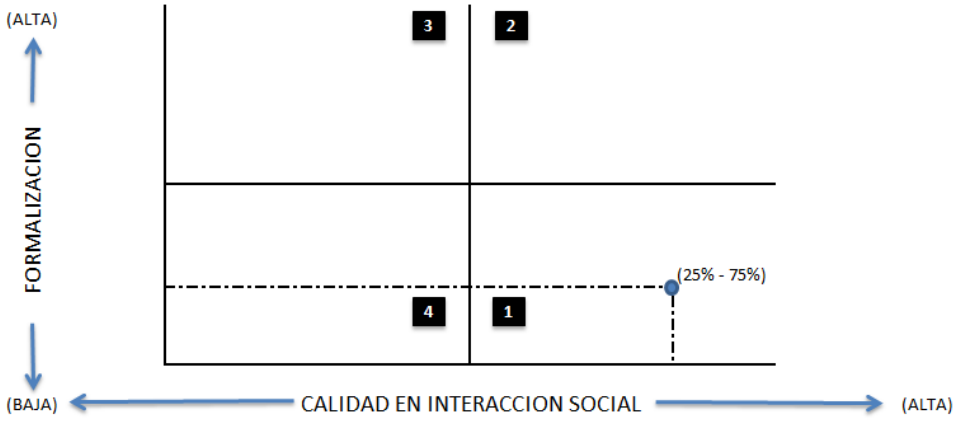
- Cultura Humanitaria
- Cultura Explicita
- Cultura Alternativa
- Cultura Simple

Como último paso se describirán las macro tendencias identificadas que definirán la cultura organizacional de Airbnb Spain & Portugal. **Ver Gráfico 1. Caracterización de Cultura Organizacional Airbnb y Anexo D.**

En Colombia el emprendimiento cada día toma más y más fuerza debido a las necesidades de la sociedad y las limitaciones de encontrar empleos en sectores de interés propio ya que la demanda del mercado se autorregula según las necesidades nacionales e internacionales dejando a un lado las pasiones de la gente.

A nivel mundial para muchos emprendedores iniciar una Start-up ha sido la mejor solución y cada día tienen más reconocimiento este tipo de compañías. Una Start-up se caracteriza básicamente por tres principios. 1. Tiene que estar relacionada con tecnología 2. Debe ser escalable y 3. Tiene altos niveles de riesgo (Por lo que a su vez una tenencia a generar mayor rentabilidad).

He aquí la caracterización de la cultura organizacional de Airbnb España y Portugal:




**Gráfica 1. Caracterización de la cultura organizacional en Airbnb**

Hemos podido identificar un alto número de rasgos altamente arraigados referidos a la calidad en la interacción social y el menor número de rasgos de formalización. Prevalecen construcciones colectivas en los empleados en las que estos perciben situaciones y comparten comportamientos amistosos, de participación con líderes centrados en las personas, clima organizacional propicio y menos intenso, situaciones que los conducen a comportamientos mecánicos. Para el cálculo se agruparon las tendencias y los resultados son mostrados en el Anexo E. Caracterización.

La caracterización de la cultura organizacional de Airbnb se encuentra en una posición de cultura humanitaria donde se refleja que el ordenamiento de la organización, su estructura, procesos administrativos, la relación social y el

comportamiento de las personas se rige mediante normas, procedimientos y otros con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva es prácticamente nula, uno de los principios se que pudo evidenciar durante las encuestas realizadas para describir el clima organizacional en la organización se evidenció que el control sobre los comportamientos es bajo, la participación en la toma de decisiones y delimitación de las actividades del puesto de trabajo es de acuerdo, y que las variables de objetivos demuestran que el conocimiento de los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa se adquiere más que por antigüedad por experiencia, al ser un grupo pequeña y por la naturaleza de la organización existe un sentimiento de compañerismo alto por el cual las relaciones Jefe-subordinado son cercanas.

El significado que tiene esto para la organización como lo hemos ido discutiendo a lo largo de esta tesis, es el reflejo de los esfuerzos desde el equipo de talento por tener un enfoque bastante humano en los procesos e interacciones jefe - empleado lo cual genera un liego cojeo en cada uno de los pilares que sostienen la cultura de esta maravillosa organización y es importante tener en cuenta y ser capaces de avistar una vez empieza a asentarse la organización y los empleados como los cambios constantes del ambiente en el sector y el tamaño de la organización empiezan a influir de forma directa sobre la estructura de la organización.

## 3. RECOMENDACIONES

Partiendo del principio que se ha mencionado en varios apartados del presente trabajo, llegamos a la conclusión de que la cultura de una organización no se mide, ni se diagnostica, sino que se describe, y que la caracterización de la cultura organizacional en Airbnb es una cultura humanitaria donde se identifica un mayor número de rasgos altamente arraigados referidos a la calidad en la interacción social.

Vemos cómo el peso de la cultura organizacional al que presta un alto grado de importancia la organización desde su departamento de recursos humanos: tanto en el proceso de reclutamiento como en la contratación e integración de los nuevos miembros de los equipos, hace que su permanencia relativa en el tiempo sea más prolongada y que la permanencia en el tiempo de la cultura no sufra cambios bruscos. Recordemos que la cultura organizacional es una realidad de la cual las personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva), mientras que en el clima organizacional es el resultado de las percepciones que produce el individuo y que influyen actitudes y comportamientos; gracias a que su origen está en variables esta sí que la podemos medir y calificar ya que estas percepciones obtienen calificaciones que oscilan entre valores calificativos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfecho etc.

En una organización presente en distintos países del mundo vemos como este clima organizacional propicio para desarrollar una ambiente de cultura humanitaria puede obtener diferentes calificaciones en cada una de sus diferentes sedes, sin embargo para el caso específico de Airbnb España y Portugal encontramos que el peso que se le da a trabajar en el clima organizacional influye de forma fuerte en los valores obtenidos para la caracterización de la cultura ya que la conciencia colectiva se ve reforzada en la calidad de las interacciones sociales que se propician, también la estructura flexible de la organización y la tendencia a pocos mandos medios influyen en que no se perciba de forma reacia los rasgos altamente arraigados relacionados con la formalización.

Esta influencia es reciproca y envolvente ya que el resto de variables que componen la cultura influyen directamente sobre el clima también. Es importante para la organización tener conciencia de las variables ajenas al clima, ya que a pesar de que este se pueda medir y calificar se puede influenciar por medidas que se tomen y que afecten a las variables que caracterizan el clima tales como: la dinámica de la estructura, las limitaciones de políticas para el desarrollo humano, y las gestiones de acción de liderazgo y motivación y gestión orientada al personal.

Independientemente de la oficina del mundo en donde se encuentre la organización es de suma importancia conocer no sólo desde recursos humanos sino también ante directivos la cultura sin emitir juicios, lo deseable es tener las como referencia para que se puedan optar por acuerdo en altos cargos según los criterios la definición de caracterización que se considere pertinente para la organización que se lidera.

**BIBLIOGRAFIA**

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo. (2003) *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo. (2006) *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio.* Bogotá: Universidad del Rosario: Limusa Noriega.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo. (2006) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención.* Bogotá: Universidad del Rosario: Centro editorial Universidad del Rosario.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo. (2009) *Tecnologías y herramientas de gestión. Caso: grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá.* Bogotá: Universidad del Rosario: Centro editorial Universidad del Rosario.

Mendez Alvarez, Carlos Eduardo. (2009*) Método para descubrir la cultura de las organizaciones en Colombia.* Bogotá: Universidad del Rosario. Programa de divulgación científica, Tomo IV

Web oficial de Airbnb. *Preguntas frecuentes* en la página web durante los meses de noviembre, diciembre y enero. https://www.airbnb.es/

ANEXOS

**Anexos A. Matriz de Rasgos altamente arraigados de la cultura organizacional por Variables**

| 1. Hombre - organización | 2. Estructura | 3. Sistema Cultural | 4. Clima Organizacional |
|---|---|---|---|
| Rasgos Altamente arraigados | Rasgos Altamente arraigados | Rasgos Altamente arraigados | Rasgos Altamente arraigados |
| 101. La iniciativa para ejecutar actividades y la calidad de trabajo son factores importantes para evaluar el desempeño de los trabajadores. | 201. Existe una estructura adecuada y eficiente, aunque no tiene objetivos formalizados por escrito debido al constante cambio en estos. | 301. Se realizan actividades para reconocer el desempeño y esfuerzo a través de la elección del "Ángel del mes" pueden trabajar una semana desde la oficina de Europa de su preferencia. | 401. Hay total conocimiento de la filosofía, misión y objetivos de la empresa. |
| 102. La capacidad de definir los procesos de trabajo, el compromiso, la capacitación del personal y la exigencia de resultados de los coordinadores por | 202. La forma que se encuentra organizada la empresa ayuda a que se cumplan los objetivos. | 302. El servicio con excelencia es un principio colectivo, que es conocido y compartido. | 402. A los empleados les gustaría participar en decisiones de trabajo que les generara mayor responsabilidad. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| medio del control, son factores que estimulan e influyen para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y calidad del servicio. | | | |
| 103. Las influencias de personas conocidas se tienen en cuenta en el proceso de reclutamiento mas no de contratación. | 203. No existen barreras de departamentos. | 303. El éxito está basado en la calidad y en el sentido de pertenencia del equipo con la empresa. | 403. Los problemas de trabajo se solucionan con el apoyo de los compañeros. |
| 104. La necesidad de un salario y adquirir mayor experiencia laboral no inciden al momento de vincularse. | 204. No Suele haber un conducto regular donde los subordinados reciben órdenes únicamente de su jefe inmediato ya que los empleados pueden decidir participar en las actividades que se encuentren preparados. | 304. "Como equipo estamos cambiando el mundo" | 404. Hay confianza entre los empleados y los jefes. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 105. Las directivas se preocupan por la conformación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades. | 205. Los jefes inmediatos evalúan las tareas y los resultados de su trabajo de forma integral, verificando, corrigiendo y enseñando a mejorar su labor. | 305. "Entre todos nos animamos y motivamos" | 405. Los jefes son justos al momento de asignar un trabajo o tomar una decisión. |
| 106. Se programan acciones que busquen el bienestar y el desarrollo profesional del empleado con baja frecuencia. | 206. Las decisiones fundamentales y estratégicas de la empresa las toma el nivel grupo directivo, sin embargo las ideas se crean entre todos. | 306. "Si el cliente se va totalmente satisfecho volverá a usar nuestro servicio" es el ideal que proyectan los jefes. | 406. Existe aceptación de las órdenes de los jefes con satisfacción. |
| 107. Las condiciones de trabajo como el horario, iluminación, materiales, ventilación, acceso y localización son buenos. | 207. Las decisiones más importantes se dan en tiempos largos por quienes lo hacen ya que se inicia con pilotos liderados por los mismos empleados que | 307. "Depende de si se han cumplido los objetivos se sale a cierta hora" | 407. Los jefes controlan y hacen seguimiento sobre los resultados. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | los proponen. | | |
| 108. El horario y las relaciones interpersonales son aspectos que influyen en desempeño laboral. | 208. El grado de autonomía que poseen los jefes de área para tomar decisiones inherentes a sus departamentos es bajo. | 308. Los disfraces y actividades de dispersión son parte de nuestros ritos en la organización | 408. Los jefes dan apoyo a sus empleados para desarrollar sus labores. |
| 109. El salario y la ausencia de estímulos del desarrollo profesional son factores que afectan la estabilidad laboral. | 209. Los niveles directivos asumen la responsabilidad de los resultados de la empresa. | 309. Entre todos podemos formarnos aprendiendo de las herramientas que nos facilitan el diario vivir y desarrollo de nuestro trabajo. | 409. Se tienen conocimientos claros de la filosofía, misión y objetivos de la empresa. |
| 110. Ser reconocido por eficiente y productivo, y la antigüedad son factores claves para el éxito de los empleados. | 210. Los criterios que se utilizan para asignar responsabilidades son funcionales y personales de acuerdo al cargo. | 310. Siempre se puede contar con el apoyo del resto del equipo cuando alguien lidera un nuevo piloto | 410. La información que se recibe periódicamente sobre políticas y novedades es alta. |
| 111. La relación jefe subordinadas | 211. A veces se asignan tareas y | 311. El trabajo en equipo es | 411. La información que |

| | | | |
|---|---|---|---|
| es cercana y de camaradería | responsabilidades que no están claramente definidas, y deben asumirse en forma temporal. | considerado factor para alcanzar el éxito. | se recibe periódicamente sobre políticas y novedades es alta. |
| 112. No existen barreras formales o burocráticas que entorpezcan la comunicación jefe-empleado | 212. Existen pocos jefes. | 312. "El nombre de la empresa nos identifica como innovadores " | 412. La cooperación entre compañeros es una prioridad. |
| 113. La frecuencia con la que se realizan las evaluaciones de desempeño es adecuada | 213. La autoridad de los jefes es aceptada y respetada. | 313. "Somos una empresa líder en el mercado ya que nuestra calidad hace la diferencia y nuestra gente es el principal factor de éxito". | 413. Se proporciona ayuda y colaboración con compañeros de forma periódica. |
| 114. Las variables que componen las evaluaciones de desempeño son claras | 214. Los jefes orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, apoyados en la autoridad de su cargo | 314. "Nuestro jefe se involucra con frecuencia" | 414. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre los compañeros de trabajo son altas. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 115. El equipo puede participar en el momento en que se toma la decisión de cuáles serán sus objetivos | 215. Los jefes se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos. | 315.Existe un lenguaje propio y se utilizan muchas expresiones para referirse a situaciones del área laboral o a compañeros. | 415. Con alta frecuencia se participa en fiestas, cenas, torneos, viajes y otros eventos que organizan compañeros. |
| | 216. Hay personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas y responsabilidades de los demás. | 316. No queremos tener mil clientes a quienes les gustemos preferimos tener 100 que nos amen. | 416. Se puede plantear con confianza inquietudes y problemas del trabajo con jefes inmediatos. |
| | 217. El jefe comparte la responsabilidad con el colaborador cuando se delegan tareas. | | 417. El jefe inmediato permite al empleado que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados |
| | 218. Cuando se delegan tareas y resultados no siempre se tiene claramente | | 418. Los empleados manifiestan satisfacción por el trabajo que |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | identificada la responsabilidad que se asume. | | realizan. |
| | 219. El nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de esta empresa es eficiente. | | 419. Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en la compañía. |
| | 220. Las funciones y responsabilidades de los empleados son flexibles al igual que la estructura de la empresa. | | 420. Algunas veces en los departamentos existe la posibilidad de tomar decisiones individualmente o en grupo que solucionen sus problemas. |
| | 221. Se conocen los objetivos para los cuales está desarrollando su labor. | | 421. Hay satisfacción con el trabajo realizado. |
| | 222. La estructura es un factor que genera cambios en las funciones y responsabilidades entre personas, | | 422. Frecuentemente los jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | compañeros, y jefes. | | |
| | 223. La frecuencia con se hacen cambios en la estructura de la empresa para adaptarse a cambios es media-baja. | | 423. El estilo para controlar y evaluar el trabajo por parte de los jefes es bueno. |
| | | | 424. Los empleados se sienten tranquilos y satisfechos con la forma en que le hacen seguimiento a su trabajo. |
| | | | 425. Para que la empresa funcione en forma correcta y sea eficiente el control, el empleado con frecuencia debe controlar el trabajo con el jefe. |

**Anexos B Matriz de categoría de Análisis**

| MATRIZ CATEGORIAS DE ANALISIS CATEGORIAS DESCRIPCIÓN CODIGO RASGOS NUMERO RASGOS | | | |
|---|---|---|---|
| CATEGORIA | DESCRIPCION | CODIGO DE RASGOS | NUMERO DE RASGOS |
| 1.DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN | Los empleados buscan obtener un desarrollo personal en sus actividades, donde el horario, las relaciones interpersonales, el salario y adquirir experiencia laboral son factores que influyen al momento de vincularse, las directivas se preocupan por buscar ese desarrollo por medio de planes y programas de capacitación con el fin de buscar los objetivos de la empresa, el aumento de la productividad y la mayor calidad en el desempeño del colaborador. | 211, 414, 407, 208, 408, 412, 104,102, 309,103 | 10 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2. SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN | Los colaboradores manifiestan que siempre se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo personal del empleado, se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, aunque haya ausencia de estímulos para escalar dentro de la compañía, el bienestar en el ambiente del trabajo influye en la estabilidad laboral. | 106, 109, 301 | 3 |
| 3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD | La eficiencia y productividad son factores que se buscan por medio de un apoyo numérico, evaluación de tareas y resultados en forma integral para lo cual se le da a cada colaborador la suficiente información para llevar a cabo su labor y se puedan establecer responsabilidades que permitan cumplir las metas de cada área y de la organización en conjunto, también se busca que los empleados logren alcanzar altos niveles por medio de la exigencia de resultados, inculcando un alto compromiso con sus labores y teniendo control por parte de los coordinadores. | 110, 425, 205 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD | La estructura de autoridad es centralizada debido a que existen pocos jefes, los jefes de área tienen un nivel bajo de autonomía para tomar decisiones ya que las decisiones se toman desde la oficina matriz en San Francisco y normalmente delegan tareas a sus colaboradores, se tiene la posibilidad de analizar o evaluar a los superiores, las funciones de cada colaborador se establecen de acuerdo al cargo y los reconocimientos de jefes se fundamentan principalmente en la experiencia laboral. | 423, 204 | 2 |
| 5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA | La estructura permite alcanzar las estrategias determinadas por los directivos, es eficiente porque tiene un diseño racional y lógico de sus departamentos, brindando unas condiciones de trabajo excelentes. Adicionalmente tiene los objetivos definidos y formalizados por escrito, transmitiendo un claro y total conocimiento de las funciones al igual que las responsabilidades, sin embargo algunas veces se toman decisiones o se realizan | 113, 114, 220 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | labores de otros departamentos asumiendo nuevas responsabilidades, estas situaciones se presentan cuando existen acumulación y exceso de trabajo, lo cual genera un criterio para crear cargos nuevos lo cual no sucede. | | |
| 6. LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA | La iniciativa para ejecutar actividades es un factor importante para evaluar el desempeño, sin embargo los empleados perciben que las funciones, responsabilidades y la dependencia de las órdenes del jefe son factores que limitan la posibilidad de tener autonomía ya que no se pueden descuidar las labores base por lo que falta iniciativa en proyectos nuevos. | 101, 223, 422 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO | El liderazgo en la empresa se ve reflejado en la aceptación con satisfacción que tienen los colaboradores frente a las opiniones y decisiones que toman los jefes, estos siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos y por animar al grupo de trabajo para cumplir las metas; en las áreas existen personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas de los demás y es aceptada y respetada de manera espontánea. | 404, 306, 406, 111, 213, 314, 217, 307, 207, 402, 411 | 11 |
| 8. SENTIDO DE PERTENENCIA | El sentido de pertenencia es un factor clave para lograr la obtención de objetivos; es una norma por escrito que cada colaborador debe hacer y mejorar su trabajo, adicionalmente debe actuar con valores como la honestidad, equidad, responsabilidad, respeto y lealtad. Los empleados sienten satisfacción al colaborar con los objetivos de la empresa. Los jefes proyectan un ideal para alcanzar el éxito el cual es " Cambiando el mundo | 215, 310, 311, 303, 313, 419, 302, 105, 108, 203, 401, 312 | 12 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | anfitrión por anfitrión". | | |
| 9. TRABAJO EN EQUIPO | Los jefes y directivas orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo, en el cual el jefe comparte responsabilidades y delegación de tareas, este se ve caracterizado por la buena comunicación, colaboración y eficiente integración entre áreas que llevan a la obtención de buenos resultados. | 222, 405, 112, 212, 219, 416, 417, 214, 304, 413, 315, 415, 405, 305, 418 | 15 |
| 10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS | Cada colaborador debe tener claro conocimiento de la filosofía, misión y propósitos de la empresa, adicionalmente debe conocer los objetivos y reglas para los cuales está desarrollando su labor que son informados al momento de fijarlos dependiendo de la estrategia del trimestre. El uso adecuado de las instalaciones físicas y desarrollo de proyectos individuales, son unos de los | 115, 206 | 2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | comportamientos que tienen mayor influencia en el reglamento de trabajo. | | |

**Anexos C Tendencias Dinámica de la estructura.**

<table>
<tr><td colspan="5">Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías</td></tr>
<tr><td>Tendencias</td><td>Categoría</td><td>Descripción</td><td># de Rasgos</td><td>%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">LIMITACIÓN DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO</td><td>2. SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</td><td rowspan="2">La limitación a la iniciativa y creatividad afectan la satisfacción que tienen los empleados con la organización, debido a que las funciones, responsabilidades y la dependencia de las órdenes del jefe limitan la posibilidad de tener imaginación o autonomía, adicionalmente casi nunca se realizan programas que busquen el bienestar y desarrollo profesional del empleado, ni se reconocen los esfuerzos y el desempeño de cada trabajador, otro factor que afecta la estabilidad son los bajos salarios y la ausencia de estímulos.</td><td>3</td><td rowspan="2">9%</td></tr>
<tr><td>6. LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA</td><td>3</td></tr>
<tr><td>DINAMICA DE LA ESTRUCTURA</td><td>5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA</td><td>La estructura es eficiente porque tiene un diseño racional y lógico de sus departamentos, tiene definida su filosofía y misión,</td><td>3</td><td>16%</td></tr>
</table>

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS | además brinda unas condiciones de trabajo excelentes a los cuales se les da un uso adecuado. Adicionalmente tiene las normas y los objetivos definidos y formalizados por escrito, los cuales son conocidos por los colaboradores y son informados al momento de ingresar a la empresa. La estructura tiene una frecuencia de cambio media-baja y genera cambios en las funciones y responsabilidades de los colaboradores y entre áreas y departamento. | 2 | |
| | 3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD | | 3 | |
| | 4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD | | 2 | |
| GESTIÓN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN | 1.DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN | El liderazgo en la empresa se ve reflejado en la aceptación con satisfacción que tienen los colaboradores frente a las opiniones y decisiones que toman los jefes, estos siempre se preocupan por coordinar las actividades entre personas o departamentos y por animar al grupo de trabajo para cumplir las metas; en las áreas existen personas que sin tener autoridad por el cargo que desempeñan tienen influencia en las tareas de los demás y es aceptada y respetada de manera espontánea, las directivas se preocupan por buscar ese desarrollo por medio de planes y programas de capacitación con el fin de buscar los objetivos de la empresa, el aumento de la productividad y la mayor calidad en el desempeño del colaborador. | 10 | 33% |
| | 7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO | | 11 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| GESTIÓN ORIENTADA AL PERSONAL | 8. SENTIDO DE PERTENENCIA | Los jefes y directivas orientan su esfuerzo a propiciar el trabajo en equipo y a promover que los colaboradores actúen de acuerdo a las normas buscando la excelencia del servicio por medio de una mejora continua y valores y principios inculcados por la empresa y en consecuencia creando un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo se caracteriza por que tiene una buena colaboración entre áreas y se comparten responsabilidades. | 12 | 42% |
| | 9. TRABAJO EN EQUIPO | | 15 | |
| **TOTAL RAGOS** | | | 64 | 100% |

## Anexos D Matriz de tendencias totales por participación

| Matriz de tendencias totales según la participación de las categorías | | | |
|---|---|---|---|
| Tendencias | Categoría | # de Rasgos | % |
| LIMITACIÓN DE POLITICAS PARA EL DESARROLLO HUMANO | 2. SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN | 3 | 9% |
| | 6. LIMITACIÓN DE LA INICIATIVA | 3 | |
| DINAMICA DE LA ESTRUCTURA | 5. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA | 3 | 16% |
| | 10. FORMALIZACIÓN DE OBJETIVOS Y REGLAS | 2 | |
| | 3. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD | 3 | |
| | 4. ESTRUCTURA DE AUTORIDAD | 2 | |
| GESTIÓN DE ACCIÓN DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN | 1.DESARROLLO PERSONAL Y MOTIVACIÓN | 10 | 33% |
| | 7. LIDERAZGO JEFES-SUBORDINADO | 11 | |
| GESTIÓN ORIENTADA AL PERSONAL | 8. SENTIDO DE PERTENENCIA | 12 | 42% |
| | 9. TRABAJO EN EQUIPO | 15 | |
| **TOTAL RAGOS** | | 64 | 100% |

**Anexos E Caracterización**

| MACROTENDENCIAS | NUMERO DE RASGOS | PORCENTAJE |
|---|---|---|
| FORMALIZACION | 16 | 25% |
| CALIDAD DE LA INTERACCION SOCIAL | 48 | 75% |
| TOTAL | 64 | 100% |