

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LA INFLUENCIA DEL LÍDER EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

Juanita María García Bustos

Juan Andrés Martínez Castro

Santiago Peñaranda Álvarez

BOGOTÁ, DC

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LA INFLUENCIA DEL LÍDER EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

Juanita María García Bustos

Juan Andrés Martínez Castro

Santiago Peñaranda Álvarez

Juan Carlos Espinosa

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, DC

2016

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	4
RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN.....	8
3. OBJETIVOS .....	10
4. DIAGNÓSTICO .....	11
4.1. NYC & Company.....	11
4.2. Bloomberg LP. ....	11
4.3. Google NY. ....	12
4.4. ProColombia.....	12
5. FUNDAMENTACIÓN TEORICA .....	14
5.1. Comportamiento Organizacional .....	14
5.2. Clima Organizacional.....	15
5.3. Liderazgo.....	16
6. MÉTODO .....	19
7. RESULTADOS .....	20
7.1. Resultados con base en la observación .....	20
7.2. Resultados con base en la entrevista .....	21
8. DISCUSION DE RESULTADOS.....	25
9. CONCLUSIONES.....	28
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

## GLOSARIO

**Clima Organizacional:** Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

**Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

**Liderazgo:** 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.

## RESUMEN

En este trabajo se evidenciará cómo el liderazgo y el clima organizacional, que son dos componentes importantes dentro de una organización, están estrechamente ligados de tal forma que uno se ve afectado por el otro bien sea de manera positiva o negativa. Así de esta manera quisimos evidenciar este lazo entre liderazgo y clima organizacional con base en el liderazgo auténtico, el cual surge como una nueva teoría alrededor de varios componentes esenciales en el líder: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008). En la misión empresarial realizada en la ciudad de Nueva York desarrollamos nuestro trabajo de campo. Visitamos empresas de reconocimiento a nivel mundial tales como: Google, Bloomberg, N&C Company y Procolombia. En estas empresas investigamos por medio de encuestas qué estilo de liderazgo existía y lo contrastamos con el clima organizacional. Para nosotros la experiencia fue muy enriquecedora pues todas las organizaciones nos brindaron información muy importante para el desarrollo de la investigación. Encontramos que las empresas siguen un patrón de comportamiento similar: el trabajo en equipo, la innovación, la autonomía, la comunicación, la autoevaluación y la transparencia, fueron elementos que evidenciamos durante la misión empresarial realizada.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional.

## ABSTRACT

This paper will show how leadership and organizational climate, both crucial components within an organization, are strongly linked in such a way that one is affected by the other in a positive or negative way. In this way, we wanted to demonstrate this link between. In this way, we wanted to demonstrate this link between leadership and organizational climate taking into account the authentic leadership, which was created considering several essential components that a leader should have: self-awareness, transparency in relationships, balanced and moral processing Internalized (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008). In the business mission held in New York City, we did the fieldwork necessary to complete this investigation. We visited different companies with worldwide recognition such as Google, Bloomberg, N & C Company and Procolombia. In these visits we managed to gather some information through interviews, which focused on asking what kind of style of leadership was being used and we compared it with the organizational climate that we could see within the company. For us the experience was a great opportunity to apply our knowledge and expand it, because every single organization we visited gave us relevant and key information for the development of the research and thus, this paper. For us it was clear that enterprises follow a similar behavioral pattern: teamwork, innovation, autonomy, communication, self-evaluation and transparency.

**Key Words:** Leadership, Organizational Climate, Organizational Behavior.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad han adoptado distintos estilos de liderazgo que promueven formas de trabajo más autónomas sin perder su enfoque. Las personas están más y más interesadas en trabajar en compañías con una cultura organizacional flexible, en la cual se ha encontrado que los empleados muestran altos niveles de satisfacción en el trabajo (Azanza, Moriano y Molero, 2013).

Las teorías organizacionales hacen énfasis en que debe existir un trato justo y equitativo en las organizaciones para que exista un ambiente sano y de cordialidad dentro de las instituciones y las empresas, dicho ambiente y sobre todo la percepción que se tiene de él es llamado clima laboral, de tal forma que si se percibe desunión en los empleados, baja moral en los líderes, puede conducir a conflictos, baja autoestima de la labor que se realiza, baja productividad entre otras cosas, pero si el clima laboral es positivo se puede aumentar la productividad y la cobertura de mercado, se da impulso a la marca entre otros beneficios (Cantu, 2016).

La promoción de una cultura organizacional orientada a la flexibilidad, basada en el apoyo y la innovación, puede ser valiosa en la economía competitiva actual. Este tipo de cultura organizacional se presenta como el caldo de cultivo para el liderazgo auténtico, el cual, a su vez, tiene efectos positivos en las actitudes de los trabajadores (Azanza, Moriano y Molero, 2013).

Todos estos hallazgos quisieron estudiarse para el presente trabajo de grado. Gracias a una nueva opción que la Universidad del Rosario les brinda a los estudiantes desde 2015, en el cual tienen la posibilidad de viajar a diferentes partes del mundo con el fin de estudiar temas y visitar empresas que sean de interés tanto para la universidad como para sus estudiantes.

Así de esta forma la visita empresarial en Nueva York tiene como objetivo la investigación de la influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas visitadas, teniendo en cuenta los diferentes sectores en que se encuentran las empresas.

## 2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

El liderazgo es un elemento fundamental dentro de la administración, la relación directa con las personas y la motivación de estas son el motor para un trabajo en equipo óptimo. El líder dentro de un equipo conoce las habilidades de cada persona y sabe dividir, delegar y controlar las tareas que asigna. Es muy importante fomentar la comunicación y las buenas relaciones interpersonales ayudando así a crear un clima laboral positivo (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, Espinosa, 2013). De esa forma, nace esa inquietud por adentrarnos más allá de lo teórico y buscar lo práctico, organizaciones donde pudiésemos empaparnos de experiencias, poder evidenciar y conocer de qué forma estos líderes están influyendo dentro de sus organizaciones y cómo crean un ambiente laboral donde el apoyo, la autonomía y la retroalimentación sean la base para el diario vivir.

La oportunidad de conocer organizaciones en un país de primer mundo dentro de una ciudad tan desarrollada como lo es Nueva York, llena de culturas, costumbres y de grandes empresas mundialmente reconocidas fue para nosotros muy enriquecedor pues la visita a las diferentes empresas y sus respectivas industrias nos permitieron realizar nuestra misión empresarial como opción de trabajo de grado.

Durante la visita a Nueva York llevada a cabo en mayo de 2015, se hicieron visitas a las empresas: NYC & Co, Google NY, Bloomberg y Procolombia sede Nueva York. Dentro de estas visitas los estudiantes pudieron observar las instalaciones de cada una de ellas y al mismo tiempo podían interactuar y hacer preguntas a los trabajadores de estas compañías. Para el presente trabajo quisimos contrastar los estilos de liderazgo y beneficios que se les daba a los trabajadores dentro de dos empresas de gran tamaño (Google y Bloomberg) y una empresa colombiana que cuenta con una red de oficinas en 3 continentes diferentes, con presencia en India, China, Japón, Corea del Sur, Emiratos Árabes, Inglaterra, España, Francia, Alemania, Turquía, Rusia, Perú Chile, Brasil, Ecuador, Venezuela, Méjico, Guatemala, Costa Rica, Canadá y Estados Unidos. Dentro de la misión empresarial se visitó una de las oficinas de ProColombia en Estados Unidos, la oficina de Nueva York, la cual no cuenta con más de 10 trabajadores (ProColombia) esto, con el fin de reconocer las tendencias en estilos de liderazgo y motivación o beneficios que las organizaciones



brindan a los empleados y así poder diferenciar los tipos de climas y si estas variables tienen relación con la forma de trabajar de los empleados.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Analizar el tipo de liderazgo y clima organizacional en cuatro empresas reconocidas durante la visita empresarial a la ciudad de Nueva York.

#### **3.2. Específicos**

- Examinar cómo inciden los estilos de liderazgo en la productividad.
- Determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño del trabajador.
- Identificar buenas prácticas organizacionales y nuevos estilos de liderazgo.

## **4. DIAGNÓSTICO**

A continuación se da una breve descripción de cada una de las empresas visitadas en la misión realizada en Nueva York:

### **4.1. NYC & Company.**

Es la oficina de marketing y turismo de la ciudad de Nueva York. Con la misión de maximizar las oportunidades de viajes y turismo en los cinco condados de la ciudad de Nueva York, construir la prosperidad económica y difundir la imagen dinámica de ella. NYC & Company representa los intereses de casi 2.000 organizaciones miembro a través del espectro de negocios y organizaciones en la Ciudad.

NYC & Company proporciona recursos para que los visitantes descubran todo lo que necesitan saber sobre qué hacer y ver en Nueva York. Además de un equipo de desarrollo de mercado integrado en la ciudad de Nueva York con un enfoque en viajes de grupo, reuniones, convenciones, ocio y eventos motivados, cuentan con una red global de comunicaciones y promoción de mercado alrededor del mundo, incluyendo 17 oficinas de representación en cinco continentes, para promover las visitas a la ciudad. Junto con las oficinas de ventas de convenciones por satélite en los Estados Unidos para desarrollar negocios en grupo, los esfuerzos de marketing de NYC & Company tanto para consumidores como para empresas- posicionan a la ciudad para atraer a viajeros de negocios y de placer (NYC & Company).

### **4.2. Bloomberg LP.**

Es una empresa dueña de herramientas financieras dentro de las cuales se incluye una plataforma de información en donde se puede consultar cualquier acción que se esté negociando en cualquier bolsa del mundo y permite observar el comportamiento de estas a nivel histórico y actual, es además la empresa con mayor confiabilidad en términos de finanzas y es esta quien emite comunicados y prensa de extrema importancia en el mundo de las bolsas de valores.

La compañía 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 producto base de ganancias. Bloomberg LP ha crecido para incluir un servicio mundial de noticias, incluyendo televisión, radio, Internet y publicaciones impresas. El fundador Michael Bloomberg posee el 92% del grupo. El negocio principal de Bloomberg es el arrendamiento de terminales a los suscriptores (Bloomberg)

#### **4.3. Google NY.**

Google es una empresa de tecnología que está presente en casi todos los países del mundo, sus principales actividades son: motores de búsqueda, cuentas de correos electrónicos, Google Maps y Google Earth son aplicaciones que nos permiten conocer nuestra ubicación satelital y nuestros alrededores, ayudándonos a encontrar direcciones o establecimientos e incluso ayudándonos a llegar a ellos ya que las aplicaciones están enlazadas con información de tráfico vehicular de las ciudades. El sitio web YouTube también es parte de Google y en los últimos años ha tratado de competir con Facebook en el mundo de las redes sociales, además de empezar a fabricar smartphones, automóviles, etc.

La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Google se centra en ofrecer la mejor experiencia de usuario posible. Ya sea que diseñen un nuevo navegador de Internet o un nuevo ajuste a la apariencia de la página principal (Google).

#### **4.4. ProColombia.**

Es una empresa Colombiana que fomenta y ayuda a empresarios colombianos a establecer negociaciones a nivel internacional por medio de la identificación de oportunidades de mercado, diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de empresas, acompañamiento en el diseño de planes de acción, contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional, servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en

Colombia, alianzas con entidades nacionales e internacionales, privadas y públicas, que ayuden a apoyar las diferentes iniciativas que se tienen para ampliar el mercado colombiano. PROCOLOMBIA nació en noviembre de 1992 como un fideicomiso con recursos públicos y régimen administrativo de carácter privado, según los lineamientos establecidos en el Decreto 2505 de 1991. Se constituyó mediante la celebración de un Contrato de Fiducia Mercantil entre la Nación, representada por Bancoldex y la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. Fiducoldex, filial de Bancoldex. Los recursos con los que se creó este fideicomiso, corresponden a bienes recibidos del antiguo Proexpo y al 25% de acciones de Bancoldex (Procolombia).

## 5. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

A continuación, se darán a conocer las distintas teorías administrativas y los tipos de liderazgo los cuales son fundamentales para el desarrollo de esta investigación. Las relaciones de estas dos van directamente ligadas con el clima organizacional y la influencia sobre este.

### 5.1. Comportamiento Organizacional

Según Newstrom (2005) el comportamiento organizacional es el estudio sistemático y la aplicación del conocimiento sobre cómo se comporta la gente en las organizaciones tanto de manera individual como su interacción grupal. Este estudio se esfuerza entonces por identificar en qué circunstancias la gente trabaja con mayor eficacia para esto, Newstrom plantea cuatro metas que están dirigidas a que los managers se encaminen a alcanzar mejores resultados tanto a nivel individual como a nivel de su equipo, estas metas son:

- Describir: consiste en detallar la manera en la que las personas se comportan en una variedad de condiciones.
- Comprender: consiste en entender la razón por la cual las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: como la misma meta lo dice consiste en anticipar la conducta de las personas antes de que ocurra, lo ideal es que el manager conozca tan bien a su equipo que sea capaz de identificar en qué ocasiones sus empleados son más productivos y en cuáles otras no lo son en absoluto.
- Controlar: se refiere a que el manager debe promover ciertos comportamientos en el trabajo que favorezcan a su equipo y su productividad.

De acuerdo a Robins y Judge (2009) en su libro “Comportamiento Organizacional”, este es un campo de estudio que investiga el efecto que cada individuo, grupo y la estructura que se tenga ejerce sobre el comportamiento dentro de una organización, el fin de estudiar estas variables es aumentar la efectividad de las organizaciones. Los autores hacen especial énfasis en que el Comportamiento Organizacional estudia las situaciones relacionadas con el empleo como: puestos, trabajo, ausentismos, rotación de empleados, productividad, entre otras y al mismo tiempo

reconocen que existe un acuerdo entre los diferentes autores del Comportamiento Organizacional en que sin importar la definición que se le dé, siempre incluye motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, procesos de cambio, conflicto, tensión laboral y aprendizaje.

## **5.2. Clima Organizacional**

A lo largo del tiempo se han encontrado diferentes definiciones de clima organizacional en donde encontramos dos teorías, la primera nos habla sobre cómo cada uno de los individuos se comportará según las representaciones cognitivas que tienen en el ambiente mas no por cómo en realidad es el ambiente (James y Sells, 1981). Esto quiere decir que el clima estaría enfocado en cómo las empresas ven a sus empleados en cuanto a conducta y potencial, sin dejar a un lado la parte personal del trabajador en donde él también tiene metas personales que superar (Bandura, 1988).

La segunda teoría muestra la conceptualización de clima organizacional como un atributo de la organización más que del individuo, que lo entiende como el resultado de procesos sociológicos y organizacionales (Glick, 1988). En este punto se define clima organizacional como "un término genérico que integra variables organizacionales y psicológicas, que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos" (Glick, 1985 p. 613).

En la actualidad aún existe un número grande de definiciones de este término pero cada vez se llega a uno mucho más completo debido a que con estudios se ha podido llegar a fondo a como cada empleado percibe qué es el clima organizacional, para Isaksen, Lauer, Ekval y Britz (2000-2001, p. 172) el clima son las "actitudes, sentimientos y patrones de comportamiento recurrentes y observables que caracterizan la vida en la organización". Según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero complementarios: clima psicológico y organizacional. Esto es, el clima organizacional describe la vida en la organización y depende de climas psicológicos agregados.

Las organizaciones que presentan un ambiente de trabajo caracterizado por la iniciativa y la seguridad psicológica muestran una probabilidad mayor de que sus innovaciones sean implementadas eficazmente. Esto hace referencia a la efectividad y la implementación de las innovaciones del proceso. Para toda organización es necesario implementar sistemas de contingencia donde sepan cómo reaccionar ante el riesgo y así superar cualquier crisis, pues lo que normalmente sucede es que a pesar de ser empresas muy buenas con resultados altos, no proponen soluciones rápidas cuando se encuentran en un estado de emergencia y es en ese momento donde se puede lograr una ventaja respecto a las demás organizaciones, también se habla sobre proponer nuevas ideas para siempre estar en un mejoramiento continuo internamente, donde cada integrante pueda libremente proponer ideas, hablar de problemas y entre todos encontrar soluciones. Todo esto conlleva a un compromiso por el crecimiento de las personas dentro de la organización y de esta misma (Baer y Frese, 2003).

### **5.3. Liderazgo**

El liderazgo es un concepto que ha evolucionado a través del tiempo y que puede ser definido como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (French & Bell, 1996)

Por otro lado encontramos que para Donnelly, Gibson e Ivancevich (1996, citados en Gómez Rada, 2002), algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo son líderes quienes se encuentren en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo.

A partir de los diferentes puntos de vista que se crean entorno al liderazgo, surgen corrientes en donde podemos resaltar estilos de liderazgo como el transformacional, transaccional y situacional, entre otros, que han sido trascendentales para el progreso de las organizaciones a lo largo del tiempo. No obstante, la mayoría de las teorías existentes, incluso el liderazgo transformacional, fracasaron en investigar (suficientemente) los comportamientos de líderes altruistas (Bass, 1999,



Brown, Treviño y Harrison, 2005; Ciulla, 1998; Yukl, 2008), porque son teorías que asumían un líder hedonista, en lugar de un altruista (House y Aditya, 1997).

En este contexto han surgido nuevos modelos de liderazgo que se basan en el altruismo y en teorías deónticas, los cuales han sido agrupados en una corriente denominada liderazgo ético/moral, la cual constituye una forma alternativa para obtener mejores resultados en las organizaciones. Concretamente, en ella se ubican el liderazgo auténtico, el liderazgo ético y el liderazgo servidor (Dihn et al., 2014).

Aunque aspectos como la honestidad, la confianza y la integridad no son nuevos conceptos dentro del dominio del liderazgo, si constituyen el núcleo de la teoría del liderazgo ético; este modelo de liderazgo se basa en la teoría del aprendizaje social y destaca la importancia de estos comportamientos encarnados dentro del líder que refuerza estos valores a través del modelaje de roles, recompensas y castigos, y las comunicaciones sobre ética con el fin de establecer el tono moral de la organización. Por su parte, un segundo modelo ético/moral es la teoría del liderazgo servido, el cual, aunque es más antiguo que el modelo de liderazgo transformacional, no atrajo la atención del investigador hasta el presente milenio.

El tercero de estos modelos ético/morales es el liderazgo auténtico. De acuerdo con Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) el líder auténtico tiene determinados rasgos en su patrón de comportamiento agrupados en cinco diferentes elementos: consciencia de sí mismo, transparencia relacional, regulación internalizada, procesamiento de información equilibrado y perspectiva moral positiva. Por motivos teóricos los autores deciden combinar regulación internalizada con el comportamiento auténtico en perspectiva moral internalizada, ya que estos dos son equivalentes.

El primero de estos elementos, *consciencia de sí mismo*, se refiere a demostrar y entender las fortalezas y debilidades propias, aquello que puede motivar al líder y que este sea consciente de cómo todo lo que hace influye en el contexto de la organización de la que hace parte.

El segundo de los elementos, *transparencia relacional*, se refiere a presentarse hacia los seguidores de la manera más auténtica, compartir y estimularlos a que hagan lo mismo, a que expresen su opinión y critiquen de forma constructiva su ambiente laboral en busca de mejoras.

El tercero de los elementos, *perspectiva moral internalizada*, es en general una forma de autorregulación guiada por estándares morales y valores con los que enfrentará presiones grupales, sociales e incluso organizacionales.

Finalmente, el cuarto elemento *procesamiento de información equilibrado* se entiende que los líderes auténticos deben mostrar que analizan todos los datos relevantes de manera minuciosa antes de llegar a tomar una decisión y deben tomar todos los puntos de vista posibles y actuar objetivamente de acuerdo a esto para así ser un líder no sesgado en lugar de alguien que toma decisiones erróneas para defenderse a el mismo (Avolio y Gardner, 2005).

En síntesis, lo que caracteriza y diferencia entonces a un líder auténtico de otros líderes es que el auténtico se basa fuertemente en sus valores y convicciones y por medio de relaciones cercanas y motivadoras con sus seguidores logra que estos trabajen por un objetivo en común de manera ética y eficiente.

## 6. MÉTODO

Con el fin de darle una mayor profundidad a nuestra investigación, nos basamos en una serie de preguntas las cuales iban a ser planteadas en las visitas a las diferentes empresas. El primer paso que tomamos fue definir el objetivo de este informe, luego ya teniendo una meta a la que queríamos llegar se empezaron a formular las preguntas de manera que estas implicaran una respuesta abierta que incluyera información valiosa para el desarrollo de este documento.

Una vez las preguntas fueron redactadas y revisadas por el tutor se procedió a hacer entrevistas con los empleados de cada empresa que visitamos que consideramos era relevante para nuestro trabajo, los actores clave en este procedimiento fueron como ya se mencionó anteriormente, los empleados con los que se interactuó durante la visita.

Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Recibe usted algún tipo de orientación de su jefe respecto a sus deberes?
2. ¿Es justo su salario de acuerdo con sus funciones?
3. ¿Esta empresa se hace cargo de la seguridad de los empleados?
4. ¿Controlan el trabajo que usted desempeña en la compañía?
5. ¿Cree usted que existe buena relación entre los trabajadores?

Como método de recolección de información extra a las preguntas nos basamos en la observación de las instalaciones de cada empresa, identificando espacios, facilidades y beneficios que existen para los empleados.

## 7. RESULTADOS

### 7.1. Resultados con base en la observación

A continuación procederemos con una breve descripción de lo analizado durante las visitas a las instalaciones de las empresas:

#### 7.1.1. *NYC & Company:*

Dentro de la empresa pudimos notar que el trato hacia las personas es muy bueno, todos son atentos y están listos para atender cualquier duda. El ambiente es tranquilo pero la gente es muy activa a pesar de que cada persona se encuentra en su cubículo “encerrada”. Las instalaciones son formales y precisas.

#### 7.1.2. *Bloomberg:*

Como empleados tienen muchas facilidades como snacks, bebidas frías y calientes todo el día. El espacio de trabajo es sofisticado y todo se basa en las acciones por ejemplo: Desde que la gente entra ve el nombre de la empresa en el frente de la recepción, los ascensores están modificados para que cuando suba alumbre de verde todo por dentro (haciendo referencia a que las acciones suben) y cuando baja alumbra de color rojo (haciendo referencia a que las acciones bajan). En el último piso una barra de frutas y de comida con vista al Central Park. Todo este tipo de cosas inconscientemente hacen que las personas se envuelvan más con su trabajo.

#### 7.1.3. *Google NY:*

Aunque muy reservada la información por parte de los empleados, pudimos notar que están satisfechos con sus diferentes cargos. Los visitantes se les permiten entrar y recorrer un 20% de todo el edificio por políticas internas. Las personas no pueden ser interrumpidas mientras trabajan en sus cubículos y los visitantes no pueden ingresar a las oficinas, solo a los corredores, restaurantes, barras de comidas y salones de eventos. Los empleados son en su mayoría jóvenes todos de carreras electrónicas o matemáticas por lo general. El código de vestimenta es completamente informal. Los empleados dentro de las instalaciones tienen salas de juego (video

juegos, gimnasio, mesa de ping-pong, sala de masajes). También tienen servicio de lavandería y guardería para animales, Comidas gratis a toda hora y como si fuera poco patinetas para desplazarse por las instalaciones y escaleras verticales para subir de un piso a otro.

#### **7.1.4. Pro-Colombia:**

Una de las sedes más pequeñas a nivel mundial, cuenta con solo 8 empleados permanentes. El ambiente es completamente familiar por el número de personas y por la cultura Colombiana de todos. Entre ellos se apoyan, todos trabajan en armonía y se ayudan con las diferentes funciones. Todos son amables, atentos y dispuestos a responder cualquier duda. Las instalaciones son básicas y tienen lo necesario, el espacio es reducido pero justo para cumplir con sus obligaciones.

### **7.2. Resultados con base en la entrevista**

#### **7.2.1. Google**

1. ¿Recibe usted algún tipo de orientación de su jefe respecto a sus deberes?

Si, al iniciar un nuevo proyecto o trabajo nos dicen que es lo que tenemos que hacer y cuando lo tenemos que presentar, pero cada uno es dueño de su tiempo y decide cómo invertirlo, solamente debemos tener todo listo para la fecha estipulada.

2. ¿Es justo su salario de acuerdo con sus funciones?

Los salarios dentro de la compañía son buenos, nos dan muchos beneficios como por ejemplo alimentación las 24 horas del día, lavandería, entre otros. Nos facilitan las cosas y eso reduce nuestros gastos.

3. ¿Esta empresa se hace cargo de la seguridad de los empleados?

Para Google lo más importante es el bienestar y la felicidad de sus trabajadores, siempre han existido ventajas significativas que otras empresas no tienen y que hacen que todos quieran trabajar para ellos.

4. ¿Le controlan el trabajo que usted desempeña en la compañía?

No, cada quien puede distribuir su día de trabajo como desee, siempre y cuando cumpla con las fechas de entrega. No existen horarios, y además si tenemos algún proyecto personal que beneficie a la compañía también podemos realizarlo.

5. ¿Cree usted que existe buena relación entre los trabajadores?

Todos somos una familia, no estamos buscando sobresalir por encima de otras personas pues todos tenemos la oportunidad de mostrar en que somos buenos y colaborarnos cuando lo necesitamos.

### **7.2.2. Bloomberg LP**

1. ¿Recibe usted algún tipo de orientación de su jefe respecto a sus deberes?

Este es un sector de trabajo donde existe mucho movimiento y siempre tenemos que estar en contacto con otras personas, como cualquier otro trabajo nuestros jefes nos explican que debemos hacer y la manera adecuada de resolver los problemas que se presentan, de esa forma mostramos los resultados.

2. ¿Es justo su salario de acuerdo con sus funciones?

Si, la gente quiere trabajar en esta empresa porque los salarios son muy buenos y existe posibilidad de crecimiento, además de ser una de las mejores empresas a nivel mundial con un crecimiento muy rápido.

3. ¿Esta empresa se hace cargo de la seguridad de los empleados?

Sí, es por esta razón que mucha gente quiere trabajar para este tipo de compañía, porque no solamente eres un trabajador sino una persona que está creciendo profesionalmente adquiriendo nuevas oportunidades.

4. ¿Le controlan el trabajo que usted desempeña en la compañía?

Como lo mencione anteriormente este es un sector donde todo el tiempo hay algo nuevo y tenemos que estar trabajando en equipo pero eso no quiere decir que siempre tenga alguien pendiente del trabajo que estoy realizando.

5. ¿Cree usted que existe buena relación entre los trabajadores?

Si, esto se debe a que tenemos espacios para compartir y conocer a las personas con las que trabajamos. Siempre tenemos un momento en el día para conversas con las personas sin que estas se encuentren en tu misma área de trabajo.

### **7.2.3. N&C Company**

1. ¿Recibe usted algún tipo de orientación de su jefe respecto a sus deberes?

Creo que esto es fundamental para toda compañía, nosotros nos caracterizamos por trabajar en equipo y eso hace que siempre estemos apoyando, pero siempre existe un momento donde nos explican que debemos hacer y qué es lo que debemos lograr.

2. ¿Es justo su salario de acuerdo con sus funciones?

Los salarios en esta compañía son buenos y adicionalmente tenemos bonificaciones por ventas. Las bonificaciones son nuestra motivación para trabajar más.

3. ¿Esta empresa se hace cargo de la seguridad de los empleados?

Esta es una empresa caracterizada por el buen ambiente laboral y esto se debe a todos los beneficios y oportunidades que brindan a los trabajadores, esto va ligado al estilo de personas que trabajan, casi todos graduados de mercadeo y publicidad.

4. ¿Le controlan el trabajo que usted desempeña en la compañía?

Tenemos metas y proyectos que muchas veces son por equipos, tenemos que estar en constante comunicación y vamos dando reportes semanales, de esa forma controlan nuestro trabajo. Visitamos a los clientes constantemente y presentamos evaluaciones de satisfacción.

5. ¿Cree usted que existe buena relación entre los trabajadores?

Todos nos colaboramos cuando lo necesitamos, no estamos buscando un beneficio propio sino por el contrario buscamos que todos podamos avanzar, esto hace que la relación siempre sea buena.

#### **7.2.4. Procolombia**

1. ¿Recibe usted algún tipo de orientación de su jefe respecto a sus deberes?

Recibimos orientación y apoyo incondicional, todos sabemos las funciones de los que trabajamos y buscamos ser más eficientes con los procesos.

2. ¿Es justo su salario de acuerdo con sus funciones?

Los salarios dependen del cargo pero por lo general no son tan altos, son suficientes para vivir en una ciudad como Nueva York.

3. ¿Esta empresa se hace cargo de la seguridad de los empleados?

Si, las personas que conseguimos este trabajo en el exterior por lo general nos capacitan al punto que nos volvemos indispensables para la empresa buscando así que nos quedemos la mayor cantidad de tiempo.

4. ¿Le controlan el trabajo que usted desempeña en la compañía?

Tenemos unos medidores de desempeño internos que sirven para saber qué tan efectivos somos con el cargo. Debido a la relación entre todos siempre que tenemos dificultades nos apoyamos al máximo.

5. ¿Cree usted que existe buena relación entre los trabajadores?

Es una compañía con un ambiente laboral excelente y esto se debe a que somos ocho colombianos viviendo en otro país entonces el trato entre nosotros es casi como de una familia.



## 8. DISCUSION DE RESULTADOS

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las empresas en Nueva York, todas las empresas siguen un patrón de comportamiento similar. El trabajo en equipo, la innovación, la autonomía, la comunicación, la autoevaluación, la transparencia, son elementos que encontramos en la visita y que se pueden evidenciar en las respuestas obtenidas durante las entrevistas. Las personas que trabajan para estas compañías son personas por lo general jóvenes y de alta educación, personas con otro estilo de trabajo sin dejar a un lado su principal enfoque que es actuar, trabajar y tomar decisiones en pro de la compañía.

Actualmente los procesos complicados de manejo de personas se han ido deteriorando puesto que nuevas tendencias de liderazgo están marcando una parte importante en la historia de las organizaciones. En la visita a las cuatro empresas encontramos empleados con conciencia de sí mismo y perspectiva moral positiva; elementos que se encuentran dentro del líder auténtico. Dentro de cada empresa pudimos percibir que aunque son industrias diferentes todos siguen este estilo de liderazgo que estimula a las personas.

Este estilo de liderazgo aporta a las personas un ambiente laboral positivo, donde todos interactúan y se retroalimentan. Poder realizar las actividades diarias junto con los colegas en un ambiente de apoyo donde el líder los motiva de forma auténtica y les permite realizar espacios de críticas constructivas es el tipo de ambiente que han caracterizado estas empresas a las cuales visitamos

Respecto al clima organizacional pudimos identificar características especiales que hacen diferentes estas empresas y es evidente cuando se observa el nivel de interacción y el ánimo de las personas que las conforman.

El espacio físico; condiciones como la iluminación, la distribución del mobiliario en los espacios, la no saturación de documentos y archivos, hacen que las personas trabajen a gusto y puedan desarrollar de forma positiva la creatividad y la concentración lo que mejora su eficacia.

Los beneficios adicionales; gimnasios, restaurantes, lavanderías, salas de entretenimiento, espacios para masajes son entre otros la tendencia de valor agregado de estas empresas que han desarrollado en los empleados la preferencia de quedarse en sus empleos y pasar mayor tiempo de su día en la oficina factor que favorece de manera notoria la productividad.

Las personas tienen la libertad de distribuir su tiempo como ellos creen necesario, siempre y cuando el resultado requerido este desarrollado en su totalidad en el tiempo estimado. No existe un horario fijo e inclusive se puede invertir tiempo en proyectos personales que puedan beneficiar a la empresa.

De acuerdo a la observación realizada se destacó que la claridad en la comunicación organizacional donde desde el ingreso de la persona a la compañía se le explica clara y ampliamente lo que debe hacer y lo que se espera de su trabajo; esto favorece el desempeño de las personas y asimismo la evaluación de su trabajo.

Además, para que un individuo pueda jugar un papel importante, con el clima organizacional es necesario que la creatividad e innovación vayan de la mano, es por esta razón que se observa que las grandes y modernas empresas tienen empleados satisfechos, con altos índices de productividad y pasión por lo las actividades que realizan. Actualmente todo está orientado hacia la independencia de los empleados en donde solamente se fijan metas y cada uno es responsable de su tiempo, lo importante es cumplir con el objetivo, sin cumplir horarios fijos y tener beneficios que incentiven el trabajo dentro de la organización.

Para muchos de nosotros es claro que es necesario para una organización tener una estructura organizacional relativamente flexible, que le permita ser competitiva dentro del mercado global. Adicionalmente, con la creciente participación de los *millennials* dentro de la fuerza laboral las percepciones sobre calidad de vida han cambiado y hoy en día una organización que tenga horarios flexibles, oportunidades de crecimiento y que enseñen a sus empleados diferentes cosas en lugar de meterlos en una rutina diaria, es considerada una empresa ideal para trabajar (Lundin, 2013).

Entonces, si una organización tiene una cultura organizacional alineada con los pensamientos y necesidades del mercado y sociedad actual será más competitiva en cuanto a que cada vez más personas querrán trabajar allí, se sentirán motivadas, trabajarán mejor y de manera más eficiente además de atraer talentos a sus fuerzas laborales (Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen, Ibrahim, 2014). Es en esta categoría donde vemos a las grandes empresas de tecnología de este siglo, una de las cuales fue parte de la visita a Nueva York; Google. Esta es tal vez una de las empresas en la que los millennials más quieren trabajar debido a su flexibilidad en la cultura organizacional y los innumerables beneficios que le otorga la compañía a sus trabajadores para que sean más eficientes y tengan menos estrés en su vida cotidiana, allí es donde podemos relacionar la afirmación de Azanza, Moriano y Molero (2013) donde dicen que es en empresas innovadoras en donde se ve con mayor frecuencia líderes auténticos que adoptan este comportamiento innovador y lo propagan a sus seguidores, más allá de esto es en estas organizaciones donde se promueve la participación, colaboración, igualdad y las relaciones interpersonales.

## 9. CONCLUSIONES

Es claro que existe una tendencia en estilos de liderazgo y clima organizacional en las grandes corporaciones. La idea de un horario flexible para los trabajadores junto con un conjunto de beneficios entre los cuales se incluye el teletrabajo, se puede identificar como un gran motivador para los trabajadores, esta metodología ya se está implementando en algunas empresas en Colombia y puede incrementar significativamente la productividad de los empleados si se le añade un plan de incentivos a ellos, en donde si cumplen sus objetivos en un menor tiempo y sobrepasan las metas fijadas se les puede dar una bonificación.

Así mismo, comportamientos que estén relacionados con el liderazgo auténtico en donde el líder tiene una relación cercana con los trabajadores, les permite manejar su tiempo de manera libre, los tiene en cuenta al momento de tomar decisiones en lugar de imponer su autoridad y dar órdenes, delega sus labores y hace sentir a sus empleados más importantes incrementando su sentido de pertenencia con la empresa, son comportamientos que son valorados enormemente por los empleados y que al momento de tener resultados y crecer hacen la diferencia frente a organizaciones que no tienen este tipo de clima organizacional o estilo de liderazgo. Es recomendable tener acciones de este tipo en las organizaciones ya que ayudarán a los empleados a sentirse más a gusto con lo que hacen diariamente, muy probablemente disminuirá la rotación del personal lo que disminuiría al tiempo costos, ya que los costos de entrenamiento de una empresa aumentan si su rotación de personal es muy alta.

Es importante resaltar que las dos empresas más grandes que se visitaron (Google y Bloomberg) tienen una serie de políticas más parecidas que las otras dos (NYC&Co, ProColombia). Las dos primeras manejan la misma idea de no tener un puesto de trabajo específico, delimitado y fijo, en lugar de esto los trabajadores se sientan en donde estén más cómodos y no hay gran diferencia entre el puesto de trabajo de un gerente al puesto de trabajo de un empleado junior. En NYC &Co, si existen puestos de trabajo fijos y hay ciertas diferencias entre los gerentes y los demás empleados; los gerentes tienen oficinas más grandes y con vista, mientras que los empleados tienen cubículos. Bajo estas condiciones, sería interesante hacer un estudio a mayor profundidad y recolectando una mayor cantidad de datos, para determinar si este tipo de políticas de “no puestos

fijos” ha determinado un mayor crecimiento en Bloomberg y en Google a comparación de las demás empresas que no adoptan este pensamiento. Actualmente las empresas que aplican esta política en Colombia son muy pocas como es el caso de Unilever y Google Colombia. No necesariamente se recomendaría tener una política tan flexible en cuanto a los puestos de trabajo, pero si es recomendable darles a los empleados un poco más de “movilidad”, que dentro de esta podría ir incluido algunos días de trabajo en casa, es decir, implementar el “teletrabajo”.

Al respecto, según la Página oficial de Teletrabajo en Colombia, este es “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa. Sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. Dentro de esta página web se definen tres modalidades de trabajo: *Teletrabajo Autónomo*, en donde los trabajadores independientes o empleados con ayuda de las TIC, desarrollan sus tareas desde cualquier lugar elegido por ellos mismos. *Teletrabajo Suplementario*, trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, es importante mencionar que se entiende que ellos “teletrabajan” al menos dos veces por semana. Por último, en la modalidad de *Teletrabajo Móvil* los trabajadores usan sus dispositivos móviles para completar sus tareas, no tienen un lugar definido para trabajar y se les permite ausentarse con frecuencia de la oficina.

Para impulsar el teletrabajo, el Ministerio de Trabajo se unió con diferentes entidades públicas y privadas, se reunió con diferentes empresas y se les dio la opción de firmar el “*Pacto por el teletrabajo*” que incluye acompañamiento técnico por parte de la Comisión Asesora de Teletrabajo, en temas jurídicos, tecnológicos y de recursos humanos junto con talleres de sensibilización y capacitación a funcionarios de las empresas y de sindicatos entre otros beneficios (Teletrabajo). Se espera que con estos beneficios brindados las empresas implementen el teletrabajo como una opción para sus empleados, al igual que un aumento en la participación de cada vez más empresas dentro del programa. Esto conllevaría a que Colombia fuera un país innovador en temas de beneficios y bienestar de sus trabajadores.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 325-329.
- Azanza, G. Moriano, J. Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, 45-50.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. En V. Hamilton & G. H. Bower (Eds): *Cognitive perspectives on emotion and motivation*. NATO ASI series D: Behavioral and social sciences, 44, 37-61. Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Dinh, J. Lord, R. Gardner, W. Meuser, J. Liden, R. Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 41-42.
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Glick, W. H. (1985) Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: organizations are not central tendencies. Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2 (2), 61-77.
- Habib, S. Aslam, S. Hussain, A. Yasmeen, S. Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J. Ekvall, G., & Britz, A. (2000-2001) Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13, 171-184.

- James, L. R., & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. In D. Magnussen (Ed.): *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 275-295. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lundin, L. (2013). Millennial Generation. *Salem Press Encyclopedia*, 1.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo, México*: McGraw-Hill.
- Robins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional México*: Pearson Educación.
- Uribe, A. Molina, J. Contreras, F. Barbosa, D. Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad Empresa*, 25, 53-71.
- Walumba, F. Avolio, B. Gardner, W. Wernsing, T. Peterson, S. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 94-98.
- Web. [http:// www.google.com/about/?hl=en](http://www.google.com/about/?hl=en).Online
- Web. [http://www. procolombia.co/procolombia/nuestra-historia](http://www.procolombia.co/procolombia/nuestra-historia).Online
- Web. <http://www.bloomberg.com/company>.Online
- Web. <http://www.nycandcompany.org/about-us>.Online
- Web. <http://www.teletrabajo.gov.co>