

**El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente
laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work
en el período 2009- 2011**

Autor

Oscar Javier Jiménez Yepes

Trabajo de Grado para el Título de Administración de Empresas

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales Universidad EAN

Bogotá, 2012

Contenido

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	7
El Papel del Liderazgo en Colombia desde la Perspectiva de la Valoración del Ambiente Laboral: Un Estudio Aplicado de Great Place to Work en el Periodo 2009- 2011	¡Error!
Marcador no definido.	
JUSTIFICACIÓN	9
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Problema de Investigación	12
Metodología.....	15
Teorías Relacionadas con el Liderazgo y el Ambiente Laboral	15
Teorías de Douglas McGregor.....	15
Teoría Z (Método Japonés), William Ouchi (López, C., 2001).....	20
Principios fundamentales de la teoría Z.....	21
Como desarrollar la cultura de la empresa Z	21
Metas comunes de la teoría Z	22
Características de la teoría Z.....	23
Ventajas de la teoría Z	23
Teoría Inteligencia Emocional Daniel Goleman.....	24
La Pirámide de Maslow y su Influencia en la Empresa. (Web y empresas, 2011).....	30
Las cinco necesidades de la pirámide de Maslow	31
Características generales de la Pirámide de Maslow	31
La influencia de la pirámide de Maslow dentro de una empresa.....	32
Teoría de los Dos Factores de Herzberg (Politécnico Grancolombiano, s.f.).....	32
Factores Higiénicos o factores extrínsecos	32
Factores motivacionales o factores intrínsecos.....	33
Teoría de Chris Argyris (The Organization Development Institute International, Latinamerica, 2010)	35
La teoría de los rasgos.....	40
La teoría de los estilos de conducta	40
El modelo de Bolton y Grover Bolton	41
Los seis estilos de liderazgo de Goleman	41
El líder carismático	42
Liderazgo y clima organizacional	43
El liderazgo y el ambiente laboral en el modelo de Great Place to Work®	44
Consideraciones sobre el índice de ambiente laboral (IAL).....	44
La labor de Great Place to Work Institute®	44
El papel del instituto Great Place to Work® en el mundo.....	46
Consideraciones sobre el índice de ambiente laboral	51
Definiciones de liderazgo	51

Relación entre las Teorías y los elementos del modelo del Instituto Great Place to Work® frente al Liderazgo y el Ambiente Laboral.	53
Análisis de Experiencias en Compañías Reconocidas como Grandes Lugares para Trabajar en Colombia de 2009 a 2011, de Acuerdo al Instituto Great Place To Work®	56
Empresa: Compañía 1 (sector asegurador)	56
Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.....	60
Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 1	60
Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la vicepresidencia de ventas en la compañía 1	60
Que opinan los colaboradores de la Vicepresidencia de ventas de la compañía 1 (sector asegurador) de sus líderes	63
Prácticas de la organización en términos de liderazgo	67
Empresa: Compañía 2 (sector alimentos)	74
Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.....	75
Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 2	76
Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos en la compañía 2	76
Que opinan los colaboradores de la gerencia de recursos humanos de la compañía 2 (sector alimentos) de sus líderes	79
Prácticas de la organización en términos de liderazgo	82
Empresa: Compañía 3 (sector alimentos)	84
Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.....	85
Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 3	86
Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad de la compañía 3	86
Que opinan los colaboradores de la gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad de la compañía 3 (sector alimentos) de sus líderes.....	88
Prácticas de la organización en términos de liderazgo	90
Análisis Comparativo.....	92
Recomendaciones	95
Argumentos en Contra	¡Error! Marcador no definido.
Argumentos a Favor.....	¡Error! Marcador no definido.
Conclusiones	97
Referencias Bibliográficas	100

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Credibilidad en la vicepresidencia de ventas	57
Tabla 2. Credibilidad en la gerencia de recursos humanos.....	74

Tabla 3. Credibilidad en la Gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad..... 85

Resumen Ejecutivo

Este documento contiene una recopilación de experiencias en compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia de acuerdo al Instituto Great Place to Work®.

Describe la percepción general de la confianza, los comportamientos de los líderes que más construyen confianza y los comportamientos que más valoran los colaboradores en los líderes.

En el desarrollo del trabajo se presentan los elementos más destacados en términos de liderazgo de las teorías de administración que guardan relación con el liderazgo y el ambiente laboral. Se toma una muestra de tres organizaciones de sectores diferentes en los que se ha aplicado la metodología de valoración de ambiente laboral y a partir de allí se presentan descripciones del liderazgo y el ambiente laboral de acuerdo con el modelo de Great Place to Work® y la relación entre las teorías y los elementos que el mismo modelo del Instituto Great Place to Work® tienen establecidos frente al ambiente laboral y el liderazgo. Con estas bases, se incluyen las conclusiones en términos de administración y gerencia aplicada, entre las cuales se destaca el importante impacto que tiene el liderazgo de excelencia en la construcción de grandes lugares para trabajar.

El objetivo general del trabajo, es desarrollar un análisis de experiencias sobre los comportamientos y prácticas de liderazgo de compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia por el Instituto Great Place to Work®.

Para lograr este objetivo, se abordaron las principales teorías relacionadas con el liderazgo y el ambiente laboral, entre las cuales es importante destacar autores como Douglas McGregor, William Ouchi, Daniel Goleman, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y Chris Argyris.

El trabajo se basó en el modelo del Instituto Great Place to Work® que valora a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa, el ambiente laboral de la organización.

Es importante aclarar que el trabajo no pretende ser concluyente, es un trabajo que recopila experiencias en tres compañías de los sectores asegurador y de alimentos en Colombia, y desde este alcance, mostrar algunas relaciones de causalidad entre liderazgo de excelencia y buen ambiente laboral.

De esta manera se lograron describir los elementos teóricos del liderazgo de excelencia y su relación con el modelo de valoración del ambiente laboral de Great Place to Work®

En adición, se hizo un análisis comparativo de experiencias, para determinar la incidencia del liderazgo con excelencia en el ambiente laboral, desde el alcance planteado por este trabajo.

Finalmente con base al análisis de experiencias, se presentaron algunas recomendaciones para un manejo adecuado del liderazgo con excelencia en las organizaciones en Colombia.

Este trabajo es una buena base que permitiría a otros profesionales, ampliar el alcance del mismo, para lograr resultados más concluyentes en términos de la influencia del liderazgo con excelencia en la gestión del ambiente laboral de las organizaciones en Colombia.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Ambiente Laboral, Gerencia, Comportamiento, Administración.

ABSTRACT: The document is a descriptive compilation of some experiences in organizations well known as better places to work according with the Great Place to Work® Institute methodology of approach. It show a general perception of trust, the leadership behaviors which has more contribution in terms of organizational trust and other behaviors that already has more value for the coworkers in the leaders. The document describes the highlights of leadership in the more relevant management theories that has a close meaning with the leadership and the labor

environment. With a sample of three organizations where the GPW of labor environment methodology has previously applied, the document show some descriptions about leadership characteristics and their implications in terms of organizational performance, the GPW valuation and the relationship between organizational behavior and GPW main variables for the leadership measurement. With all if this basement, the document show some conclusions in terms of management and the deep impact due to the leadership of excellence in the way of built better places to work.

KEY WORDS: Leadership, Labor environment, Management, Organizational Behavior, Administration.

Introducción

Este trabajo describe los comportamientos y prácticas de liderazgo de compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia por el instituto Great Place to Work® entre los años 2009 a 2011, y su relación con el Índice de Ambiente Laboral y las prácticas de liderazgo en esas organizaciones.

En el capítulo uno describe las teorías relacionadas con el liderazgo y el ambiente laboral de tratadistas expertos en estos temas como lo son Douglas McGregor, William Ouchi de la teoría Z o el método japonés; Daniel Goleman autor de la teoría de la inteligencia emocional y su impacto empresarial; Maslow autor de la pirámide de las cinco necesidades de los seres humanos y la influencia en una empresa; Herzberg y la descripción de los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o factores intrínsecos; Argyris y sus teorías sobre el comportamiento organizacional de líderes. También se describen teorías como la de los rasgos, los estilos de conducta, el modelo de Bolton y Grover, los seis estilos de liderazgo de Goleman, el líder carismático y el liderazgo y el clima organizacional.

Posteriormente se describe el liderazgo y el ambiente laboral en el modelo de Great Place to Work®, para lo cual se hacen las consideraciones generales sobre el índice de ambiente laboral (IAL), la labor del Great Place to Work® Institute y su papel en el mundo organizacional.

En el siguiente capítulo se hace la relación entre las teorías y los elementos del modelo del Instituto Great Place to Work® frente al liderazgo y el ambiente laboral.

En el capítulo 4 se hace el análisis de experiencias en compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia de 2009 a 2011, de acuerdo al Instituto Great Place to Work®. Para este propósito se tomaron tres compañías: una del sector asegurador en su vicepresidencia comercial, otra del sector de alimentos en su vicepresidencia de talento humano

y la última también en el sector de alimentos en su gerencia de investigación, desarrollo y calidad.

Los nombres de estas compañías se omiten por estrictas razones de confidencialidad y el desarrollo de este trabajo se hace en tres compañías por la muy grande dificultad de acceder a este tipo de información y la profunda injerencia que se solicita sobre reserva de información que se exige en este tipo de estudios aplicados sobre comportamiento y desempeño de las organizaciones.

El capítulo cinco incluye algunas recomendaciones para construir grandes lugares para trabajar y hacer del ambiente laboral un generador de valor en estas organizaciones, de acuerdo con los rasgos de liderazgo aplicado en la gerencia. Finalmente se desarrollan las principales recomendaciones de análisis de experiencias, siendo la más importante el impacto de los líderes en la construcción de grandes lugares para trabajar.

Justificación

La principal justificación de este trabajo radica en los muy pocos documentos ordenados que existen alrededor de los comportamientos y prácticas de liderazgo en compañías que han hecho de su ambiente laboral un elemento dinamizador y de apalancamiento en la creación de valor.

El profesional en administración de empresas debe desarrollar suficientes competencias que le permitan motivar sus equipos de trabajo, construir las estructuras, procesos, reglas y entorno de trabajo que permitan el crecimiento profesional del talento humano para la organización. Retener el mejor talento, es crucial para el desarrollo de la misión y visión de la empresa pero además para conseguir los objetivos propuestos, y fundamentalmente para conseguir la sostenibilidad.

Por lo que se refiere a la actividad del nuevo directivo, emanada del contexto que se ha esbozado, será más compleja, pues deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, usar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades clave como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Es evidente, que para un administrador de empresas, el tema objeto de esta monografía de análisis de experiencias es de vital importancia, ya que muestra de manera ordenada, las prácticas frente al talento humano en organizaciones consideradas como grandes lugares para trabajar, donde el recurso humano es considerado base fundamental del éxito de la compañía, generador de los activos intangibles de la empresa, que hoy en día representan el 90% del valor de la organización (Kaplan and Norton, 2002).

Desde este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones se convierten en elementos clave de supervivencia.

Por tanto la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal, son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo, influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

La importancia para la universidad y sus grupos de investigación, radica en que este es un documento de consulta para profesores, estudiantes de pregrado y posgrado, así como para el empresariado colombiano.

Cada persona constituye un mundo diferente con distintos objetivos y es tarea de los líderes de la organización establecer un buen clima y que las metas organizacionales se conviertan en denominador común de todos los mundos personales con los que cuentan.

En adición es importante lograr que las organizaciones entiendan que el ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral inadecuado harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Para que un trabajador se desempeñe adecuadamente, para que alcance su máximo potencial, debe tener condiciones de trabajo adecuadas, no basta con tener entrenamiento y las

herramientas necesarias, también hace falta que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus líderes.

Es importante que las empresas entiendan que procurar un buen ambiente laboral para sus empleados no es un tema de humanidad, es un tema que les va a facilitar el logro de sus objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que en esta forma los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero.

Otro aspecto importante que justifica ampliamente el análisis de experiencias es sensibilizar a los emprendedores, sobre todo aquellos que están construyendo PYMES, que el ambiente laboral no solo es importante para las grandes corporaciones, es tal vez de mayor importancia para las pequeñas y medianas empresas, en la medida que estas están asumiendo retos muy complejos en el mercado, de tal manera que tener un equipo motivado y comprometido con una visión compartida se vuelve vital para el logro de los resultados.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un análisis de experiencias sobre los comportamientos y prácticas de liderazgo de compañías reconocidas como grandes lugares para trabajar en Colombia por el Instituto Great Place to Work® y formular recomendaciones sobre la aplicación del liderazgo con excelencia.

Objetivos Específicos

- Describir los elementos teóricos y el marco de análisis de las variables del liderazgo de excelencia y su relación con el modelo de valoración de ambiente laboral de Great Place to Work®.

- Aplicar un método de análisis comparativo de experiencias, basado en el modelo de valoración del ambiente laboral del Instituto Great Place to Work®, para determinar qué tanto incide el liderazgo con excelencia en el ambiente laboral.
- Presentar recomendaciones para un manejo adecuado del liderazgo con excelencia en las organizaciones en Colombia.

Problema de Investigación

El problema de investigación es determinar cuáles son los comportamientos que facilitan la implementación de las mejores prácticas alrededor del liderazgo y la construcción de grandes lugares para trabajar, de acuerdo con las variables de credibilidad utilizadas en el enfoque del modelo de medición del Instituto Great Place to Work®.

La pregunta central que se resuelve en el estudio es la siguiente:

¿Cuál es el papel que tiene el liderazgo y sus prácticas organizacionales en el ambiente laboral, de acuerdo con la metodología de medición utilizada por el Instituto Great Place to Work®?

Dentro del conjunto de variables de medición en el desarrollo de competencias se encuentran las siguientes: Inspirar al equipo de trabajo, comunicación en doble vía, Escucha activa, agradecimiento y reconocimiento del trabajo sobresaliente, desarrollar profesionalmente a los colaboradores, entender que sus colaboradores son seres humanos que necesitan ser cuidados, compartir con su equipo de trabajo no solo desde lo laboral sino también desde lo social, celebrar los hechos sobresalientes como el logro de resultados, el crecimiento profesional de los

miembros del equipo y contratar el mejor talento humano que incluye un buen proceso de selección y una adecuada inducción y bienvenida al equipo de trabajo. A este conjunto de variables, entre otras, y a su impacto en el ambiente laboral de la organización, es que se enfoca el análisis de los elementos del modelo del Instituto Great Place To Work®. El punto de vista se concentra en determinar la manera en que estas mediciones, están asociadas a prácticas de liderazgo con excelencia y cómo todas ellas en su conjunto pueden llegar a contribuir de manera muy positiva a la construcción de un gran lugar para trabajar.

De otro lado desarrollar las siguientes competencias en los líderes será también de vital importancia en esta construcción: Coordinar adecuadamente los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos, la distribución de tareas y funciones de los colaboradores. Desarrollar un buen proceso de delegación de funciones y tener una visión clara de hacia dónde va el negocio, comunicarla a los colaboradores y tener suficientes competencias para lograr esa visión. Ser integro en términos de confiabilidad, honestidad y ética.

El estudio se orienta a definir cuáles comportamientos de los líderes en las organizaciones, hacen más explícitas estas competencias, y la manera en que estos líderes construyen en sus áreas de trabajo grandes lugares para las labores.

Un mal liderazgo caracterizado por solo exigir resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos, genera desunión del equipo, lo que provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los resultados. No es solo un tema de felicidad en el sitio de trabajo, pasa más bien por lograr los resultados de la organización y hacerla sostenible.

Con el análisis para abordar el problema de investigación señalado, se pretende ubicar el estadio de desarrollo de estas competencias en algunas compañías colombianas que han sido consideradas grandes lugares para trabajar por el Instituto Great Place To Work®, recopilando de manera ordenada la información que permite obtener conclusiones sobre este tipo de comportamientos y desde esa óptica proponer recomendaciones en términos de aportes al desempeño general de las organizaciones.

Igualmente, al resolver la pregunta central que inspira el desarrollo del estudio, se está aportando, no solo a los administradores de empresas sino a los empresarios y sus organizaciones, un fuerte sustento empírico que demuestre que mantener un buen ambiente laboral es tan importante como la ejecución de las metas de la compañía. Dicho de otro modo, si no se cuenta con un buen ambiente laboral, las personas no trabajarán al 100% de sus capacidades. Para esto, es indispensable que los directivos comprendan que en primer lugar la empresa está conformada por personas y, por ende, es entre ellos que tienen que mantener una buena relación para contar con un equipo de trabajo que persigue el mismo fin y no con un simple grupo de personas que laboran en el mismo lugar.

Metodología

El trabajo se basó en el modelo del Instituto Great Place to Work® que valora a través de una encuesta aplicada a los colaboradores de una empresa, el ambiente laboral de la organización. Se tomó este modelo por estar suficientemente probado y documentado en Colombia y en el mundo.

El trabajo se desarrolló tomando tres compañías valoradas por el instituto en Colombia, las razones para incluir estas compañías son las siguientes:

1. Disponibilidad de la información
2. Compañías que pertenecen al sector industrial y de servicios en Colombia
3. Compañías suficientemente grandes en términos de facturación y de personas que permitieron analizar la compañía como un todo, y en sus diferentes áreas si así se requiriera
4. Compañías colombianas que permiten analizar los resultados dentro de la cultura organizacional en Colombia.

Es importante aclarar que el trabajo no pretende ser concluyente, es un trabajo que recopila experiencias en tres compañías de los sectores asegurador y de alimentos en Colombia, y desde este alcance, mostrar algunas relaciones de causalidad entre liderazgo de excelencia y buen ambiente laboral.

En las tres empresas se tomaron para el análisis, las fuentes primarias suministradas por el Instituto Great Place to Work® , los resultados de las valoraciones efectuadas dentro del periodo comprendido entre el 2009 y 2011, así como los comportamientos de los líderes en esas organizaciones, lo que más valoran los colaboradores de sus líderes y las principales prácticas de liderazgo.

Teorías Relacionadas con el Liderazgo y el Ambiente Laboral

Teorías de Douglas McGregor (Guevara Ramos, E., 2008, 57)

McGregor pensaba que detrás de cada decisión administrativa, subyace una serie de supuestos acerca de la naturaleza humana y de la conducta, que es central en la determinación de cada estilo de operación individual del administrador.

El punto de vista convencional sobre las funciones de la administración para integrar el elemento humano a la organización, puede enunciarse de acuerdo a tres proposiciones:

1. La administración es responsable de organizar los recursos de la empresa de acuerdo a los objetivos económicos que se persiguen.
2. Con respecto a la gente, se identifica un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones, modificar su comportamiento, para que encuadre a las necesidades de la organización.
3. Sin la participación activa de la administración, la gente sería pasiva a las necesidades de la organización. Ellos deben ser persuadidos, recompensados, castigados, controlados en la dirección de subordinados. Detrás de esta teoría convencional, existen algunos postulados adicionales.

El lado humano de la empresa económica es modelado ahora sobre la base de esas proposiciones y postulados. Las estructuras convencionales de organización, las políticas administrativas y los programas de acción reflejan tales proposiciones.

Por un extremo, la dirección puede ser dura o fuerte. Los métodos para dirigir el comportamiento implican coerción y amenaza, una estrecha supervisión, controles inflexibles. Por el otro extremo la dirección puede ser suave o débil. Este método implica ser estricto, satisfaciendo las demandas de la gente y logrando la armonía. (McGregor, 1981, p. 7).

El modelo de hombre de McGregor es probablemente el que más ha influido sobre el sistema de valores y los programas de humanismo industrial. McGregor difiere de Maslow y

Argyris, porque su modelo no se basa del todo en una teoría del desarrollo de la personalidad. Su modelo está organizado de modo que interese explícitamente a los administradores de organizaciones.

El modelo McGregor es menos desarrollado puesto que tan solo establece la teoría X que representa una caricatura de la teoría burocrática donde se supone que la gerencia cree que los trabajadores odian su trabajo y harán todo lo posible por evitarlo, serán indiferentes a las necesidades de la organización y solo pueden cooperar a través de las sanciones negativas. Mientras que en la teoría Y los administradores asumen tales cosas como la capacidad de asumir responsabilidades, el potencial de su desarrollo y la disponibilidad para dirigir la conducta hacia el logro de las metas organizacionales.

Este investigador pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en sistema burocrático, se basaba en parte a suposiciones erróneas de la naturaleza del trabajador (teoría X), las actividades están especializadas por niveles de jerarquía gerencial, las decisiones las toman niveles altos y las ponen en práctica los niveles bajos.

Según Douglas McGregor algunos gerentes aceptan los supuestos de la teoría X acerca de los empleados de los niveles bajos. Entre esas creencias el que las personas tienen pocas ambiciones y realizan el trabajo solo obligándolos, esta teoría por fuerza debe estar apuntalada en la estructura rígida; en cambio los que apoyan la teoría Y tienden a satisfacer mejor las necesidades de sus miembros y utilizarán mejor su potencial. Esta teoría argumenta que el trabajo provoca satisfacción en el empleado, que le satisface el deseo de logro. Tales organizaciones conceden mayor independencia a los empleados, un papel más importante en la toma de decisiones y una mayor apertura de comunicación con los gerentes.

De acuerdo con las palabras de McGregor, su modelo es en realidad una cosmología o dos cosmologías de supuestos acerca del hombre, la organización y el estilo de liderazgo. Estas cosmologías están organizadas con arreglo a las conocidas teorías X y teoría Y, popularizadas por su obra “El lado humano de las empresas”.

En la década de los años sesenta los directivos se vieron bombardeados con dos modos antagónicos de enfocar los problemas humanos de la administración y la organización. El primero usualmente llamado escuela clásica de organización, hace hincapié en la necesidad de líneas de autoridad bien establecidas, puestos bien definidos y una autoridad equivalente a la responsabilidad. El segundo, a menudo llamado método de participación, enfoca la conveniencia de involucrar a los miembros de la organización en la toma de decisiones de modo que se sientan más motivados.

Mediante su muy conocido ensayo “Teoría X y Teoría Y” Douglas McGregor diferenció de la siguiente manera los supuestos sobre motivación humana, que sirven de base a esos enfoques. La Teoría X supone que a las personas no les gusta el trabajo y hay que coaccionarlas, controlarlas y dirigir las hacia los objetivos organizacionales. Además, gran parte de las personas prefieren que se les trate de este modo, pues así evitan toda la responsabilidad.

La Teoría Y de integración de objetivos, hace énfasis en el interés intrínseco explícitamente la eficacia de usar el interés intrínseco que la persona promedio tiene por su trabajo, su deseo de dirigirse a si misma y de adquirir responsabilidades, así como en su capacidad de mostrarse creadora al resolver problemas de negocio. Desde luego, McGregor concluye que el último enfoque organizacional mencionado es más conveniente para los directivos.

Pero la posición de McGregor confunde a los directivos que tratan de elegir entre esos dos enfoques antagónicos. El enfoque organizacional clásico que McGregor asocia con la Teoría X, funciona bien en algunas situaciones; aunque, como el mismo autor indicara, existen otras donde no resulta tan efectivo. Al mismo tiempo, el enfoque basado en la Teoría Y, aunque ha producido buenos resultados en algunas situaciones, no siempre funciona. Es decir, cada método resulta eficaz en algunos casos y en otros no.

Los estudios indican que no se tiene un enfoque organizacional ideal; antes bien, el mejor depende de la naturaleza del trabajo que va a realizarse. Las organizaciones con tareas sumamente predecibles funcionan mejor cuando tienen organizaciones caracterizadas por los procedimientos y las jerarquías administrativas sumamente formalizadas del enfoque clásico. Por otra parte, para tareas sumamente inciertas y que necesitan de una más amplia solución de problemas, resultan muy eficaces en las organizaciones menos formalizadas y que hagan hincapié en el autocontrol y en la participación de los miembros en lo referente a la toma de decisiones; es decir, según estos nuevos estudios, los directivos deben proyectar y crear entidades en que las características organizacionales se adapten a la naturaleza de la tarea que va a realizarse.

McGregor afirma que nada hay que sea inevitable en la aplicación de su Teoría Y a las organizaciones. Puede ser que la Teoría X sea el sistema preferido, si el propósito de la administración es la optimización y el uso racional de los recursos (McGregor, 1981, p. 14-18).

Este elemento de contingencia del modelo de McGregor es muy importante cuando se trata de juzgar la utilidad de diferentes programas de reforma de la organización recomendados por los humanistas. Por ejemplo, la descentralización puede ser deseable desde el punto de vista

humanista, pero un nivel dado de la tecnología de la organización puede impedir que se convierta en técnica efectiva.

Este modelo está más preocupado por el cambio de las prácticas y el clima de la organización como un todo que en las prácticas de los líderes individuales. El supuesto es que la interacción de los grupos, el papel de la alta gerencia en establecer un buen clima, minimizando las diferencias jerárquicas a través de la organización e incrementando la influencia de todos los grupos producirá la efectividad organizacional. En esta área se ven las técnicas de relaciones humanas solamente como un instrumento higiénico, es mejor tratar a la gente apropiadamente que de una manera inadecuada, diseñada para minimizar la oposición y fomentar la cooperación con el superior, lo que dará como resultado el mejoramiento del clima organizacional.

Dado lo anterior, las personas serán más colaborativas, al sentir la pertenencia, ser respetadas y ser apreciadas por lo que ellas van a querer contribuir efectivamente y creativamente al logro de los objetivos organizacionales.

Teoría Z (Método Japonés), William Ouchi (López, C., 2001)

La Teoría Z también llamada Método Japonés, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A. Básicamente Ouchi, considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, la del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo es más que eso, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permiten vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejes, entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Principios fundamentales de la teoría Z. Son tres los principios fundamentales de la teoría Z:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones humanas estrechas

La confianza es la piedra angular de la teoría Z.

Como desarrollar la cultura de la empresa Z. Ouchi, identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primero el tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re – evaluar el progreso hasta este punto.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Metas comunes de la teoría Z. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo. Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos

positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará. Esta teoría se basa en la cultura de la región donde se encuentra la empresa y en la organización de la misma, es decir, que toma la productividad como una cuestión de organización social.

La comunicación es una de las facilidades de las actividades administrativas.

Ouchi contrasta su teoría Z a una teoría A, con esto nos quiere decir que existe una gran gama de empresas las cuales se acercan ya sea A o Z y a la vez se define como A a las empresas americanas y a Z como las empresas japonesas. Estos dos tipos son los únicos capaces de sobrevivir en sus respectivas sociedades dados a las condiciones de desarrollo que las proporciona y sostiene.

Características de la teoría Z. (Martínez, R., s.f.)

- Hacer lo que se debe hacer en todas las empresas
- Empieza con educación y termina con educación.
- Se tiene que ofrecer continuidad para todos desde el presidente hasta los obreros.
- Aprovechar lo mejor de cada persona.
- Cuando se aplica esto la falsedad desaparece de la empresa.

Ventajas de la teoría Z.

- Que las compañías estén a prueba de reacciones con verdaderas capacidades tecnológicas y de ventas.
 - Para asegurar utilidades destinadas al beneficio de nuestros empleados y para asegurar la calidad, cantidad y costos con el fin de ganar la confianza de nuestros clientes.
 - Para incorporar la calidad dentro de productos que satisfagan siempre a nuestros clientes.

- Para establecer una empresa cuya salud y carácter corporativos permitan un crecimiento sostenido, combinando las energías creativas de todos los empleados con la meta de alcanzar la mejor calidad del mundo.

- Para crear un lugar de trabajo agradable y mostrar respeto por la humanidad.

La conclusión principal de Ouchi, es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que si es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial para lograr el éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa y congruente con los principios de su teoría. (Espinoza, 2003)

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z, busca crear una nueva cultura empresarial humanista, en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto superarse para su propio bien y el de la empresa. (Martínez, R. s.f.)

Teoría Inteligencia Emocional Daniel Goleman

El término inteligencia emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente. A este libro pronto le siguió otro, del mismo autor, con el nombre de *La Inteligencia Emocional en la Empresa* (1998).

La inteligencia emocional es la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados.

Incluye las habilidades de: percibir, juzgar, y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual.

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el cociente intelectual y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Daniel Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional, ha señalado que el éxito en la empresa obedecería nada menos que en un 80% a este importantísimo factor.

Para Goleman son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional, que dan lugar a un desempeño excelente) los factores que determinan los resultados superiores del puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional. Y es en la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre inteligencia emocional de los líderes y resultados de la empresa es verdaderamente espectacular.

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David McClelland, Howard Gardner y Joseph LeDoux, incorporando las aportaciones de muchos otros científicos como Peter Salovey y Mihalyi Csikzentmihalyi. Y ahí radica su genialidad, en encontrar la conexión entre líneas de investigación que no habían sido relacionadas anteriormente, en revelar las implicaciones prácticas para el gran público y la comunidad empresarial, y en transmitir el mensaje con un lenguaje universal.

Goleman hace de los nuevos conocimientos de la neurofisiología del cerebro un pilar básico en la teoría de la inteligencia emocional. Y específicamente utiliza los hallazgos sobre la amígdala para llamar la atención sobre uno de sus conceptos más populares: “el secuestro de la amígdala”, aquellas ocasiones en las que nuestros sistemas de alarma accionan la parte más rápida y primitiva del cerebro, provocando una actuación inmediata con una fuerte carga emocional, que nos conduce finalmente a una situación peor que la inicial. (Montaño Valle, A., 2011)

El sistema límbico, también llamado cerebro medio, es la porción del cerebro situada inmediatamente debajo de la corteza cerebral, y que comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, la amígdala cerebral.

Estos centros ya funcionan en los mamíferos, siendo el asiento de movimientos emocionales como el temor o la agresión.

En el ser humano, estos son los centros de la afectividad, es aquí donde se procesan las distintas emociones y el hombre experimenta penas, angustias y alegrías intensas.

En 1990 Peter Salovey y John Mayer, basándose en las tesis de las inteligencias múltiples de Gardner, definen inteligencia emocional en función de cinco dimensiones: conocimiento de las propias emociones, autorregulación, motivación de uno mismo, comprensión de las emociones de los demás y gestión de las relaciones.

Por último Goleman se apoya en la investigación y la experiencia de Richard Boyatzis. Sus trabajos han sido pioneros en la aplicación práctica de modelos de desarrollo que mejoran las capacidades más intangibles y blandas del ser humano adulto. Y han demostrado también la estabilidad a lo largo de las mejoras experimentadas.

Con estas piezas, Goleman completa un puzzle, definiendo y operativizando la inteligencia emocional. Basándose en investigaciones recientes, reivindica la importancia de las emociones en la vida personal y profesional y nos ayuda a convivir con la dualidad razón y emoción, mente y corazón, pone de manifiesto el papel de formas alternativas de inteligencia relegadas hasta ahora en el mundo de la educación y del trabajo, donde los conocimientos y las aptitudes intelectuales han dominado durante décadas. Y explica como el éxito profesional está ligado a un conjunto de dimensiones y competencias emocionales que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida.

Goleman en su libro *La Inteligencia Emocional en la Empresa* ha definido el término “inteligencia emocional” se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

- **Aptitud personal:** Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes actitudes:

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Motivación.

- **Aptitud social:** Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

4. Empatía
5. Habilidades sociales

Goleman define la aptitud emocional como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

Los cinco componentes de la inteligencia emocional en la práctica:

1. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:
 - a) Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos.
 - b) Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites
 - c) Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.
2. La autorregulación consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:
 - a. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales
 - b. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad
 - c. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal
 - d. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios
 - e. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
3. La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales:
 - a. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia.
 - b. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización.
 - c. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades.
 - d. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

4. La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales:

- a. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- b. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- c. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- d. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- e. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

5. Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales:

- a. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva.
- b. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes.
- c. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos.
- d. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos.
- e. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios.
- f. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales.
- g. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos.
- h. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Ambas partes de las que está formada la inteligencia emocional incluyen una serie de competencias. Las pertenecientes a la inteligencia interpersonal, vienen siendo objeto de formación de directivos desde hace años, en cambio las competencias de la inteligencia

intrapersonal, como la conciencia de uno mismo, la autorregulación y la automotivación es, de tratamiento novedoso en el campo empresarial, por ello, todavía no se encuentran dentro de los proyectos de formación para directivos, es más estos no están acostumbrados a cuestionarse sus actitudes vitales.

Las competencias de la inteligencia intrapersonal como la conciencia de uno mismo y la automotivación, no se pueden aprender en unas sesiones tradicionales de formación. Sin embargo, estas pueden servir para despertar las conciencias, encender la luz, ver que hay otros caminos para iniciarse en el conocimiento de uno mismo. Estas son competencias que se desarrollan haciendo un intenso trabajo personal realizado normalmente con ayuda externa de un coach mentor o entrenador mental.

La inteligencia emocional significa entre muchas otras cosas, la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

(Montaño Valle, A., 2011)

La Pirámide de Maslow y su Influencia en la Empresa. (Web, 2011)

En 1943, Maslow formuló una teoría de motivación humana, teoría en la que define una jerarquía de necesidades humanas y argumenta que a medida que los individuos van satisfaciendo las necesidades más básicas, los individuos van desarrollando necesidades y deseos más elevados.

Estas necesidades se agrupan en distintos niveles formando la pirámide de Maslow de tal manera que las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide sólo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide.

El movimiento entre las necesidades en la pirámide de Maslow, se realiza mediante las fuerzas del crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores y las fuerzas regresivas, que son aquellas que eliminan necesidades superiores y empujan al individuo hacia las necesidades más básicas.

Las cinco necesidades de la pirámide de Maslow.

Autorrealización: Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

Reconocimiento: Auto reconocimiento, confianza, respeto, éxito.

Afiliación: Amistad, afecto, intimidad sexual.

Seguridad: Seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar, de salud, de propiedad privada.

Fisiológica: Respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis.

Características generales de la Pirámide de Maslow. La teoría de las necesidades de Maslow sobre la motivación humana cumple una serie de rasgos en la sociedad. El principal parámetro es el enunciado de que solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno. Las necesidades fisiológicas de la pirámide de Maslow nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior originando en cierta medida las diferencias jerárquicas propias de cada individuo. No todas las personas van a sentir la necesidad de autorrealización por ejemplo.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Por ejemplo, un individuo puede tener problemas de ingresos o recursos y no por

ello va a carecer de la necesidad de integración en un colectivo, como necesidad situada en una escala superior.

Por último, las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

La influencia de la pirámide de Maslow dentro de una empresa. A pesar de ser una teoría psicológica, la aplicación de la pirámide de Maslow en los negocios es bastante actual y las podemos encontrar en multitud de situaciones económicas y empresariales.

Destacan por ejemplo sus aplicaciones en el desarrollo corporativo de los recursos humanos en empresas e instituciones. Los departamentos de RRHH se basan en un sistema motivador orientado a la cobertura de las necesidades de los trabajadores, estableciendo sistemas de mejora y ambiente laboral más allá de la mera retribución económica.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo Faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

Factores Higiénicos o factores extrínsecos. Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores intrínsecos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas

y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio y la seguridad personal entre otros.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg desataca que, tradicionalmente, solo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajaran más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva) o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esta influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

Factores motivacionales o factores intrínsecos. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de

autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de desmotivación que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción”.

Herzberg concluye de sus investigaciones que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad se relacionan con la satisfacción en el trabajo. De otro lado los factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales están relacionados con la insatisfacción de los trabajadores.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan su fuerza laboral en vez de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores, los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal. No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Teoría de Chris Argyris (The Organization Development Institute International, Latin America, 2010)

La hipótesis básica de Argyris sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a

trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otro tipo de instituciones, las personas ven limitado su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo.

Según Chris Argyris, uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que éstas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros organizacionales. No debe escapar a aquellas personas que han estado involucradas en cambio y desarrollo organizacional que usualmente las mejoras en eficiencia y efectividad organizacional se basan en fortalecer día a día una característica que tienen las empresas: la de parametrizar el comportamiento de los individuos. Es sabido que la creciente robotización y automatización ha superado con creces lo que hoy sería una primitiva línea de montaje como la puesta en marcha por Henry Ford hace alrededor de 100 años y a ello debemos agregar los desarrollos en materia de software con su hardware respectivo que han parametrizado no sólo los comportamientos de los miembros organizacionales sino también el de sus proveedores y clientes.

Ante esta nueva forma de operar dentro de las empresas la forma de interactuar se ha vuelto bastante infantil y esto impacta sobre una baja competencia interpersonal. Esta baja competencia interpersonal se encuentra en casi todos los arreglos organizacionales independientemente de su orientación, como ser escuelas, universidades, hospitales, empresas; etc. Una relación sincera y abierta en confianza con otros es prácticamente inexistente dentro del

ámbito de las empresas. Escuchan poco de lo que otros dicen; se manejan con intrigas y desconfianza, no se manejan de forma abierta, tienen un horizonte corto en sus proyectos, los sentimientos son racionalizados, se encuentran cómodos repitiendo lo que están haciendo, prefieren no oír críticas respecto de lo que hacen y dicen, en el caso de que estén de acuerdo con una crítica puede ser que en el mejor de los casos sea escuchada pero no se modifican conductas a partir de dicha crítica, lo que hacen que las personas tengan una apariencia de salud que solo es una falsa imagen. Todas estas características se encuentran dentro de una cultura organizacional formal-racional, siguiendo a Max Weber, donde las tareas se reducen a un mínimo en sub-tareas lo que conlleva una alta especialización que tanto en términos de acciones como de resultados y recompensas promueve una visión parcial de la entidad donde los distintos sectores compiten entre si alejándose de los objetivos organizacionales. Ahora bien la pregunta que se hace Chris Argyris es la siguiente ¿Cómo puede esperarse que las personas adultas no lleguen a comportarse en forma infantil en este tipo de organizaciones? Poco a poco se empiezan a sentir cómodos en lo que hacen, el sistema refuerza los comportamientos rutinarios y se castiga a aquellos que toman riesgos cuando fracasan en alguna misión heroica que nadie jamás se atrevió a emprender.

Sin embargo a veces las organizaciones reciben ciertos electro-shocks desde el contexto y deben adecuarse a ellos. Para ello las empresas desarrollan mecanismos de acompañamiento que son muchas veces fuertemente contradictorios. Se le dice al personal que debe ser creativo y hacer llegar sugerencias, pero es muy probable que las mismas no sean tenidas en cuenta. Y si son tenidas en cuenta, y producen resultados positivos, es probable que se premie al superior, mientras que cualquier problema o dificultad que surja de la puesta en práctica de la nueva idea que no sea beneficiosa en el corto plazo debe achacársele al proponente de la idea. Se le pide que

mire y actúe en perspectiva y teniendo en cuenta el largo plazo, pero la mayor parte de los ejecutivos son evaluados, promovidos y despedidos por lo que hacen en el corto plazo.

La competencia interpersonal es definida por Chris Argyris como:

1. La habilidad de poseer ideas y sentimientos propios.
2. La habilidad de poder abrirse a ideas y sentimientos propios
3. La habilidad de experimentar y de tomar riesgos interpersonales.
4. La habilidad de ayudar a los otros a poseer ideas propias, la habilidad de ayudar a los demás a abrirse, y la habilidad de ayudarnos a experimentar.

Chris Argyris sugiere que el problema principal no radica en que existan estas paradojas y contradicciones ya que las mismas están presentes en la vida misma; el principal problema reside en que los gerentes no cuentan con las competencias interpersonales que permitan sacar a la luz estos temas y discutirlos en forma franca, abierta y no defensiva. La ventana de Johari sugiere que el mejor estilo operativo organizacional es aquel donde las personas se conocen a si mismas y también son conocidas por otros ya que de esta manera se puede mantener una relación fluida y abierta con terceras personas. Sin embargo existe una diferencia muy grande entre lo que la gerencia predica y verbaliza con lo que realmente hace en las acciones de día a día dentro de la organización.

El comportamiento gerencial con foco en las acciones diarias ha sido estudiado en profundidad por trabajos conjuntos que realizaron Argyris y Schon. En dichos comportamientos encontraron las siguientes cuatro propiedades:

1. Establecimiento de objetivos en forma unilateral con la esperanza de ser alcanzados en grupos.

2. Maximizar los beneficios y minimizar las pérdidas en el corto plazo dividiendo las tareas de otros en sub-tareas lo que les facilita el control y los hace menos dependientes de otros.
3. Minimizar toda manifestación de sentimientos negativos especialmente en público, operando en forma misteriosa a la luz de otros al guardar para sí sus pensamientos.
4. Comportarse en forma racional y objetiva priorizando la cuantificación de variables como indicadores de desempeño, reduciendo la escucha de los sentimientos de otros, de modo que se protege a si mismo de temas que pueden tener un contenido emocional que altere el establecimiento racional-objetivo.

Los gerentes prefieren operar bajo lo que Chrys Argyris denomina el “Modelo 1” donde se mueven unidimensionalmente y con el objetivo de tener un control total. Bajo este modelo 1 el debate abierto y franco sobre temas de relevancia por lo general es evitado y da lugar a lo que Chrys llama “aprendizaje de primer ciclo” donde en realidad lo que los gerentes aprenden tiene que ver básicamente con como complacer al superior en la organización.

Como consecuencia de su trabajo con Schon, Chrys propone el modelo II de aprendizaje gerencial al que llama teoría en la práctica / en uso, que realmente promueve y permite el aprendizaje organizacional.

Los postulados del modelo II incluyen:

1. Inicie acciones sobre información confiable.
2. Obtenga dicha información en forma abierta, sin secretos para otros.
3. Inicie acciones con otros bajo el método de opciones libres con todas aquellas partes que son competentes y agreguen valor.
4. Investigue y promueva sugerencias de otros por su experiencia y competencia.
5. Incluya dentro del equipo de análisis de opciones a personal crítico.

6. Genere alistamiento para el cambio como resultado de la decisión sobre las opciones elegidas.
7. Promueva el mayor grado de compromiso posible para que todas las partes involucradas acompañen en el cambio.
8. Desarrolle un sistema de monitoreo incluso respecto de sus propias acciones y compromisos.

La teoría de los rasgos. (Villanueva Sierra, J. J., 2008)

Esta teoría partía del hecho de que el liderazgo se relacionaba con características físicas o de personalidad. Stogdill llegó a identificar cinco rasgos: inteligencia, dominación, autoconfianza, nivel de energía y actividad y el conocimiento de la tarea. Pero no resultaron ser buenos predictores del liderazgo, ya que personas con estos rasgos pueden no tener ningún tipo de capacidad para liderar.

Los estudios de Mann, fueron también decepcionantes, entre las siete dimensiones de personalidad que estudió, identifico la inteligencia como el mejor predictor de liderazgo. Pero esto es bastante poco, por lo que este enfoque quedo en el olvido durante años.

En cualquier caso, algunos se atreven a enumerar rasgos del líder, Bennis propone la siguiente lista de rasgos básicos para el liderazgo: visión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.

La teoría de los estilos de conducta. (Méndez Benavides, R., 2009).

Se centra en la conducta del líder, y como afecta la eficiencia del equipo de trabajo. Después de estudiar nueve dimensiones de conductas del líder, identificaron como determinantes solo dos de ellas: la consideración (respeto mutuo y confianza con los seguidores) y la estructura

de iniciación (organizar y definir lo que los seguidores deben hacer). Se encontró que no existía un estilo de liderazgo mejor que otro y su eficacia dependía de las situaciones. Este enfoque afirma que los líderes no nacen, se hacen y por lo tanto, se puede aprender a liderar.

El modelo de Bolton y Grover Bolton. (Carrión, J., 2007) Este modelo mezcla los rasgos y las contingencias. Presenta una matriz formada por dos variables: asertividad y emotividad, para ellos los rasgos de las personas asertivas son: hablan más, más alto y con mayor rapidez, gesticulan más, expresan sus opiniones y exigencias de forma más directa.

Ante la presión, el estilo original da lugar a un estilo defensivo: los analíticos evitan el conflicto a toda costa, los afables se vuelven condescendientes, los expresivos agresivos, y los directivos dictadores. Si persiste la presión aún mas, los analíticos se convierten en dictatoriales, los afables en agresivos, los expresivos en condescendientes y los directivos tienden a evitar el conflicto. Esta es un herramienta interesante, pero parcial, ya que no considera otras variables interesantes.

Los seis estilos de liderazgo de Goleman. (Carrión, J., 2007)

El modelo propuesto por Daniel Goleman es fundamentalmente conductista, considera que los estilos de liderazgo varían en función del contexto, por lo que se puede considerar un modelo mixto. Goleman identifica seis estilos observables en función de diferentes conductas observables:

1. Orientativo: la frase característica es “ven conmigo”, el objetivo es dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes: empatía, confianza en si mismo, confianza en los demás, inspiración, conciencia de uno mismo, capacidad para catalizar los cambios y transparencia.

2. Capacitador: La frase característica es “inténtalo” el objetivo es el desarrollo de las personas a largo plazo. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes:

Conciencia de uno mismo, empatía, sinceridad, creación de vínculos, confianza en los demás, comprensión organizacional y desarrollo de los otros.

3. Participativo: La frase característica es ¿qué opinas? el objetivo es crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes: Trabajo en equipo, gestión de conflictos e influencia. comprensión organizacional y desarrollo de los otros.

4. Afiliativo: La frase característica es “Las personas primero” el objetivo es crear armonía con los empleados y entre ellos. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes: Empatía, colaboración, gestión de los conflictos y creación de vínculos.

5. Imitativo: La frase característica es “Haz como yo” el objetivo es cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel de excelencia. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes: Orientación al logro e iniciativa.

6. Coercitivos: La frase característica es “Haz como yo” el objetivo es cumplimiento inmediato de tareas. Las competencias relacionadas con este estilo son las siguientes: Influencia, orientación al logro e iniciativa.

El líder carismático. El liderazgo carismático profundiza en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiraciones, en la comunicación no verbal, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en si mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación.

Este tipo de liderazgo transforma a las personas para que busquen con pasión los objetivos organizativos en lugar de sus propios intereses.

Liderazgo y clima organizacional. (Cuadra Peralta, A.; Veloso Bezio, C., 2007). En los años 60, Likert y McGregor proponen el concepto de “clima organizacional”, debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejercieran una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. Es así como desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y ambiente laboral, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Por otra parte los cimientos de un buen clima organizacional se relacionan con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: balance entre vida laboral y vida personal, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y liderazgo. En relación al liderazgo, se señala que goza de tal relevancia que, es el aspecto que más incide en el clima, el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y este lo hará sobre la productividad. Los líderes fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y colaboradores. Además, los líderes comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de estos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La

apertura y la cercanía, serían un resultado de estas y deberían tener un efecto sustancial en el ambiente laboral.

Estos planteamientos dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima organizacional.

El liderazgo y el ambiente laboral en el modelo de Great Place to Work®

Consideraciones sobre el índice de ambiente laboral (IAL).

La labor de Great Place to Work Institute®. El Instituto Great Place to Work® es una firma de consultoría global en recursos humanos, especializada en investigación y entrenamiento en confianza organizacional. El modelo de Great Place to Work® es construido con base en la investigación y recolección de datos por más de 25 años a través de la encuesta a empleados (Trust Index®), que es aplicada en más de 10 millones de empleados en más de 5500 organizaciones cada año alrededor del mundo.

Great Place to Work® provee entrenamiento a líderes y servicios de consultoría en cultura organizacional para negocios, entidades sin ánimo de lucro y agencias gubernamentales en más de 45 países en los seis continentes. Great Place to Work® produce la lista anual de las 100 mejores compañías para trabajar en los Estados Unidos que es publicada en la revista Fortune.

El principal propósito del Instituto a nivel mundial es construir una mejor sociedad, ayudando a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo.

El instituto Great Place to Work® concluye que los grandes lugares para trabajar se construyen a través de las relaciones que los empleados experimentan en su día a día laboral, no es a través de un listado de programas y beneficios.

Los empleados creen que ellos trabajan en grandes organizaciones cuando ellos consistentemente: confían en sus empleadores, se sienten orgullosos de lo que hacen y disfrutan de la gente con la que trabajan.

Confianza es la base fundamental de los grandes lugares para trabajar, y esta se crea a través de la credibilidad en los líderes, el respeto con que los empleados sienten que son tratados, y la imparcialidad que los empleados perciben en el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente el grado de orgullo que sienten y la conexión y camaradería construida entre los empleados.

Este modelo fundamental, validado por Great Place to Work® durante más de 25 años a través del análisis de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país a país, aplica para compañías de todos los sectores económicos y con empleados de diversos tipos de características demográficas.

Great Place to Work® mide de manera precisa los comportamientos y el entorno que forman y sustentan los más deseables lugares para trabajar en el mundo a través de 58 métricas específicas incluidas en la encuesta a empleados Trust Index®.

Académicos, líderes de negocios y medios confían en las métricas que permiten al Instituto Great Place to Work® establecer un objetivo estándar que defina que es un gran lugar para trabajar. Esas métricas forman la base metodológica que Great Place to Work® usa para asesorar a las compañías en cómo transformar sus compañías en grandes lugares para trabajar.

Estas métricas y otros análisis ayudan al Instituto a determinar cuáles organizaciones son los mejores lugares para trabajar en el mundo.

El co-fundador del instituto Robert Levering dice: “nosotros creemos que todas las compañías pueden ser una gran lugar para trabajar, Great Place to Work® existe para hacer que esto suceda”.

Desde el constante estudio de los mejores lugares para trabajar en el mundo, el Instituto Great Place to Work® ha aprendido que la confianza es el diferenciador clave. Esto aplica a todas las organizaciones independiente de su cultura, tipo de industria, tamaño o tiempo de fundada. A través de la construcción de confianza en el lugar de trabajo, las compañías pueden mejorar sus resultados de negocio. La cooperación y la innovación son positivamente influenciadas por la confianza.

Great Place to Work® cree en el cambio de la calidad de vida laboral para todos los empleados. Como pioneros de este movimiento social, el Instituto motiva a todas las compañías que deseen crear sus propios grandes lugares de trabajo. Como el Instituto, estas compañías quieren construir una mejor sociedad para todos los empleados en cualquier parte del mundo.

El papel del instituto Great Place to Work® en el mundo. Contribuyen a través de su misión en las siguientes formas:

- Como expertos en grandes lugares para trabajar, entregan listas y rankings con los mejores estándares que identifican y clasifican los mejores lugares para trabajar en el mundo,
- Sus potentes modelos de entendimiento de las culturas de los lugares de trabajo les permiten desarrollar herramientas de valoración para ayudar a las compañías a interpretar sus lugares de trabajo, y decidir implementar iniciativas de cambio.

- Los conceptos simples pero potentes les permiten desarrollar talleres y cursos de entrenamiento para líderes y colaboradores que les ayuden a formar grandes lugares para trabajar.
- El Instituto a través de su papel como árbitro de la excelencia de los lugares de trabajo, pueden ayudar a través de conferencias y canales persona a persona o virtuales a proveer oportunidades de intercambio de experiencias entre organizaciones.
- La investigación continua del Instituto Great Place to Work® y sus bases de datos de los mejores lugares para trabajar en el mundo, le permite compartir historias y consejos acerca de los grandes lugares para trabajar a través de publicaciones y recursos en línea alrededor del mundo.
- Como promotores de la cultura ideal en los lugares de trabajo, Great Place to Work® siempre mantiene altos niveles de integridad. Desarrolla las lista de los mejores lugares para trabajar en el mundo de manera completamente independiente, sin ningún tipo de influencia. Los clientes son normalmente líderes y colaboradores de las organizaciones. El objetivo es mejorar la calidad de sus experiencias en los lugares de trabajo.

De acuerdo con la experiencia, el estilo de dirección constituye un elemento fundamental, que marca la diferencia en la construcción y el mantenimiento de un gran lugar para trabajar, definido por IAL (Índice de Ambiente Laboral) categorizado como Muy Sobresaliente o Excelente.

Así mismo, resulta interesante cotejar el comportamiento del IAL con las prácticas de liderazgo que tiene la organización, ya que las vuelve oficiales, institucionales, esperadas y facilita su práctica.

No obstante, la existencia de prácticas explícitas alrededor del liderazgo, no garantiza un gran lugar para trabajar; la forma, el estilo, los comportamientos de cada líder hacen la diferencia, por lo que se hace necesario investigar de forma directa, a través de entrevistas con líderes de grandes lugares para trabajar, cuáles son dichos comportamientos de liderazgo, sus manifestaciones, sus crisis.

Es importante anotar, que el Great Place to Work® Institute, fue fundado en 1991 por Robert Levering y la consultora organizacional Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales.

Vale la pena examinar los grandes lugares para trabajar, así no sea por razón distinta que ellos enriquecen la vida de quienes trabajan allí, cada uno, después de todo, preferiría trabajar en un lugar agradable y no en uno desagradable, puesto que pasamos la mayor parte de nuestro día en el trabajo, esto no es, en si mismo, un tema menor. Al mismo tiempo, la calidad de nuestros lugares de trabajo, tiene grandes implicaciones sociales. Todos conocemos los síntomas asociados a los malos lugares de trabajo: el estrés, el deterioro de la salud física y mental, la baja productividad. (Davis K., Newstrom J., 2000).

Cuando se hace referencia a un gran lugar para trabajar, frecuentemente se piensa en un buen salario, unos beneficios especiales o incluso la celebración de cumpleaños, sin embargo, el concepto va más allá, tiene que ver con el estilo de liderazgo, la participación en la toma de decisiones, el reconocimiento, la comunicación y el balance que se puede establecer entre la vida profesional y la personal, entre otras cosas.

Un hecho relevante, es la generación de valor para la organización desde el ambiente laboral. Según un estudio de Frank Russell en Estados Unidos, las mejores empresas para trabajar han superado de forma consistente los índices bursátiles en los últimos doce años, estas

empresas han superado por cuatro veces inversiones que se hicieron en 1997, mientras, compañías que pertenecen a índices como Standard & Poors, o las 3000 de Russell, no alcanzaron a duplicarlo. (Russell Inc. 2010)

La base fundamental del liderazgo es la confianza, hoy en día la interacción entre líderes y colaboradores no puede partir de nada distinto a relaciones cercanas, que favorezcan el desempeño del área, a partir de la confianza en doble vía.

Por otro lado el estilo de liderazgo predominante en una organización influye en la cultura corporativa, ya que son los líderes los que direccionan y evidencian con su ejemplo, las características propias de los equipos y de la organización como un todo.

Con base en el modelo Great Place to Work®, la relación de confianza se construye, a través de la credibilidad, el respeto y la imparcialidad, dimensiones que enmarcan prácticas organizacionales, actitudes, comportamientos y competencias de los líderes, para la gestión de los equipos de trabajo, así mismo está directamente relacionada con los diferentes aspectos que hacen evidente el interés de la organización por la equidad y la justicia hacia los colaboradores.

Es importante definir con base en la investigación del Instituto Great Place to Work® la dimensión credibilidad que recoge los diferentes aspectos que los colaboradores valoran en sus líderes y sus componentes:

Información: Los colaboradores desean y requieren que sus líderes, tanto a nombre propio como de la organización, les contacte o reúna para informarles políticas, metas, eventos, cambios, impresiones y en general lo que ellos deben conocer y compartir.

Accesibilidad: Es la disposición que el líder muestra para escuchar a sus colaboradores, dándoles la oportunidad de comenzar conversaciones sobre asuntos sobre los que ellos puedan necesitar información o quieran compartirla. Si los colaboradores saben que el líder está con

ellos y sienten que pueden hacer preguntas con libertad cuando hay preocupaciones, no habrá necesidad de llenar vacíos de información con suposiciones, especulaciones o rumores.

Coordinación: Es la habilidad que muestra el líder para coordinar personas y recursos de forma efectiva, en el seguimiento del trabajo de los colaboradores y en la articulación e instrumentación de planes de trabajo para alcanzar la visión propuesta.

Delegación: Es la claridad que el líder tiene sobre las fortalezas de sus colaboradores, que le permite una delegación de funciones de acuerdo con estas. La autonomía no está asociada al cumplimiento de los reglamentos y eventualmente normativas (legales, de salubridad, ambientales) que rigen las actividades propias de la empresa. El líder puede estar seguro que los colaboradores reconocen la diferencia.

Visión: Los colaboradores esperan que los líderes de la organización tengan una idea clara de hacia dónde debe dirigirse la empresa y como lograrlo.

Confiabilidad: Los colaboradores esperan que sus líderes sean personas íntegras, que hagan lo que dicen y que cumplan sus promesas.

Honestidad: Los colaboradores esperan que el trabajo se conduzca de una forma honesta y ética. Los líderes de la organización deberán demostrar con sus actitudes, comportamientos y decisiones que efectivamente esto es así.

Adicional a las competencias mencionadas anteriormente, los colaboradores buscan que sus líderes sean promotores de reconocimiento por el esfuerzo y trabajo excepcional de los integrantes del equipo, y además que propendan porque este reconocimiento sea equitativo. Por otro lado buscan que se haga una gestión adecuada de los errores involuntarios como oportunidades de aprendizaje.

Los colaboradores valoran el hecho que sus líderes los consideren desde su ámbito personal, que los apoyen en caso de necesidades y que promuevan la importancia del balance entre su vida laboral y personal.

Finalmente los colaboradores esperan de sus líderes imparcialidad en la toma de decisiones, en la asignación de responsabilidades, permisos y oportunidades de crecimiento.

Consideraciones sobre el índice de ambiente laboral. Los resultados de la encuesta en un grupo se clasifican en términos de aceptación (opinión favorable), no aceptación (opinión desfavorable) e indecisión (inconsistencia e indecisión)

- A partir de estos resultados se deriva la favorabilidad (= Aceptación-No aceptación), para cada reactivo, variable y dimensión.
- La favorabilidad de ese reactivo, variable o dimensión, de esa empresa o grupo, se compara con la de las empresas de la muestra.
- Dependiendo de su ubicación en este grupo, esa favorabilidad conduce a una valoración (excelente, muy alta, alta, media (+), media (-), baja, muy baja, crítica), de acuerdo con el modelo de distribución de población adoptado por el instituto (confidencial).
- Las valoraciones de las variables (24) y de la apreciación general, se llevan a una tabla en la que se le asigna un peso a cada uno de los niveles, por ejemplo (excelente = 100.0; muy alta = 95.0; alta = 85.7; media (+) = 73.5; media (-) = 59.9; baja = 46.3; muy baja = 34.1; crítica = 23.8).
- El promedio de esos pesos es el Índice de Ambiente Laboral (IAL).

Definiciones de liderazgo.

- Es un conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas u objetivos.
- Capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.
- Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional.
- Según el diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.
- Según el diccionario de ciencias de la conducta, lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Es evidente que no es lo mismo liderar que dirigir. La motivación de las personas depende, entre otras cosas, del liderazgo. El talento, la creatividad, la innovación, no surgen del miedo, surgen de la motivación, de la confianza, de la pasión.

El liderazgo va más allá del poder y la autoridad. A lo largo del tiempo han aparecido diferentes teorías que intentan explicar el liderazgo. La teoría de los rasgos, se centra en identificar las características de personalidad que diferencian a los líderes; más tarde aparece la teoría de los estilos de conducta, que intenta identificar las conductas del líder. Posteriormente, los modelos de contingencia aportan la idea de que el líder debe adaptar su estilo a las situaciones.

Relación entre las Teorías y los elementos del modelo del Instituto Great Place to Work® frente al Liderazgo y el Ambiente Laboral.

Es muy importante considerar el impacto tan fuerte que han tenido las diferentes teorías alrededor de la administración de personas a lo largo del tiempo, sobre el tema del liderazgo y el ambiente laboral que describe el impacto de los comportamientos de los líderes en compañías que han sido reconocidas como grandes lugares para trabajar por el Instituto Great Place to Work® en Colombia y su relación con el índice de ambiente laboral y las prácticas de liderazgo en esas organizaciones.

Esta relación se describe a partir de las coincidencias que tienen estas teorías con el estilo y las prácticas de liderazgo que se miden en el modelo Great Place to Work® y con el cual se identifican y valoran los grandes lugares para trabajar.

Considerando las teorías X y Y desarrolladas por Douglas McGregor, la teoría X supone que a las personas no les gusta el trabajo y por esto se deben presionar, controlar y dirigir para conseguir los objetivos de la organización. Por su parte, la teoría Y hace énfasis en la eficacia de usar el interés intrínseco que la persona promedio tiene por su trabajo, su deseo de dirigirse a sí misma y de adquirir responsabilidades, así como en su capacidad de mostrarse creadora al resolver problemas de negocio.

Alrededor de esto la conclusión de McGregor es que cada teoría resulta eficaz en algunos casos y en otros no, esto coincide con las recomendaciones que emanan del Instituto Great Place

to Work® que dicen que el estilo de liderazgo depende de la situación que enfrente el líder y que una buena decisión en este sentido construye confianza y fortalece el lugar de trabajo.

Por otro lado, se ve un evidente impacto de la teoría de William Ouchi, teoría Z o teoría japonesa, que es participativa y se basa en las relaciones humanas, la cual pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por eso invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones participativa, características que son comunes en los grandes lugares para trabajar.

Si se analiza adicionalmente la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman, se deduce la influencia que este recibe de Douglas McGregor, y la coincidencia con el liderazgo eficaz en los grandes lugares para trabajar, ya que Goleman recomienda que el liderazgo es situacional y depende del entorno, el momento de la empresa y el estadio de maduración y formación académica de los colaboradores, asegura Goleman que un buen líder debe manejar con fluidez al menos cuatro estilos de liderazgo.

En cuanto a la teoría de Maslow, el impacto sobre la hipótesis de este trabajo podría advertir una amenaza, ya que según el científico las necesidades situadas en la parte superior de la pirámide solo requieren nuestra atención cuando tenemos satisfechas las necesidades más básicas o aquellas que se colocan en la parte inferior de la pirámide, y el movimiento entre las necesidades se realiza mediante fuerzas de crecimiento, que son los movimientos que cubren necesidades inferiores y empujan al individuo a las necesidades superiores.

El riesgo estaría cifrado en la generación de expectativas cada vez mayores de los colaboradores, lo cual se convertiría en un círculo vicioso, mientras más doy como empresa más me exigen los trabajadores, lo cual conduciría al descontento y la desmotivación.

La teoría de Herzberg coincide con las características de los grandes lugares para trabajar, en los cuales los factores higiénicos o extrínsecos descritos por Herzberg (salario, beneficios sociales, tipo de direccionamiento que las personas reciben de sus superiores; etc.), solo evitan la insatisfacción de los empleados si son manejados de manera óptima, pero difícilmente consiguen elevar de manera consistente la satisfacción.

Pero los factores motivacionales o intrínsecos, si están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas del individuo, por esta razón están bajo el control de los colaboradores pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Tiene que ver con el desarrollo profesional, el reconocimiento, la autorrealización y la mayor responsabilidad. Cuando los factores intrínsecos son óptimos, provocan la satisfacción de las personas.

La teoría de Chrys Argyris, también influye en la hipótesis ya que esta teoría está basada en la necesidad de las personas de auto realizarse lo cual coincide con una de las características de los grandes lugares para trabajar que es el desarrollo y la valoración profesional de los colaboradores.

En conclusión, cada una de estas teorías de una forma u otra, son base importante para la construcción de grandes lugares para trabajar y deben ser estudiadas, profundizadas y aplicadas por los líderes para generar confianza en las empresas e inspirar a los colaboradores para obtener de ellos el mejor desempeño.

**Análisis de Experiencias en Compañías Reconocidas como Grandes
Lugares para Trabajar en Colombia de 2009 a 2011, de Acuerdo al Instituto Great
Place To Work®**

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron solamente tres organizaciones en las cuales se ha aplicado de manera amplia y contundente la metodología de valoración de ambiente laboral del Instituto Great Place to Work®, en Colombia. Estas tres empresas, son representativas en tres sectores de alta incidencia en los comportamientos organizacionales que con mayor frecuencia se han presentado a las Juntas Directivas y Consejos de Administración, como resultados de su desempeño y su nivel de valoración de condiciones de mejores lugares para trabajar.

Es de resaltar que no se desarrolló trabajo de campo ya que la recopilación se hizo con base en fuentes primarias suministradas por el Instituto Great Place to Work®, a las cuales se tiene acceso por la proximidad y cercanía en el desarrollo de las labores profesionales. Sin embargo, precisamente el alto nivel de confidencialidad que se requiere en el desarrollo de estas valoraciones sobre comportamiento organizacional, es el que ha incidido para que solamente se pueda trabajar con un número reducido pero ampliamente representativo de empresas. Obviamente por razones académicas y para los propósitos que corresponden con el desarrollo de las labores profesionales en el Instituto GPW, se ha omitido el nombre y demás datos de identificación de las organizaciones sobre las cuales se ha presentado y analizado la información.

Empresa: Compañía 1 (sector asegurador)

Área: Vicepresidencia de ventas

Número de colaboradores evaluados: 427

Credibilidad: Esta dimensión valora los atributos del liderazgo desde la mirada de los colaboradores directos en el modelo del Instituto Great Place to Work®.

En la valoración de ambiente laboral que hizo el Instituto en el 2010 en la compañía 1 (sector asegurador), los resultados de credibilidad en la Vicepresidencia de ventas fueron los siguientes:

DIMENSIÓN/VARIABLE/SUBVARIABLE/AFIRMACIÓN	Favorabilidad Lograda	Valor.
CREDIBILIDAD	95	Excelente
Comunicación	94	Excelente
Información	94	Excelente
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	95	Excelente
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	93	Muy Alta
Accesibilidad	94	Excelente
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	94	Excelente
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	94	Excelente
Competencia	96	Excelente
Coordinación	96	Excelente
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	96	Excelente
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	94	Excelente
Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura	99	Excelente
Delegación	94	Excelente
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	93	Excelente
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	95	Excelente
Visión	98	Excelente
Integridad	95	Excelente
Confiabilidad	91	Excelente
Mi jefe cumple sus promesas	94	Excelente
Mi jefe hace lo que dice	93	Excelente
Aquí lo último que pasaría sería un despido masivo	85	Excelente
Honestidad	99	Excelente

Tabla 1. Credibilidad en Vicepresidencia Ventas. Adaptado por: El Autor con base en datos de la investigación. 2012.

Aunque ya se explicó en el contenido del trabajo, es importante aclarar los siguientes términos:

La valoración de cada una de las dimensiones, variables, sub variables y afirmaciones se hizo a través de una encuesta de 76 afirmaciones utilizando una escala de Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado

3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático

4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado

Afirmaciones conforman variables y estas conforman dimensiones.

Favorabilidad = Porcentaje de la población con percepción positiva (respondieron 3,4) – Porcentaje de la población con percepción no positiva (respondieron 1,2).

Cada dimensión, variable y sub variable, es valorada, comparando su calificación en términos de favorabilidad con la obtenida por las demás empresas evaluadas por Great Place to Work® Institute.

Valoración Excelente: Consenso excepcional, casi sin émulos en el país.

Valoración muy alta: Consenso muy sobresaliente, pocas veces superado.

Valoración alta: Consenso superior al habitual

Valoración Media (+): Consenso superior dentro del rango habitual.

Valoración Media (-): Consenso inferior dentro del rango habitual.

Valoración Baja: Cuestionamiento superior al habitual.

Valoración Muy baja: Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado.

Valoración crítica: Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país.

Características de las empresas valoradas en Colombia:

Sociedades privadas o Mixtas: 92%

Sociedades sin ánimo de lucro: 5%

Sociedades públicas: 3%

Empresas Nacionales: 50%

Multinacionales Europeas: 21%

Multinacionales Americanas: 16%

Multinacionales regionales otros países: 7%

Otras empresas: 6%

Sectores económicos a los cuales pertenecen estas empresas: Industria, financiero, servicios, servicios de apoyo empresarial, laboratorios farmacéuticos, comunicaciones y alta tecnología, productos alimenticios, bancos.

Empresas líderes en el mercado: 38%

Empresas con participación destacada: 25%

Empresas visibles en el sector: 17%

Empresas restantes: 20%

Índice de ambiente laboral de la empresa (IAL): 97,8

Brecha frente a la excelencia: -4,7

Valoración: Excelente

Variables de credibilidad más destacadas: Comunicación, Coordinación, Integridad.

Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.

Aceptación (El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado):
94% de la población.

Indecisión (El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático): 5% de la población

No aceptación (El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado): 1% de la población

Valoración: Excelente

Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 1 (sector asegurador), es decir aquellos que cuando son manifiestos el nivel de confianza se incrementa:

1. Los líderes cumplen sus promesas
2. Los líderes se interesan porque el lugar de trabajo sea físicamente seguro
3. Los líderes propenden porque las personas reciban una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa.

Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la vicepresidencia de ventas en la compañía 1 (sector asegurador). Los líderes en esta organización tratan a los colaboradores como seres humanos antes que como trabajadores

1. Los objetivos son absolutamente claros para todos los empleados
2. Los líderes tratan de manera especial a los colaboradores lo cual los hace sentir felices, comprometidos y valorados

3. Los líderes tienen calidad humana y respetan los principios y valores de la organización
4. Los colaboradores no encuentran barreras en la comunicación con sus jefes
5. El reconocimiento a los resultados sobresalientes motiva a los colaboradores a desarrollar sus responsabilidades con excelencia
6. Los líderes les dan confianza y autonomía a sus colaboradores
7. Los líderes se preocupan mucho por el funcionario no solo en la parte laboral sino también personal.
8. Los líderes hacen manifiesta la estabilidad laboral
9. Los líderes tienen clara la visión de la organización y los objetivos de la vicepresidencia, lo cual facilita el logro de los mismos
10. El liderazgo impacta y alcanza a cada persona, desarrollando un sentimiento de unión, familia y corazón.
11. Reconocen todo el trabajo de cada persona tanto en lo económico como en el reconocimiento personal y hacen que cada regla se cumpla en favor de cada uno de los funcionarios teniendo como eje principal el ser humano y no el trabajador.
12. Los líderes tienen una excelente calidad humana, promueve el trabajo en equipo, el sentimiento de familia que ayuda a que los colaboradores se apoyen mutuamente.
13. Los líderes consideran a sus colaboradores como personas y no como colaboradores más. Procuran que sus empleados tengan tiempo de atender actividades personales
14. Los líderes se interesan por la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados

15. Los líderes se preocupan de que cada uno de los colaboradores disponga de las herramientas suficientes y adecuadas para el desarrollo de las actividades laborales
16. Los líderes asignan adecuadamente el trabajo evitando someter a los trabajadores a jornadas extenuantes.
17. Los líderes refuerzan la autoconfianza y autoestima en sus funcionarios permitiéndole ver que todos los sueños o metas son posibles y alcanzables
18. El trato de los líderes genera confianza, familiaridad, respaldo y profesionalismo
19. El buen humor es una característica a destacar en los líderes de la Vicepresidencia de ventas
20. Los líderes toman en cuenta el recurso interno cuando se presentan oportunidades de ascenso en la organización
21. Los líderes actúan de forma que las relaciones entre colaboradores sea amable y no existan inequidades entre unos y otros
22. Los líderes son asequibles, es fácil hablar con ellos, hay gerencias de puertas abiertas
23. Los líderes se interesan por el bienestar de sus funcionarios
24. Dejan trabajar sin presiones, confiando en las capacidades de los trabajadores, la autonomía y delegación son competencias visibles en los líderes de la Vicepresidencia de ventas
25. Los líderes y la organización tienen la filosofía de trabajo que los colaboradores antes que empleados son seres humanos.
26. Los líderes dirigen las áreas éticamente y sin preferencias.
27. Los líderes dan ejemplo desde todas sus actividades y comportamientos
28. Asumen los errores involuntarios como parte del desarrollo y la gestión del conocimiento

29. Los líderes participan a los colaboradores en la toma de decisiones sobre todo las que los afectan como personas o como trabajadores

30. Los líderes son competentes desde el punto de vista profesional

31. Los líderes se preocupan por la familia de los colaboradores

32. Los líderes comunican de manera adecuada los cambios y temas de interés a sus equipos de trabajo

33. Los líderes retroalimentan de manera equilibrada las fortalezas y espacios de mejoramiento de los colaboradores

34. Los líderes se preocupan por preguntar cómo van los asuntos personales de los trabajadores

35. Los líderes siempre toman en cuenta la opinión y los puntos de vista de los trabajadores

36. Los líderes motivan a los colaboradores con detalles en momentos especiales

37. Los líderes están pendientes de ofrecer beneficios para el crecimiento personal de los trabajadores

38. Los jefes en la Vicepresidencia de ventas lideran con el ejemplo

39. Hay una cultura de liderazgo que se identifica claramente en la organización

40. Los líderes son personas sencillas, honestas y humildes

41. Los líderes propician la confianza y espacios para que la gente proponga y lleve a cabo las ideas y los proyectos

Que opinan los colaboradores de la Vicepresidencia de ventas de la compañía 1 (sector asegurador) de sus líderes.

“Ante todo nos tratan como personas seres humanos y nuestros valores son muy valiosos para que tengamos un excelente clima organizacional”

“Esta empresa tiene definidas las políticas y es absolutamente clara en sus objetivos pero lo que me enamora de esta empresa es el trato especial a sus colaboradores nos sentimos felices comprometidos y valorados”

“Los jefes tienen calidad humana, la comunicación de subalternos y jefes se hace con respeto, los principios y valores que se promuevan en la organización”

“La comunicación sin barreras con los ejecutivos de la compañía, el reconocimiento”

“El ambiente laboral, la parte humana de los superiores”

“El trato de los jefes, el ambiente laboral y el respeto”

“Hay un excelente clima organizacional, se respeta y se valora a todos los funcionarios, hay confianza y autonomía”

“La calidez humana, se preocupan mucho por el funcionario no solo en la parte laboral sino también personal”

“Es especial porque la estabilidad depende de uno mismo y logra sus objetivos si los tiene claros, ella nos ayuda con la visión trascendente y ganadora, herramienta fundamental para lograr las metas”

“Liderazgo del presidente que impacta y alcanza a cada persona, sentimiento de unión, familia y corazón, es una empresa que considera al colaborador como ser humano”

“Lo más valioso es que primero son las personas y existe una cultura del buen trato”

“Mi empresa es el mejor lugar para trabajar, reconocen todo el trabajo de cada persona tanto en lo económico como en el reconocimiento personal y hacen que cada regla se cumpla en

favor de cada uno de los funcionarios teniendo como eje principal el ser humano y no el trabajador”

“Un ejemplo es nuestra directora comercial que tiene una excelente calidad humana y somos todos una familia y se trabaja por el bien común y apoyándonos mutuamente”

“Usted es considerado una persona no un trabajador más, se le respeta y aprecia, se le da tiempo para atender cosas personales, se le capacita y le dan oportunidades”

“La calidez de la gente, jefe directo y compañeros, la hermandad conseguida a través del contacto permanente con los colaboradores”

“Es una empresa que entrega toda la herramienta para el desarrollo de las actividades laborales, la asignación del trabajo es adecuada porque no somete a los trabajadores a jornadas extenuantes”

“Refuerzan la autoconfianza y autoestima en sus funcionarios permitiéndole ver que todos los sueños o metas son posibles y alcanzables. Ej.: Ganar más, ahorrar, ascender, cambio de cargo, crecer como persona”

“Calidez en las relaciones interpersonales, confianza en el trabajo, respeto a las personas, buen humor”

“Confianza, familiaridad, respaldo y profesionalismo”

“El apoyo y comprensión por parte de los jefes nos motivan aún más”

“El poder tener autonomía”

“El respeto por la gente, el trato, el tener en cuenta el recurso interno para un ascenso”

“La confianza que se ha depositado en mí”

“La relación entre jefes y funcionarios es muy amable, no existe diferencia entre uno y otro”

“No se notan los rangos de jefes o personas con altos cargos, son todos muy accesibles”

“Los altos ejecutivos velan por el bienestar de sus funcionarios, tenemos estabilidad laboral”

“Te dejan trabajar sin presiones confiando en tus capacidades”

“Tiene una filosofía de trabajo que antes que empleados somos seres humanos”

“Se respeta a la gente y sus ideas, se dirige éticamente y sin preferencias”

“Calidad humana, interés por los empleados”

“Contamos con el ejemplo de vida y la calidad humana”

“No juzgan los errores sin antes indagar que paso, dan oportunidades de mejora, permiten nuestra participación”

“Los jefes son personas con mucho talento y muy sensibles a la parte humana”

“Si existe un elemento fundamental: la calidad humana y el respeto por la persona”

“Tenemos el mejor jefe”

“En esta compañía siempre han velado por el bienestar del trabajador un ej. : yo necesite un préstamo para una urgencia personal y por mi tiempo en la compañía no se me permitía, pero gracias a la gestión de mis jefes me lo otorgaron”

“Su gente, la manera de pensar de los altos ejecutivos referente a la familia”

“La comunicación con los jefes es excelente, hay lugar para el crecimiento personal, capacitación y para el crecimiento de la familia”

“El liderazgo, el ambiente familiar”

“El respeto por la persona, como directivos de la empresa primero el ser que el trabajador”

“La oportunidad de poder conversar de la marea más abierta con mi jefe directo en eventualidades que afectan cualquier campo ya sea laboral o personal”

“La compañía lo ve a uno como una familia y no como funcionario, siempre que me equivoco me realizan retroalimentación equilibrada, nuestros jefes se preocupan por preguntar cómo van nuestros asuntos personales, siempre tiene en cuenta nuestra opinión y puntos de vista”

“Nos tratan como personas, con mucho respeto, nos motivan con detalles en momentos especiales, nos valoran como seres humanos, nos ofrecen beneficios para nuestro crecimiento personal”

“El ejemplo que nos dan los jefes”

“La calidad humana que empieza desde los jefes”

“El liderazgo que la identifica”

“En mi oficina el trato diario con mis compañeros y jefes me hacen sentir en familia”

“La calidez de sus directivos y respeto por el empleado”

“El respeto por el trabajador en términos integrales”

“Existe mucho respeto para uno como persona y funcionario”

“Es muy fácil hablar con los jefes, son muy respetuosos”

“Él es una persona sencilla, honesta, humilde, me encanta”

“El presidente, ya que es un ser humano íntegro y nos ha dado ejemplo de vida”

“La calidez, la honestidad y don de gentes de sus ejecutivos y directivos”

“Tengo libertad para proponer y llevar a cabo mis ideas y proyectos”

“Coordinación entre las vicepresidencias”

Prácticas de la organización en términos de liderazgo.

- **Definición de competencias:** Están establecidas las siguientes competencias organizacionales:

- Innovación
- Disciplina
- Sinergia y trabajo en equipo
- Orientación al cliente
- Conocimiento del negocio
- Compromiso con los sistemas de gestión
- Gestión del talento humano

- **Definición de competencias específicas:** Están establecidas las competencias específicas para cada cargo a través de las familias de cargos dadas por los procesos de la organización, se tienen grados de los respectivos comportamientos por nivel (insuficiente, Adecuado, Alto y Superior)

Las competencias específicas son:

- Planeación y organización
- Capacidad Intelectual
- Negociación
- Agudeza comercial
- Exactitud y precisión de la información
- Información y comunicación efectiva
- **Definición de competencias específicas para gerentes:** Gestión de proyectos
- **Definición de competencia específica para vicepresidentes:** Hábil estrategia

- **Recapitación a los jefes en la valoración jefe – funcionario:** Es un instrumento muy importante en la gestión del recurso humano, se hace anualmente y valoran tanto los objetivos como las competencias organizacionales. Para este efecto recapitan a los jefes para que realicen una adecuada retroalimentación, en la que los funcionarios valoran el proceso, creen en el y persiguen altos niveles de progreso.

Este proceso está fundamentado en la comprensión compartida, entre la organización, el Gerente/Jefe y el empleado, acerca de:

- Que se debe lograr
- Como se debe lograr
- Como se va a evaluar

Para esto capacitan al grupo gerencial con los siguientes propósitos:

- Comprensión de los principios básicos de la valoración del desarrollo
- La proporción de herramientas que faciliten el manejo efectivo de su equipo de trabajo
- Identificación de los beneficios del proceso de valoración del desarrollo
- Concientización del Gerente/Jefe acerca de la importancia en su rol como gerente.
- Retroalimentación más productiva
- Obtención de mejores resultados en el desempeño de los colaboradores a través del seguimiento del compromiso

- **Programa de valoración para el desarrollo**

Es un proceso gerencial que permite retroalimentar la gestión de los funcionarios a través de un diálogo gana-gana en el que se reconocen logros, se fortalece el conocimiento de las

personas y las relaciones; se definen y revisan objetivos, se establecen planes de mejora y se hace seguimiento para crecer en lo personal y organizacional.

Es importante en este proceso que los jefes tengan un compromiso muy especial con el desarrollo de las personas. Permite a la organización un mayor acercamiento con los funcionarios para conocer de ellos sus logros, dificultades en lo personal, familiar y profesional para entenderlos y orientarlos de la mejor manera. Algunas recomendaciones que hacen a los líderes para el óptimo desarrollo de este proceso son las siguientes:

- Hacer la valoración en reunión individual con el funcionario y en un ambiente que motive y comprometa a la persona con la organización y sus objetivos
- Hacer durante el año retroalimentación constructiva y conversar con las personas todas las veces que sea necesario para apoyarlas y respaldarlas en el logro de los resultados. No hacer de la valoración un evento único en el año
- Generar espacios para que los colaboradores se acerquen con total confianza a comentar temas personales y laborales que puedan estar impactando su vida familiar y laboral. Escuchar, entender y ayudar a las personas es parte de nuestras responsabilidades como jefes
- Hacer las valoraciones con los colaboradores en el tiempo establecido, esto permite que las personas tengan claridad de lo que se espera de ellas y como será medido su desempeño. Ser ejemplo de disciplina y compromiso con el equipo de trabajo.

- **Clara definición del mapa cultural**

La cultura está basada en el ser humano:

- Ser físico, emotivo y espiritual
- Ser responsable social, política y económicamente
- Ser religioso

- Ser, con una misión personal
- Ser, con una misión organizacional
- Ser fuente de creación e innovación

Principios éticos definidos:

- Respeto
- Honestidad
- Justicia
- Disciplina

Valores éticos definidos

- Lealtad
- Perseverancia
- Entusiasmo, alegría y buen humor
- Sentido de pertenencia y orgullo
- Profesionalidad

Principios corporativos definidos:

- Generación de valor
- Servicio
- Compromiso social

Características definidas

- Liderazgo
- Compromiso con la sociedad
- Innovación
- Trabajo en equipo

En términos de aprendizaje y conocimiento

- Aprendizaje autónomo
- Preparación permanente para desarrollar las destrezas establecidas en la misión
- Ser los mejores en lo que hacemos
- Estar a la vanguardia del conocimiento
- **Comités de área:**

Son espacios realizados para que los colaboradores del área conozcan por parte de sus jefes los hechos relevantes de la organización, que son comentados en las diferentes reuniones de la alta gerencia.

- **Comités primarios:** Cada gerencia tiene la obligación de hacer semanalmente una reunión primaria con sus jefes, para divulgar los hechos que acontecen en la empresa y repercuten en el área.

- **Espacios de apelación:** Todos los empleados de la organización tienen derecho a acudir a su jefe inmediato para exponer sus sugerencias e inquietudes, si este jefe no le da solución, tiene la posibilidad de acudir al jefe del jefe, y hasta el presidente de la compañía si fuera necesario.

- **Cursos de jefes:** En esta organización la formación del líder es fundamental, por esto se preocupan por el entrenamiento de los nuevos jefes, cuya función principal es desarrollar a sus funcionarios. El curso para jefes dura un año y se ponen en práctica aspectos de formación para líderes como: manejo de la gestión humana, entrevista por competencias, planeación, negociación, ética, innovación, legislación laboral y finanzas entre otras.

Dependiendo del área en que se desempeña el funcionario, la empresa patrocina especializaciones necesarias para el mejor ejercicio de sus funcionarios como especializaciones, certificaciones en coach ontológico, en seguros, en gerencia estratégica y planeación entre otras.

- **Socialización de prácticas y conversación como herramienta didáctica y gerencial**

Dos de los elementos de la gestión del conocimiento son la captura de conocimiento tácito y la socialización del conocimiento. El centro de formación habitualmente emplea métodos que favorecen estos elementos en sus actividades didácticas, especialmente en los temas transversales que trata en el desarrollo de ejecutivos y mandos medios de las empresas del grupo. Favorece especialmente el enriquecimiento de buenas prácticas y la formación de redes sociales de personas con intereses y actividades comunes en las empresas del grupo.

- **Liderazgo**

La práctica gerencial que se busca se rige por seis sentidos, que conjugan la razón de ser con la dirección que pueden tener las acciones desarrolladas por un gerente.

- **Sentido ético:** Enmarca los comportamientos de un gerente de clase mundial siempre asociados con valores y promueve la reflexión en torno a ellos, así como la práctica de tomar posición frente a los dilemas éticos. En particular, los valores de la empresa se constituyen en el eje principal que orienta los comportamientos éticos.

- **Sentido visionario:** Permite enmarcar las prácticas gerenciales relacionadas con el conocimiento del contexto y el diseño de la estrategia.

- **Sentido de lo humano:** Enmarca todas las prácticas asociadas con las relaciones interpersonales. Procura la formación de un gerente humanista que utiliza sus dotes de líder tanto para el bienestar de las personas como la de su empresa.

- **Sentido innovador:** Enmarca aquellas prácticas que promueven el pensamiento creativo y la solución de los problemas con el fin de desarrollar innovaciones. Se integran además con las prácticas relacionadas con la utilización y distribución del conocimiento que se constituye en fuente de innovación.

- **Sentido para el cliente:** Busca promover prácticas que consideran al cliente como el fin primordial de la gestión. Desde este sentido se desarrolla la reflexión sobre el servicio y la valoración de las herramientas del mercado para la toma de decisiones.

- **Sentido orientado a los resultados:** Propone la ejecución como característica fundamental de las prácticas gerenciales.

- **Centro de formación gerencial**

Es una dependencia estratégica para la formación de gerentes y ejecutivos de la organización. La misión es desarrollar a los colaboradores de la empresa, sin embargo el enfoque principal es formar ejecutivos y gerentes de clase mundial, orientados al liderazgo y a la administración de la empresa, formados en buenas prácticas de gerencia corporativa, según los mejores estándares nacionales e internacionales.

El centro de formación además se caracteriza por mantener relaciones cercanas con recursos humanos y de capacitación de la compañía, prestando apoyo logístico y facilitando el intercambio de sus propios conocimientos para enriquecer la labor de capacitación en la organización.

Empresa: Compañía 2 (sector alimentos)

Área: Gerencia de Recursos Humanos

Número de colaboradores evaluados: 87

Credibilidad: Esta dimensión valora los atributos del liderazgo desde la mirada de los colaboradores directos en el modelo del Instituto Great Place to Work®.

En la valoración de ambiente laboral que hizo el Instituto en el 2009 en la compañía 2 (sector alimentos), los resultados de credibilidad en la Gerencia de Recursos Humanos fueron los siguientes:

Tabla 2.

Credibilidad en la gerencia de recursos humanos.

DIMENSIÓN/VARIABLE/SUBVARIABLE/AFIRMACIÓN	Favorabilidad Lograda	Valoración Lograda
CREDIBILIDAD	97	Excelente
Comunicación	96	Excelente
Información	97	Excelente
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	94	Excelente
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	99	Excelente
Accesibilidad	96	Excelente
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	97	Excelente
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	95	Excelente
Competencia	97	Excelente
Coordinación	96	Excelente
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	99	Excelente
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	93	Excelente
Delegación	98	Excelente
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	97	Excelente
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	99	Excelente
Visión	99	Excelente
Integridad	96	Excelente
Confiabilidad	93	Excelente
Mi jefe cumple sus promesas	93	Excelente
Mi jefe hace lo que dice	95	Excelente
Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción	92	Excelente
Honestidad	99	Excelente

Adaptado por: El Autor con base en datos de la investigación. 2012.

Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.

Aceptación (El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado):
91% de la población.

Indecisión (El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático): 7% de la población

No aceptación (El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado): 2% de la población

Valoración: Excelente

Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 2 (sector alimentos), es decir aquellos que cuando son manifiestos el nivel de confianza se incrementa:

1. Los líderes cumplen sus promesas
2. Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas
3. Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial.

Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos en la compañía 2 (sector alimentos)

1. Los líderes buscan constantemente conexión emocional con las personas
2. Los líderes son muy humanos, no solo piensan en sus trabajadores sino también en su familia
3. Los líderes demuestran interés genuino por la gente, existe un modelo claro de gestión del recurso humano, siendo además muy retador para las personas que trabajan para esta organización
4. Los líderes se interesan por el crecimiento y desarrollo de los trabajadores tanto a nivel profesional como personal
5. Los líderes exigen de acuerdo al cargo que se desempeñe e informan la contribución de cada trabajador al logro de la visión de la organización

6. El líder orienta a los trabajadores para alcanzar grandes logros, creando una cultura de excelencia e innovación
7. Los líderes se preocupan por capacitar a sus trabajadores no solo técnicamente sino también en la parte humana
8. El trato de los líderes hacia las personas es humano y motivador, haciéndolo sentir parte de una gran familia y no un individuo en una organización
9. Los líderes generan orgullo proyectando energía para el desarrollo de las labores, esto motiva a las personas a dar lo mejor de si
10. Líderes que se destacan por su calidad humana
11. Los líderes valoran a los trabajadores como personas y como profesionales
12. Los líderes inspiran en la gente la pasión por el éxito
13. Los líderes tratan a los trabajadores con justicia y equidad
14. Los líderes hacen sentir importantes a sus trabajadores, reconocen el esfuerzo adicional
15. Los líderes enmarcan el desarrollo de sus actividades en honestidad y ética
16. Los líderes sacan todo el potencial profesional y personal de sus trabajadores
17. Los líderes son humildes y sencillos
18. Los líderes motivan a las personas hacia el crecimiento laboral para desarrollarse en la escalera de crecimiento de la compañía
19. Líderes que colaboran y respetan a los colaboradores
20. Líderes que apoyan a sus colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos y metas

21. Los jefes procuran que los ascensos sean obtenidos por quienes más lo merecen
22. Los líderes escuchan y tienen en cuenta las sugerencias e ideas de los trabajadores
23. Los líderes enseñan, capacitan y apoyan a los trabajadores para el desarrollo de su trabajo y el crecimiento en la organización
24. Los jefes reconocen el trabajo sobresaliente lo cual hace sentir importante a los trabajadores y los inspira a dar lo mejor de si
25. En esta compañía la gente se trata con equidad si importar la posición que ocupa en el rango jerárquico
26. La prioridad de los líderes es el bienestar de cada colaborador
27. Los líderes tienen clara la visión de la empresa y como conseguirla
28. Los líderes tienen fuerte orientación al logro
29. Los líderes reconocen las iniciativas y buenas ideas
30. Los jefes son acogedores
31. Cada persona tiene un plan de desarrollo individual y los líderes están pendientes de su desarrollo y crecimiento
32. Los líderes no tratan a las personas como máquinas, les entienden la vida personal, primero es la familia y la salud que el trabajo
33. Los líderes tienen un alto nivel de exigencia
34. Los líderes comunican de forma clara sus expectativas, cada persona tiene sus funciones claras y entienden la importancia de su contribución para lograr los objetivos corporativos

35. Los líderes anteponen la persona por encima de todo

36. Los líderes comunican, son accesibles, siempre están dispuestos a colaborar

**Que opinan los colaboradores de la gerencia de recursos humanos de la compañía 2
(sector alimentos) de sus líderes.**

“Actividades de colaboración de logros se preocupan por la gente, actividades con la familia”

“El trato hacia las personas, la forma como todos somos valorados”

“Es una empresa que genera orgullo y nos proyecta una gran energía para hacer nuestras labores ya que en las actividades las personas se ven motivadas”

“la amabilidad de toda la gente, la sensación de familia, el compromiso de todas las personas con el resultado”

“La calidad humana”

“La conexión con la cultura de la compañía por parte de todos”

“La cultura basada en innovación y otros valores hace que estemos alineados y orientados hacia los mismos objetivos”

“lo mejor que tenemos es la estabilidad”

“Lo más importante para desarrollar un trabajo es el recurso humano y aquí se cuenta con gente muy buena”

“Ser valorado como persona y profesional”

“La gente es valorada, es la prioridad”

“Somos tratados con igualdad por eso nos consideramos una familia, nuestra empresa se preocupa por nuestro bienestar laboral y familiar”

“Las personas en esta compañía lo hacen sentir a uno en familia”

“Excelente calidad humana, se tienen en cuenta las metas de las personas”

“Ambiente de respeto e informalidad”

“Es muy humana piensa en su familia”

“Gran empresa porque demuestra una preocupación e interés genuino por la gente esto lo demuestra teniendo un modelo claro de gestión de su recurso humano, proporciona reto para las personas que trabajamos en esta empresa”

“Es un gran lugar para trabajar porque todas las personas nos están exigiendo en un nivel similar al cargo, nos sentimos responsables de los logros de la organización”

“Reta y orienta para alcanzar grandes logros como batir records de producción, capacita a su gente para crear una cultura de excelencia e innovación como módulos para que seamos mejores jefes”

“Se preocupan por capacitarte no solo técnicamente sino también en la parte humana y como ser un buen jefe con tu gente, aprender eso es invaluable”

“Es una empresa donde se aprende un liderazgo y disciplina de organización, ayuda a la vida personal”

“La motivación con los empleados, el buen trato con el personal”

“Siempre se preocupan por el bienestar de las personas, entregan lo necesario para poder elaborar su trabajo”

“Todos somos iguales así se tenga un cargo más alto”

“El calor humano, la seguridad laboral, el crecimiento personal, las metas por alcanzar”

“El interés genuino de la empresa por cada uno de nosotros, el ambiente de cordialidad y camaradería que se vive, el trato que recibo de mi jefe que es cálido, amable y abierto a mis opiniones”

“El que los jefes escuchen, el respeto como persona hacia uno, el interés por las familias”

“El conocer a fondo el sentido de lo que hacemos tanto en lo laboral como en lo personal”

“El trato al personal es mucho mejor que en cualquier otro lado, que te tienen en cuenta para todo”

“Existe lo que llamamos meritocracia, yo por ejemplo empecé como mensajero y hoy en día gracias a mis méritos y Dios, soy líder en la compañía”

“Es una empresa que piensa mucho en la calidad de vida de su colaborador con el fin de que esté conforme en su lugar de trabajo y así pueda obtener éxito en la labor desempeñada, hay plan de carrera dentro de la compañía con el fin de superación”

“Es una empresa que te hace sentir persona que puedes aportar ideas para el crecimiento de ambos”

“Es una buena empresa porque hay respeto y calidad humana”

“Existe talento humano y la cordialidad de todos hacia todo el personal”

“La comunicación es directa con los jefes y lo mejor es la atención que se le presta a sus colaboradores con los ascensos que se efectúan diariamente”

“La pasión que le imprimen a cada actividad hace que llegue al corazón”

“Personas humanas interesadas no solo en lo laboral sino en lo personal y en cómo se sienten sus empleados, se trabaja con motivación y alegría ya que no solo damos sino que recibimos por parte de la empresa”

“Todas las personas que trabajan en la empresa son muy humanas y siempre escuchan al trabajador”

“Se puede trabajar libremente y tomar decisiones”

“Calidad humana, escucha, flexibilidad, el compromiso que adquiere cada colaborador con sus objetivos y con la empresa”

Prácticas de la organización en términos de liderazgo.

- **Definición y divulgación constante del código de ética:** “Los valores de honestidad, integridad, confiabilidad, transparencia y consistencia se deben reflejar en todas las decisiones y actuaciones de sus empleados, a todo nivel, quienes deben proceder guiados por los principios consagrados tanto en las normas legales, como en el reglamento de trabajo y los principios prácticos contenidos en el código de ética de manera que éstos prevalezcan y caractericen a la empresa”

- **Jefes empoderados de la dirección y desarrollo de su gente:** Son los que mejor posibilidad tienen de orientar a las personas para que logren los objetivos y definir las acciones de desarrollo. Son los que transmiten la cultura y filosofía de dirección, convirtiéndose en un modelo a seguir.

Su rol principal es lograr los resultados a través de las personas manteniendo altos niveles de actuación y satisfacción en el trabajo. No solo deben lograr el resultado sino desarrollar sus habilidades y competencias y lograr su máxima motivación.

- **Programa seamos mejores jefes:** Es el espacio para poder entender, vivir e interiorizar el modelo y tener así unas bases sólidas para aplicarlo.

Es un programa de capacitación corporativa dirigido a todos los jefes de la organización enfocado al conocimiento, entendimiento y aplicación en el día a día del estilo de dirección propio de la empresa permitiéndonos así contar con jefes que logran los resultados y aseguran el desarrollo y motivación de su gente.

- **Consultora de recursos humanos asignada a cada área funcional:** Cada área de la compañía tiene una consultora de recursos humanos asignada a su área que lo asesora para garantizar que se aplique integralmente el modelo de gestión del recurso humano.
- **Tablero de control de recursos humanos:** Cada gerencia, área y jefe tiene un tablero de control de recursos humanos con metas en los principales indicadores de recursos humanos. Los jefes son responsables de asegurar los avances tanto del plan como de los indicadores y los presenta a su jefe inmediato y al jefe del jefe en los seguimientos mensuales y trimestrales y existen reuniones de seguimiento con los clientes para revisar el sostenimiento del plan por parte de recursos humanos.
- **Nómina y administración de personal:** Es responsabilidad de los jefes tener una administración eficiente del recurso humano, con el fin de aumentar la productividad durante la jornada laboral diaria y solo se deberán laborar horas extras por razones estrictamente necesarias y justificadas, tratando siempre de minimizarlas y únicamente para los cargos en los que aplique.
- **Competencias corporativas definidas y asociadas al plan de desarrollo profesional:** Transparencia e integridad, identificación y compromiso, claridad de propósito, análisis de problemas, solución innovadora y creativa, orientación al logro, mejoramiento continuo, manejo óptimo de recursos, trabajo en equipo, influenciar a otros, dirigir y desarrollar experticia. Cada una de estas competencias están asociadas a un plan concreto de acción que permite el desarrollo de las mismas en cada persona de la organización.

- **Plan de capacitación y entrenamiento:** Así somos los de la empresa, refuerzos mensuales de la cultura de la empresa, seamos mejores jefes, comités, presentación de resultados trimestrales.
- **Valores corporativos claramente definidos:** Escuchar, respeto, transparencia, justicia, consistencia, confianza.
- **En la empresa los líderes no:** Está claramente definido en la organización que comportamientos y prácticas de liderazgo soportan la cultura organizacional y tanto colaboradores como jefes tienen claras estas pautas.
- **Evaluaciones de 360:** Evalúan a través de este sistema las competencias de sus líderes para determinar las fortalezas y espacios de mejoramiento, para los cuales implementan acciones específicas de mejoramiento.

Empresa: Compañía 3 (sector alimentos)

Área: Gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad

Número de colaboradores evaluados: 60

Credibilidad: Esta dimensión valora los atributos del liderazgo desde la mirada de los colaboradores directos en el modelo del Instituto Great Place to Work®.

En la valoración de ambiente laboral que hizo el Instituto en el 2009 en la compañía 3 (sector alimentos), los resultados de credibilidad en la Gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad fueron los siguientes:

DIMENSIÓN/VARIABLE/SUBVARIABLE/AFIRMACIÓN	Favorabilidad Lograda	Valoración Lograda
CREDIBILIDAD	93	Excelente
Comunicación	91	Excelente
Información	88	Muy Alta
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	83	Muy Alta
Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	92	Muy Alta
Accesibilidad	95	Excelente
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	93	Excelente
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él	97	Excelente
Competencia	94	Excelente
Coordinación	92	Excelente
Mi jefe conduce el trabajo de forma competente	95	Excelente
Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	88	Muy Alta
Delegación	98	Excelente
Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	97	Excelente
Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada	100	Excelente
Visión	93	Alta
Integridad	94	Excelente
Confiable	90	Excelente
Mi jefe cumple sus promesas	95	Excelente
Mi jefe hace lo que dice	93	Excelente
Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción	82	Excelente
Honestidad	98	Excelente

Tabla 3. Credibilidad en Gerencia Investigación, Desarrollo y Calidad. Adaptado por: El Autor con base en datos de la investigación. 2012.

Percepción general de la confianza como promedio de las dimensiones credibilidad, respeto e imparcialidad.

Aceptación (El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado):

92% de la población.

Indecisión (El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático): 6% de la población

No aceptación (El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado): 2% de la población

Valoración: Excelente

Comportamientos de los líderes que más generan confianza en la compañía 3 (sector alimentos), es decir aquellos que cuando son manifiestos el nivel de confianza se incrementa:

1. Los líderes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación del recurso humano.
2. Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas
3. Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial.

Comportamientos de los líderes que más valoran los colaboradores de la gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad de la compañía 3 (sector alimentos)

1. Los líderes tratan muy bien a los colaboradores y los hacen sentir muy bien
2. Los líderes dan autonomía a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones
3. Los líderes tienen mucha pasión por lo que hacen
4. Los líderes son éticos y lo demuestran en cada una de sus acciones
5. Los líderes se preocupan por sus colaboradores y sus familias
6. Los líderes se destacan por el respeto en las relaciones con las personas
7. Los líderes reconocen el trabajo sobresaliente
8. Los líderes son equitativos en el trato a las personas
9. Los líderes coordinan adecuadamente sus equipos de trabajo

10. Los líderes tienen clara la visión de la organización y nos la comunican
11. Los líderes nos apoyan, siempre están dispuestos a escucharnos
12. Los líderes tienen calidad humana, honestidad y respeto
13. Los líderes se preocupan por el crecimiento profesional y personal de los trabajadores
14. Los líderes se preocupan de que sus trabajadores equilibren su vida personal y profesional
15. Los líderes están siempre pendientes que los trabajadores cuenten con las herramientas suficientes para el desarrollo del trabajo y que estén en buenas condiciones
16. Los jefes tienen oficinas de puertas abiertas, siempre están dispuestos a escuchar a sus empleados
17. Los líderes inspiran y motivan a los colaboradores
18. Los jefes comunican de forma clara lo que esperan de sus colaboradores
19. Los jefes nos incentivan a poner ideas y nuevas maneras de hacer las cosas
20. Los jefes participan a los empleados en la toma de decisiones
21. Los líderes tratan a los colaboradores antes como personas que como trabajadores
22. Los jefes tienen un gran sentido de pertenencia por la organización
23. Los líderes confían en que sus colaboradores hacen un buen trabajo sin una supervisión muy estrecha
24. Los líderes son sencillos, honestos y éticos
25. Los líderes son competentes en el desarrollo de sus actividades

Que opinan los colaboradores de la gerencia de Investigación, Desarrollo y Calidad de la compañía 3 (sector alimentos) de sus líderes.

“Autonomía”

“El buen trato para con el personal lo hace sentir muy bien a uno como trabajador”

“El trato al personal”

“Considero importante la calidez humana de nuestros directivos”

“El buen trato de los jefes el reconocimiento que tienen con nuestro trabajo”

“El trato por igual y los beneficios económicos”

“La cultura y el gran cariño que tienen los jefes por su personal, el cariño que les tenemos los trabajadores a ellos”

“Todas las personas desde los altos mandos hasta el grupo operativo le brindan a uno un trato cordial y agradable”

“La forma de manejar el personal”

“Los compañeros y jefes se preocupan por mí y mi familia, toman en cuenta las familias, no se ahorra con la gente, no evitan reconocimientos”

“Muy estable, con muy buena visión las directivas, se preocupan por el trabajador y sus familias”

“Por su carisma y don de gentes que manejan las directivas”

“Que la empresa desde los altos mandos nos consideran una gran familia”

“Los jefes que tenemos en esta empresa son únicos en el trato, dedicación, son buenos compañeros, escuchan”

“Lo que me llamó más la atención a mí fue el trato de superiores amable para todos, que nos consideren como personas y que se interesen en nosotros en general”

“Existe un gran respeto por las personas, se conserva el respeto por el tiempo de descanso, no se abusa ni se extra limitan con los trabajadores”

“Confían en el trabajo”

“Nos valoran y reconocen nuestro esfuerzo y también a nuestras familias”

“La especialidad de los directivos”

“Su política de puertas abiertas donde el trabajador es escuchado libremente”

“El trato de todos los jefes es lo más importante”

“Aquí trabajamos motivados por los jefes, el buen trato que nos dan”

“El calor humano que hay en la compañía por parte de los jefes”

“La forma del trato a las personas en todo desde el presidente hasta los vigilantes lo tratan bien en el saludo la amistad la conversación entre otras cosas buenas”

“Lo especial son nuestros jefes porque nos valoran”

“Tenemos muy buenos jefes con buen sentido de pertenencia y buena calidez y cultura”

“El trato justo y considerado de los coordinadores”

“La preocupación constante por parte del área administrativa, el bienestar de los colaboradores y la motivación”

“La calidad humana de sus directivos empezando por el presidente, la ética y transparencia con que se realizan todas las labores”

“Todos los empleados jefes y directivos somos como una gran familia donde todos son bienvenidos”

“El interés de las directivas por el trabajador como persona, por su familia y por su hogar”

“La forma como las directivas buscan capacitaciones que lleven hacer de este grupo un

gran equipo de trabajo tanto en lo personal como en las actividades de trabajo”

“Los dueños y directivos de la empresa son muy humanos, nos dan toda clase de beneficios tanto económicos, morales, educativos y sociales”

“Excelentes administradores con mucha ética”

“Jefes con muchas relaciones humanas, un grupo de recursos humanos muy estructurado y excelentes personas”

“El apoyo de mis jefes”

“Tenemos la bendición de contar con un presidente sencillo, honesto y pulcro”

“El respeto del jefe hacia los trabajadores, el buen trato”

“La calidad de los jefes y directivos”

“Su gente desde las directivas y esto se debe al estilo administrativo y organizacional que tiene”

Prácticas de la organización en términos de liderazgo.

- **Código de buen gobierno corporativo:** Es una guía de comportamiento y conducta para cada empleado de la compañía. Cada empleado debe conocerlo, entenderlo y ponerlo en práctica; los lineamientos deben guiar las actividades, por principios de rectitud, honestidad y transparencia, acorde con la filosofía corporativa.

- **Información:** La información de interés para los colaboradores, es divulgada oportunamente en los medios de comunicación interna. La información adicionalmente se despliega a través de cada una de las gerencias de la empresa, quienes la comparten a través de las reuniones de grupos primarios. Se promueve la comunicación personalizada y recomiendan que sea una práctica cotidiana.

- **Espacios de escucha:** Se promueve la gerencia de puertas abiertas, los colaboradores pueden acceder a cualquiera de los directivos para resolver inquietudes. Como mecanismo se cuenta con los grupos primarios como espacios permanentes de comunicación en los diferentes equipos de trabajo.
- **Programa de éxito innovador:** Es un mecanismo de participación y sugerencias, el cual tiene como propósito aprovechar la capacidad innovadora y creativa de todos los colaboradores de la empresa.
- **Proceso de gestión del desempeño:** Tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las personas, garantizando la alineación de los objetivos individuales con los de la organización. Por medio de este proceso los colaboradores pueden, con el acompañamiento de su jefe, identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, estableciendo planes de desarrollo.
- **Valoraciones de potencial:** Tienen como objetivo hacer un análisis de competencias, definidas por la organización, que permita la construcción de un plan de desarrollo personalizado, que contribuya a enriquecer las habilidades personales y profesionales.
- **Estrategia de remuneración:** La empresa logra promover la equidad en lo que respecta a la remuneración de sus colaboradores valorando los cargos y diseñando las curvas salariales, que permiten hacer un comparativo con las empresas del sector.
- **Programa de liderazgo transformador:** Dirigido a líderes de proceso, en el cual se usan herramientas como coaching ontológico conversacional, coaching para alto rendimiento, programas enfocados a comunicación efectiva.

Análisis Comparativo

Criterios de Comparación	Compañía 1	Compañía 2	Compañía 3
Valoración credibilidad	Excelente	Excelente	Excelente
Valoración confianza	Excelente	Excelente	Excelente
Comportamientos de los líderes que más generan confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes cumplen sus promesas • Los líderes se interesan por que el lugar de trabajo sea físicamente seguro • Los líderes propenden porque las personas reciban una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes cumplen sus promesas • Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas • Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación del recurso humano • Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas • Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial
Lo que más valoran los colaboradores en sus líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes tienen calidad humana • Los colaboradores no encuentran barreras en la comunicación con sus jefes • Los líderes consideran a los colaboradores como personas y no como colaboradores más 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes son muy humanos no solo piensan en sus trabajadores sino también en sus familias • Los líderes comunican de forma clara sus expectativas, cada persona tiene sus funciones claras entiende la importancia de su contribución para lograr los objetivos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes tienen calidad humana, honestidad y respeto • Los líderes nos apoyan, siempre están dispuestos a escucharnos • Los líderes tratan a los colaboradores antes como personas que como trabajadores
Práctica destacada de la organización en términos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de formación gerencial (formación de gerentes y ejecutivos de la organización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa seamos mejores jefes (programa de capacitación corporativa dirigido a los jefes de la organización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de liderazgo transformador (programa de formación dirigido a líderes de proceso)

Adaptado por: El Autor con base en datos de la investigación. 2012.

Del análisis comparativo se puede concluir:

En los grandes lugares para trabajar la credibilidad está valorada como excelente. Esto implica que la percepción positiva en cuanto al liderazgo particular es un consenso en las diferentes áreas funcionales de los mejores lugares para trabajar. Existe comunicación de doble vía, los líderes son percibidos como competentes desde el punto de vista profesional, considerando que coordinan adecuadamente recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, coordinan adecuadamente tareas, funciones y responsabilidades; de otro lado delegan de manera adecuada funciones, tareas, responsabilidades con base en el conocimiento que tienen de las fortalezas de los miembros del equipo de trabajo sin una supervisión muy estrecha; tienen clara la visión de la organización, la comunican a su equipo de trabajo y tienen suficientes competencias para alcanzarla; finalmente son percibidos como confiables y éticos por los miembros del equipo de trabajo.

De otro lado la valoración en cuanto a la percepción general de confianza es excelente.

Partiendo de la investigación del Instituto Great Place to Work® la confianza es la base fundamental de los grandes lugares para trabajar y en esta recopilación se confirma este resultado.

Esto significa que las personas en estas organizaciones confían en sus líderes y sus estilos de liderazgo, se sienten respetados como profesionales y como seres humanos y perciben imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.

Los comportamientos de los líderes que más generan confianza en los grandes lugares para trabajar los podemos resumir en los siguientes:

- Los líderes cumplen sus promesas

- Los líderes demuestran interés en los trabajadores como personas
- Los líderes procuran porque todos tengan las mismas oportunidades para recibir un reconocimiento especial.

Lo que más valoran los colaboradores de sus líderes lo podemos resumir en los siguientes comportamientos:

- Los líderes tienen calidad humana, no solo piensan en sus trabajadores sino también en su familia y manejan los asuntos laborales con honestidad y ética
- Los colaboradores no encuentran barreras en la comunicación con sus jefes, les informan de manera clara sus expectativas y las personas tienen sus funciones claras y entienden la importancia de su contribución para lograr los objetivos corporativos
- Los líderes consideran a sus colaboradores como personas y no como colaboradores más, dándoles un trato como seres humanos antes que como trabajadores.
- La práctica de liderazgo que más se destaca en los grandes lugares para trabajar tiene estrecha relación con programas de formación y desarrollo profesional.

En resumen los grandes lugares para trabajar se destacan por sus líderes y sus estilos de liderazgo, por construir un ambiente de confianza enmarcado en comportamientos evidentes de los líderes y prácticas de la organización que permiten a los líderes inspirar a sus equipos de trabajo, a dar lo mejor de ellos para lograr la visión conjunta y los objetivos de la organización.

Recomendaciones

El tercer objetivo específico del estudio consiste en presentar recomendaciones para un manejo adecuado del liderazgo con excelencia en las organizaciones en Colombia. Sobre este particular, los resultados del análisis comparativo en las empresas seleccionadas permiten obtener las siguientes recomendaciones:

1. Para la construcción de grandes lugares para trabajar es necesario construir confianza, esta construcción se logra en la medida que los colaboradores confíen en sus empleadores, los colaboradores se sientan respetados como profesionales y como seres humanos y perciban que hay imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
2. Se recomienda a los empresarios que no creen clubes sociales en sus organizaciones, la construcción de un gran lugar para trabajar no pasa por la celebración de cumpleaños, o fiestas de fin de año, esto no es suficiente para mejorar el ambiente laboral.
3. Las organizaciones deben ser retadoras y exigentes con su grupo de colaboradores, no se debe generar una cultura de mediocridad, los logros no son negociables, lo que se debe modificar es la forma de conseguirlos.
4. El entrenamiento a líderes debe ser constante y no solo orientado al mejoramiento o actualización de competencias técnicas, sino también a competencias blandas como la comunicación, el reconocimiento, el relacionamiento, las relaciones humanas entre otras.
5. La corresponsabilidad es fundamental en la construcción de un buen ambiente laboral, es decir debe involucrar a sus directivas, a sus líderes y por supuesto a todo el grupo de colaboradores.
6. Un buen plan de desarrollo profesional es factor clave de éxito para mejorar el ambiente laboral, este debe incluir, adecuadas evaluaciones de desempeño, autogestión, auspicios o

patrocinios para entrenamiento en educación técnica y educación superior y mucha claridad en los procesos de convocatorias para los diferentes cargos de la organización.

7. El reconocimiento al trabajo sobresaliente debe ser cultura organizacional y debe contener planes estructurados pero también asegurar que los líderes reconocen los buenos resultados en el trabajo del día a día.
8. Crear espacios extra laborales que incluyan a los colaboradores y sus familias definitivamente contribuyen a que los trabajadores se conozcan más y puedan construir equipos de trabajo de alto desempeño.
9. Construir buenas prácticas organizacionales en torno a la remuneración, la selección de personal, los procesos de bienvenida e inducción de nuevos empleados, beneficios que nos son comunes a otras organizaciones; son elementos cruciales en el mejoramiento del ambiente laboral en las organizaciones.
10. Las compañías y sus líderes deben interesarse en que sus colaboradores tengan un buen balance entre la vida laboral y la vida personal, se les recomienda que privilegien las horas cerebro y no las horas que el colaborador pase en el sitio de trabajo.
11. Por último es recomendable que las organizaciones valoren el ambiente laboral al menos una vez al año, determinen los espacios de mejoramiento y ejecuten planes de acción para su mejoramiento.

Conclusiones

- El líder es el principal gestor en la construcción de los grandes lugares para trabajar, dado que el ambiente laboral está conformado por relaciones entre los diferentes actores que participan en la empresa. El foco fundamental del ambiente laboral es la generación de confianza, y la relación entre líderes y colaboradores es el marco para la construcción de confianza en una organización, en la medida que la relación entre el líder y los colaboradores funcione de manera más adecuada, más confianza habrá en la organización. En esta medida, los comportamientos de los líderes y las prácticas de la organización frente a los seres humanos, son pilares fundamentales en esta construcción.
- Lo más importante de las organizaciones es el talento humano en la medida que son quienes hacen productivos los activos tangibles e intangibles en esta. Considerar el componente humano de los trabajadores toma una importancia crucial, ya que es un importante impulsor de la productividad de los mismos. El líder y la organización son los gestores de desarrollar estas personas y mantenerlas inspiradas y motivadas. Esto será crítico en el logro de los objetivos.
- La comunicación es una competencia que los líderes deben desarrollar de manera rigurosa. Si los objetivos y la visión de la organización están bien comunicados, los trabajadores estarán motivados a entregar lo mejor de sí para la empresa.
- Las organizaciones deben tener claramente definidos sus principios y valores, ya que es el marco dentro del cual se desarrollan las actividades de la compañía. Los comportamientos de los líderes deben volver explícitos estos valores y principios ya que con el ejemplo estos se convierten en parte del ADN de la compañía.
- Los líderes en los grandes lugares para trabajar se movilizan dentro de una cultura de agradecimiento y reconocimiento a quienes desarrollan el trabajo y obtienen el resultado de una

manera sobresaliente, utilizan los errores involuntarios como herramienta para gestionar conocimiento, esto hace que los trabajadores se atrevan a proponer nuevas soluciones y maneras de hacer las cosas, lo cual lleva a la compañía a ser innovadora y a diferenciarse de sus competidores en el mercado, marcando claramente su ventaja competitiva.

- Una competencia que se evidencia en los líderes de los grandes lugares para trabajar está representada en la calidad de la delegación. Esta se basa en el diagnóstico y conocimiento de las fortalezas y espacios de mejoramiento de cada uno de los trabajadores a su cargo, a quien con base en esto delega funciones, tareas, proyectos, con mucho acompañamiento y entrenamiento, pero sin una supervisión muy estrecha. En esta vía los trabajadores se sienten inspirados a dar lo mejor de sí, ya que les están creando espacios donde ellos pueden desarrollar al máximo sus capacidades y competencias, elevando su autoestima y haciéndolos muy valiosos para esta organización y el mercado en general.

- La ética y confiabilidad de los líderes en los grandes lugares para trabajar es explícita, se puede percibir en todas sus actividades y comportamientos, manifestándose en la coherencia entre el hablar y el actuar y su constante preocupación por el cumplimiento de las promesas que hacen a los miembros de su equipo de trabajo. Esto hace que los trabajadores se comprometan con la organización, ya que la transparencia los invita a desarrollar las actividades basados en estos mismos principios, no se generan falsas expectativas y esto los mantiene motivados y confiados en la empresa.

- Los comportamientos de los líderes en los grandes lugares para trabajar corresponden a la cultura de la organización, previamente definida por la misma, esto permite unidad de dirección, uniformidad en las prácticas y soporte al plan estratégico de la compañía. De otro lado

los colaboradores tienen claridad que no es un tema personal sino una definición estratégica de la empresa, lo cual permite un direccionamiento hacia el logro de una visión común.

- El entrenamiento y capacitación permanente de los líderes en los grandes lugares para trabajar, permiten que las competencias individuales de estos se conviertan en las capacidades de la organización que la diferencia de los competidores en el mercado y apalanca el normal cumplimiento del plan estratégico de negocios.

Referencias Bibliográficas

Calderón Hernández, G. (1999). Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado.

Revista Decisión Administrativa. 2, p. 18-25.

Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. España: ESIC Editorial.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Chruden y Sherman. (1980). *Administración de personal*. México: Compañía editorial

Continental. S.A.

Cuadra Peralta, A.; Veloso Bezio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56.

Dávila, C. Cultura organizacional: ¿un instrumento de gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia.

Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad, p. 1 – 38.

Davis, K.; Newstrom, J (2000). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill.

Denison, D. R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Legis.

Espinoza. (2003). Calidad Total. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>. Citado el día agosto 3, 2012

Guevara Ramos, E. (2008). La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial.

México: Universidad de Guanajuato. Recuperado de

<http://www.eumed.net/libros/2008c/438/Douglas%20McGregor.htm>. Citado el día julio 31, 2012.

Kast, F., y Rosenzweig, J. (1983). *Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas*. México: McGraw-Hill.

Levering, R. (2011). Emerging trends in people Management. *Swiss Business*. January/ february.

Levering, R. (2010). *Transforming workplaces cultures* : Primavera Editorial.

López, C., (2001). La teoría Z de William Ouchi. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>. Citado el día julio31, 2012.

Lyman, A. The trust worthy leader. Leveraging the power of trust to transform your organization. JOSSEY – Bass. A whiley imprint one Montgomery street, suite 1200, San Francisco, CA 94104 – 4594. Copyrigh 2012, All Rights reserved.

Martínez, R. (s.f.). La teoría Z. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos57/teoria-z/teoria-z.shtml#top>. Citado el día agosto 3, 2012.

Méndez Benavides, R. (2009). Teoría de liderazgo de los estilos de conducta. Recuperado de <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-de-los-estilos-de-conducta.html>. Citado el día 11 septiembre de 2012.

Montaño Valle, A. (2011). La inteligencia emocional:origen y concepto. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20110916-inteligencia-emocional-las-25-aptitudes-y-el-conocimiento-intrapersonal> Recuperado agosto 10,2012.

Politécnico Grancolombiano. (s.f.). Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>. Citado el día agosto 22, 2012.

The Organization Development Institute International, Latinamerica. (2010). Autores y consultores clave: Desarrollo organizacional. Recuperado de: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>. Citado el día agosto 24, 2012.

Vásquez, S. M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención.*

Barcelona: E.U.B.

Villanueva Sierra, J. J., (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo

y su vinculación a procesos efectivos grupales, cognitivos y de desempeño. Tesis

Doctoral. Universidad de Salamanca. Facultad de Psicología. Recuperado de

http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA_Inteligencia%20emocional%20Orasgo,%20autoeficacia.pdf. Citado el día septiembre 4, 2012.

Web y empresas. (2011). La pirámide de Maslow y su influencia en la empresa.

<http://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa>

Recuperado el día 14 de agosto de 2012.

www.greatplacetowork.com. (2012) Consulting and Management Training. Recuperado

de <http://www.greatplacetowork.com/>. Citado el día agosto 28, 2012.

www.greatplacetowork.com.co. (2012) Entrenamiento para líderes. Recuperado de

<http://www.greatplacetowork.com.co/> Citado el día agosto 28, 2012

www.inteligencia-emocional.org. (s.f.) El Cerebro emocional. Recuperado de:

<http://www.inteligencia-emocional.org/articulos/elcerebroemocional.htm>. Citado el día agosto 10, 2012.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Oscar Javier Jimenez Yepes

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 10092507

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS "GREAT PLACE TO WORK" EN COLOMBIA UN ESTUDIO ENTRE EL PERIODO 2009-2011

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Oscar Javier Jimena NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: [Firma] FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 10092509 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: Estudios en Ambientes Virtuales FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____ NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____ FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____ FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____ PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Marzo 6, 2013

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Oscar Javier Jimenez Yepes

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 10092507

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS "GREAT PLACE TO WORK" EN COLOMBIA UN ESTUDIO ENTRE EL PERIODO 2009-2011

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Oscar Javier Jimena NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: [Firma] FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 10092509 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: Estudios en Ambientes Virtuales FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____ NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____ FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____ DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____ FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____ PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Marzo 6, 2013