



**Factores del comportamiento organizacional valorados en ámbitos laborales por
estudiantes de pregrado y de postgrado del CESA**

Adriana Sarmiento Pinilla

Camila Muñoz González

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA

Bogotá

2023

**Factores del comportamiento organizacional valorados en ámbitos laborales por
estudiantes de pregrado y de postgrado del CESA**

Adriana Sarmiento Pinilla

Camila Muñoz González

Tutor

Silvina Ariana Miceli

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA

Bogotá

2023

Contenido

Introducción	7
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
Revisión de la Literatura	10
Metodología	15
Marco Teórico	16
Teorías Organizacionales	16
Comportamiento Organizacional.....	19
Cultura Organizacional.....	21
Metáforas Organizacionales.....	23
Clases y Componentes de la Cultura Organizacional	27
Liderazgo	32
Estilos de Liderazgo.....	33
Importancia del Liderazgo	38
Motivación.....	40
Resultados	42
Identificación de la población de estudio	43
Conocimiento general del tema de estudio e importancia para la población	46
Factores de Comportamiento Organizacional y Liderazgo preferidos por la población objeto de	

análisis47

Síntesis y Discusión58

Conclusiones67

Bibliografía.....70

Anexo 175

TABLA DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Disciplina del Comportamiento Organizacional	21
Ilustración 2 Modelo teórico de tipos de cultura	29
Ilustración 3 Descripción rangos de personalidad de acuerdo con el modelo “Big five”	34
Ilustración 4 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer	41
Ilustración 5 Población de Estudio – Situación Laboral	43
Ilustración 6 Población de Estudio – Programa cursando actualmente	43
Ilustración 7 Población de Estudio – Programa y Situación Laboral.....	44
Ilustración 8 Población de Estudio – Sector Laboral	45
Ilustración 9 Población de estudio. Sector Laboral y Situación Laboral	45
Ilustración 10 Población de estudio – Conocimiento concepto de liderazgo.....	46
Ilustración 11 Población de Estudio. Relevancia del Comportamiento Organizacional.....	47
Ilustración 12 Preferencias laborales de la población encuestada.....	48
Ilustración 13 Factores de Comportamiento Organizacional preferidos por los encuestados	50
Ilustración 14 Factores de Comportamiento Organizacional y Programa de Estudio	51
Ilustración 15 Perfil de liderazgo preferido por los encuestados	52
Ilustración 16 Perfiles de liderazgo y programa de estudio	52
Ilustración 17 Características de Liderazgo y Programa de Estudio.....	54
Ilustración 18 Características de Liderazgo y Programa de Estudio II.....	55
Ilustración 19 Características de Liderazgo y Programa de Estudio III.....	56
Ilustración 20 Características de Liderazgo y Programa de Estudio IV	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fortalezas y Debilidades de los Diferentes tipos de Organizaciones	25
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	75
----------------------	-----------

FACTORES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL VALORADOS EN ÁMBITOS LABORALES POR ESTUDIANTES DE PREGRADO Y DE POSTGRADO DEL CESA

Introducción

Esta monografía tiene como objetivo explorar los factores de comportamiento organizacional en ámbitos laborales que son más valorados por los estudiantes del CESA. Lo anterior, con el propósito de entender si existen o no diferencias entre el valor dado por los estudiantes de pregrado del CESA que estén prontos a iniciar su primera experiencia laboral y los estudiantes de postgrado del CESA que ya tengan experiencia laboral, buscando así caracterizar a las dos poblaciones por medio de la selección de dimensiones de investigación y una metodología acertada que permita llegar a conclusiones viables. Es clave en este estudio entender e identificar si hay diferencias entre las dos poblaciones, conocer sus preferencias y gustos, y cuáles son los aspectos más valorados por los mismos a la hora de elegir ser parte de una organización.

El comportamiento organizacional recobra importancia hoy en día, ya que la rotación laboral es una realidad inminente que afecta directamente a las compañías alrededor del mundo. Los colaboradores son cada vez más exigentes a la hora de encontrar ese lugar adecuado a donde quieren pertenecer, la compañía en donde sientan afinidad con sus valores, principios, formas, prioridades, estilos de vida, pero sobre todo donde se sientan identificados y cómodos, en donde puedan desarrollarse tanto personal como profesionalmente y encuentren proyección.

Dado lo anterior, es allí cuando el tema del estudio del comportamiento organizacional cobra más importancia, ya que los profesionales tienen mayor poder de elección sobre las compañías de las que quieren ser parte o no; según De la Rosa (2021 a pesar de que hay distintas

razones por las que los empleados deciden abandonar su trabajo, todas estas convergen a un punto en común y es la falta de alineamiento entre la cultura del empleado y de la organización (De la Rosa, 2021). En línea con esto, se encuentra Ramírez Peña, quien asegura que los niveles de deserción laboral cuando los empleados no se sienten a gusto con el lugar de trabajo son exponenciales. Esto no sólo es una amenaza, sino que además representa un deterioro para el ambiente laboral y la productividad de las compañías por los altos costos en los que tienen que incurrir las mismas al verse impactadas por la alta rotación: “La inversión de tiempo y dinero es algo que no se recupera; capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo” (Ramírez Peña, 2016).

Esta situación se ha marcado aún más desde que comenzó la pandemia: “de acuerdo con un estudio de LiveCareer, 29% de los profesionales renunciará a su trabajo actual si no se le permite seguir trabajando en remoto; eso, sin tener en cuenta, que ya 41% de la fuerza laboral en el mundo está pensando en cambiar de empleo en 2022, según el Índice de Tendencia Laboral de Microsoft WorkLab” (Pérez Godoy, 2021). Es por esto que las compañías deben enfocar sus esfuerzos en realizar una atracción de talento no sólo adecuada y alineada con sus necesidades, sino enfocar sus esfuerzos en robustecer los vértices por los cuales hoy en día las tasas de deserción, abandono o migración laboral han incrementado.

Adicional al planteamiento anterior, es importante investigar las dimensiones del comportamiento organizacional valoradas por las dos poblaciones de estudio, ya que el tema de comportamiento organizacional en sí es confuso. En muchos de los casos ni las mismas compañías tienen claros sus frentes de trabajo desde las áreas de talento humano en términos de luchar por ser una organización atractiva para sus empleados y para el mercado. ¿En qué compañías prefieren trabajar los profesionales? ¿Hay diferencias entre las preferencias y necesidades de los colaboradores de acuerdo con su nivel de experiencia laboral? ¿Hay diferencias entre géneros?

¿Cuál es el foco de las compañías en cuanto a esfuerzos de retención del talento para que los colaboradores decidan permanecer por tiempo más prolongados? ¿Afectan la adaptación tecnológica de las compañías la rotación de los empleados? Los anteriores cuestionamientos son los que se buscarán resolver a lo largo del presente trabajo de investigación.

De igual manera, se considera importante el poder enlazar y conectar el concepto de liderazgo dentro del comportamiento organizacional. La cultura de las compañías está dada en gran manera por el resultado de cómo son y quiénes son los que dirigen las empresas. Es por esto que es importante entender dentro del presente estudio qué tipos de liderazgo son los preferidos por las poblaciones analizadas y cuáles son sus gustos y preferencias en esta materia, ya que, como bien lo indicó en su momento Rodrigo Rojas, Gerente de Felicidad del Banco Estado Microempresas, “La gente no renuncia a empresas, renuncia a malos jefes” (Rojas, 2016).

Basado en los puntos mencionados anteriormente, el presente trabajo de investigación centrará sus esfuerzos en responder la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son los factores que son considerados más relevantes dentro del campo del comportamiento organizacional de las compañías por los estudiantes de pregrado del CESA que están previos a iniciar su carrera laboral y los estudiantes de postgrado del CESA que tienen una experiencia laboral previa?* Responder la pregunta anterior, no solamente ayudará a las empresas a saber cuál debe ser la cultura organizacional que se encamine a atraer un buen talento en pro del negocio y a mantener el que ya existe dentro de esta, sino que adicional, servirá de referencia para que el CESA enfoque parte de sus esfuerzos en enseñar a los estudiantes – de pregrado y postgrado – cómo elegir la empresa donde desean iniciar o continuar su vida laboral y cómo relacionar sus intereses propios con los de la compañía.

Objetivo General

Comparar los factores de comportamiento organizacional que son más valorados en las

organizaciones empleadoras por los estudiantes que están por iniciar su carrera laboral un año antes de terminar de cursar un programa de pregrado en el CESA y los estudiantes que ya cuentan con experiencia laboral previa y se encuentran cursando un programa de postgrado en el CESA en 2022.

Objetivos Específicos

- Identificar los factores que son valorados de manera positiva o negativa en el comportamiento organizacional entre estas 2 poblaciones.
- Definir los estilos de liderazgo preferidos por las 2 poblaciones.
- Construir un modelo de comportamiento organizacional ideal que englobe los factores clave, imprescindibles y más valorados que debe tener una empresa colombiana de tal manera que le permita posicionarse en el Top of Mind de la oferta laboral del momento.

Revisión de la Literatura

En la actualidad, el ámbito empresarial está compuesto por empresas y organizaciones que deben encontrar constantemente nuevos modelos y estructuras que les permitan estar a la vanguardia y poder hacer frente a todos los retos laborales que trae el día a día. Por lo anterior, entre otras razones, resulta imprescindible contar con una organización robusta, estable y coherente en términos de principios, valores, misión y visión. Lo anterior resultando ser producto de una gran combinación de factores que hacen alusión al comportamiento organizacional e identidad de las compañías en sí, y que impactan directamente a quienes hacen lo que son las compañías: su gente.

Según Molina-Sabando, Brionez-Véliz y Arteaga-Coello, para que una empresa sea eficiente y ofrezca productos y servicios al público de mayor calidad, debe enfocar sus esfuerzos

principalmente en 2 ámbitos: en el primero habla de incrementar su inversión en tecnología con el ánimo de hacer más eficaces sus procesos internos y en el segundo menciona la importancia de contar con estrategias y modelos organizacionales que permitan tener empleados motivados y comprometidos logrando así un enganche con la empresa, es aquí donde estará enfocado el estudio realizado en el presente documento (Molina Sabando, Briones Véliz, & Arteaga Coello, 2016). De igual manera, haciendo énfasis en lo comentado al inicio de esta revisión, Molina, Briones & Arteaga en el 2016 aseguran que aquella organización que es capaz de tener modelos de comportamiento organizacional bien establecidos, tendrá más bases para enfrentar los diferentes retos que trae la sociedad, como la globalización, la diversidad laboral, personal capacitado, innovación entre otros.

El índice de confianza de un empleado es vital para las empresas. Según Gasalla y Blanco, es tarea principal de los directivos o definidores de los estilos de liderazgo propiciar un clima de confianza en la empresa para sus trabajadores (Gasalla Dapena & Blanco Cotano, 2011). Existen varias maneras y estrategias para elevar este índice de confianza, por ejemplo, Creed & Miles en su trabajo de 1996 logran afirmar que algunas de las más importantes son: políticas de promoción, programas de formación y capacitación y programas de compensación y reconocimiento; lo anterior generará que el empleado se sienta elemental para su empresa y tenga motivación a permanecer allí (Creed & Miles, 1996). Este fenómeno es conocido como el “contrato psicológico” mencionado por Arias Galicia en su trabajo de 2001, en el cual encuentra una diferencia significativa entre el contrato legal y el psicológico ya que el hecho de que un empleado tenga el compromiso de desarrollar una tarea en su trabajo no lo ata afectivamente a éste (Arias Galicia, 2001).

Continuando con la premisa del presente documento, la estabilidad de una empresa se ve afectada positivamente por el índice de compromiso y la sensación de buenas relaciones

interpersonales en el trabajo (Madero Gómez & Olivas Luján, 2016). El comportamiento organizacional es un modelo que está directamente relacionado con la necesidad de un empleado de sentir deseo por permanecer en su empresa y, a su vez, que un índice de poca intención de permanencia es un paso previo a la renuncia del mismo elevando así las tasas de ausentismo (Meyer, Bobocel, & Allen, 1991). Apoyando la afirmación anterior, se encuentran estudios como los de Ross y Zander en 1957 asegurando que los trabajadores insatisfechos tienden más a dejar sus trabajos que aquellos que se encuentran satisfechos (Ross & Zander, 2006) o como el de Vroom en 1964, quien encontró que las tasas de ausentismo voluntario están más relacionadas con la satisfacción del empleado en su organización que las tasas de ausentismo general (Vroom, 1964).

Una de las razones por la cual se vuelve poco eficiente y rentable para una organización tener empleados poco comprometidos y satisfechos con su trabajo, es que al tener una tasa de rotación alta se generan interrupciones de procesos constantemente, incremento en los costos de contratación de personal nuevo, curvas de aprendizaje “infinitas” y adicional la organización incurre en costos de programas de capacitación constantes (Aldape, Pedrozo, Castillo, & Moguel, 2011).

La sensación o necesidad de sensación de compromiso del empleado con su empresa cada vez toma más importancia no sólo para las empresas buscando ser más eficientes sino también para los empleados, ya que esto define qué tan satisfechos están realmente en todos los ámbitos de su día a día y definirá qué tan exitosos se sientan en un futuro. De aquí se desprende la importancia de comenzar la vida laboral con un buen primer trabajo. Un estudio hecho por Hamaaki, Hori, da & Murata en 2011 demuestra que, si un joven recién graduado no encuentra un primer trabajo de calidad, pasará los siguientes años sin trabajo o con uno de medio tiempo (Hamaaki, Hori, Maeda, & Murata, 2011). Adicionalmente se ha demostrado que si un joven

encuentra un primer trabajo de calidad, donde alcancen una satisfacción laboral alta y goce de un buen clima laboral, la probabilidad de que éste tenga una vida laboral positiva por los próximos 10 años es más alta comparado con quien no tuvo una oportunidad similar, ya que uno de los factores que indican un mayor nivel de satisfacción laboral es que las expectativas que un joven tiene al iniciar su carrera laboral sean cubiertas (Madero Gómez & Olivas Luján, 2016).

Por otro lado, la satisfacción laboral es uno de los factores de comportamiento organizacional en el que mayor foco deben tener en los modelos y programas de calidad de vida en el trabajo que tengan las organizaciones, esto debido a que, con un buen nivel de este indicador, los empleados tendrán una mayor satisfacción en el trabajo logrando que se incrementen los esfuerzos, las habilidades comunicativas y el conocimiento de los trabajadores lo que a su vez genera crecimiento en la organización (Aziri, 2011). Continuando con las expectativas laborales de los más jóvenes, Molinari en su obra “Turbulencia Generacional” asegura que las nuevas generaciones buscan un trabajo en donde no se absorba todo su tiempo y puedan contar con el tiempo necesario para sus proyectos personales (Molinari, 2011). Un buen índice de calidad de vida en el trabajo permite que el empleado dedique su energía y concentración a sus actividades diarias y no tenga distractores propios de su vida personal que lo hagan menos eficiente. Siendo así, se demuestra que existe una relación negativa entre la cantidad de tiempo que dedica el empleado a su trabajo al día y la satisfacción laboral (Dominguez, 2013) y que, en sentido contrario, la vida personal del empleado se ve afectada negativamente por el desgaste psicológico que implica dedicar tiempo a actividades laborales que cuentan con bajo nivel de satisfacción o compromiso por parte del empleado (Sanchez, Cegarra, & Cegarra, 2011).

Ahora bien, teniendo en cuenta el reciente fenómeno que ha generado la aparición del virus Covid-19 y la pandemia, es relevante hablar sobre cómo el comportamiento organizacional y la satisfacción y confianza laboral que tienen los empleados ha cambiado como consecuencia

de estos fenómenos. Villacis-Mesías et al. en su obra *Análisis del Comportamiento Organizacional PostCovid-19 en Empresas Públicas*, aseguran que como consecuencia de la pandemia que inició en el año 2020, los trabajadores han manifestado que su salud mental se ha visto afectada como consecuencia de la poca confianza y compromiso laboral que sienten con su empresa ya que existe un gran sentimiento de aumento de la cantidad de trabajo comparado con el aumento que ha tenido la compensación salarial o emocional que su empresa ha manifestado (Villacis-Mesías, Godoy-Veliz, Monte-De-Oca-Sánchez, & Ramírez-Rodríguez, 2022). En línea con lo anterior, Tinco Rojas, hizo un estudio en donde empleados manifestaron que como causa de la pandemia la satisfacción laboral que sentían era menor ya que las horas de trabajo habían incrementado y que adicional a esto, había políticas de la empresa con las que no se sentían a gusto (Tinco Rojas, 2022).

Por otro lado, Pontes Soares et al, demostraron que aquellos trabajadores que presentaban ciertos síntomas de cansancio y agotamiento laboral, más conocido como síndrome de *burnout*, han presentado incremento de los síntomas después de que la pandemia llegara (Salazar Botello, Ganga Contreras, Mendoza Llanos, Muñoz Jara, & Jara Hernandez, 2021). Lo anterior es soportado por Pontes Soares et al quienes hicieron un estudio cuyo resultado arrojó que varios factores asociados a desarrollar el síndrome de *burnout* fueron desarrollados en los empleados durante la pandemia a raíz del covid-19; los factores que se mencionan, así mismo, están directamente relacionados con la satisfacción laboral como son ambiente laboral, compromiso laboral y ambiente social (Pontes Soares, Silva de Oliveria, de Madeiros Carvahlo, Ribeiro, & Lima de Castro, 2022).

Por las razones anteriores, genera cada vez más relevancia el identificar cuáles son los factores clave e imprescindibles del comportamiento organizacional en el que debe enfocar sus esfuerzos una organización, no sólo con el objetivo de convertirse en una organización más

rentable y eficiente, sino también con el objetivo de mantener una estructura estable que le permita disminuir costos manteniendo una tasa de retención alta y eficiente.

Metodología

Durante la primera etapa de la presente monografía de investigación, se realizó una profunda revisión de la literatura junto con la definición de la metodología a usar y el diseño de la encuesta a realizar a nuestra población estudiada. El tema de comportamiento organizacional es amplio y ha sido abordado por gran variedad de autores a través del tiempo, esto sumado a que cada compañía, siendo un mundo independiente, aborda el comportamiento organizacional desde diferentes factores psicológicos, sociológicos y antropológicos, para lo cual será importante en primera medida aterrizar cuáles serán los conceptos principales objeto de estudio.

Para abordar los resultados de los estudios aplicados anteriormente, se utilizará el análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas, así como la estadística descriptiva con herramientas claves para analizar si existen diferencias entre los hallazgos y percepciones de las dos poblaciones de estudio. Por último, se presentarán los hallazgos de la investigación de la mano del planteamiento de un modelo de comportamiento organizacional ideal que englobe lo que desde la percepción del estudiante CESA, debe tener una empresa colombiana de tal manera que le permita posicionarse en el Top of Mind de sus futuros empleados. A continuación, se detalla la técnica de recolección de datos utilizada:

- **Muestra para encuestas:** Estudiantes de pregrado y posgrado del CESA que se encuentren cursando su programa al momento de la aplicación de la encuesta. No se va a discriminar a la población entre programas y así mismo en el caso se incluirán dentro de la muestra todos los programas con el fin de hacer un estudio más robusto. La guía

de preguntas usadas en la encuesta se puede consultar en el Anexo 1. Se realizó el envío de la encuesta al total de estudiantes de los dos programas del CESA y se obtuvo un total de 102 respuestas que posteriormente fueron analizadas para dar respuesta a las inquietudes planteadas en el presente estudio.

Marco Teórico

Con el fin de lograr abordar el tema de estudio de la presente monografía, es preciso comenzar aterrizando algunos conceptos que permitirán al lector una mejor interpretación del texto y a su vez un mejor entendimiento de la investigación en general.

Comenzaremos con la exploración y el entendimiento de las diferentes teorías organizativas existentes a hoy y el concepto de comportamiento organizacional (CO), eje central y objeto principal del presente estudio. Si bien, tanto el concepto de CO cómo las teorías organizativas han sido interpretadas y estudiadas por diversos autores a través del tiempo, hoy en día no existe un consenso sobre su definición y por tanto su interpretación depende de la visión y perspectiva de cada autor, organización, consultor o individuo. Así mismo, cada uno de estos, abordan su interpretación desde diferentes perspectivas: desde las ciencias humanas y sociales cómo la sociología, la psicología y la antropología, cómo desde aspectos más ligados a factores del ser humano y quienes integran las organizaciones, factores económicos, internos y/o externos entre otros.

Teorías Organizacionales

Este apartado se enfocará en caracterizar las principales teorías organizacionales que se consideran más relevantes para el presente estudio. En la obra de Rivas Tovar, se destacan 2 grandes y principales grupos de teorías organizacionales: las teorías clásicas y las teorías modernas.

Para el desarrollo del presente trabajo, el texto se enfocará en las teorías clásicas que están más encaminadas a caracterizar los diferentes tipos de organizaciones y su relación con los empleados y viceversa.

Siendo así, brevemente se mencionarán algunas de las teorías modernas – que no se consideran relevantes para este estudio debido a que se enfocan más en los resultados y beneficios económicos de las organizaciones. Dentro de estas teorías modernas, se destacan (Rivas Tovar, 2009):

- *La Teoría del Costo de las Transacciones* (Williamson, 1975, 1985), en donde se menciona que la mejor organización es la que minimiza los costos de sus transacciones y lucha por encontrar diferencial en precios.
- *La Teoría de los Recursos y las Capacidades* (Barney, 1991) en donde el estudio se centra en analizar las capacidades de la empresa y, por último,
- *La Teoría de los Sistemas Alejados del Equilibrio* (Prigogin) en donde el autor asegura que la mejor empresa es aquella capaz de adaptarse al entorno cambiante.

Ahora bien, enfocándonos en las teorías organizacionales clásicas estudiadas y las más relevantes a través de la historia, se encuentran (Rivas Tovar, 2009):

- *La Teoría Científica* (Town, Taylor, 1900) en donde, “la mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual de los colaboradores”.
- *Teoría Burocrática* (Weber, 1924) que indica que “la mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores”. Se enfoca en las relaciones impersonales y regidas por criterios formales.

- *Teoría de las relaciones humanas* (Mayo, 1920; Follet, Maslow, 1954; Herzberg, 1966; McGregor, 1957). Se identifican en esta teoría 5 puntos clave:
 - Los grupos sociales que componen las organizaciones cuentan con una cultura propia.
 - Los aspectos emocionales del trabajo resultan más importantes que los físicos.
 - La participación social de los trabajadores es un componente fundamental de la productividad.
 - Las motivaciones de los individuos y grupos en una organización están directamente relacionadas con su productividad.
 - La coordinación y esfuerzos de trabajo en conjunto entre equipos de las organizaciones están relacionados directamente con el cumplimiento eficiente de las tareas.
- *Teoría del comportamiento* (March y Simon, 1961; March, 1965; Simon 1979 y 1984). En esta teoría, se destaca el hecho de que los empleados toman decisiones sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren en la organización y se enfoca en la manera como se toman decisiones basados en procedimiento establecidos. *Teoría política* (Selznick, Pfeffer, Croazier). Donde “la mejor forma de organización es la que crea colaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto”.
- *Teoría del desarrollo organizacional* (Lewin, McGregor): “la mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible”

A manera de conclusión, las 6 teorías organizativas clásicas anteriormente descritas, tienen enfoques significativamente relevantes para el estudio debido a que intentan explicar por medio de diferentes criterios, la interacción existente entre los componentes organizativos que tiene una compañía y los colaboradores que se encuentran en ella con el objetivo llevar al éxito a las

organizaciones sin necesidad de realizar exclusiones o limitar los diferentes posibles factores de éxito. Sin embargo, teniendo en cuenta el planteamiento inicial que se hizo en el presente estudio, la Teoría de las Relaciones Humanas representa una importancia mayor debido a que habla del nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa sin importar la ubicación jerárquica que tengan y menciona la importancia de contar con trabajadores motivados por ser parte activa del cumplimiento de los objetivos de la organización y la importancia de tener aspectos de salario emocional consolidados.

Comportamiento Organizacional

Atado a las diferentes teorías organizativas, se encuentra intrínseco el concepto de comportamiento organizacional (CO). Es así, cómo a continuación se demuestra el valor que tiene mencionar autores de gran relevancia en el campo del conocimiento del ser humano y sus necesidades y motivaciones, quienes con sus teorías fueron encargados de comenzar a dar los primeros pasos en torno a estudiar el comportamiento de las personas y llevar dichos estudios a la aplicación en el campo de la administración de empresas.

Teniendo en cuenta las bases de los autores anteriormente mencionados, se comienzan a destacar y desarrollar a través del tiempo diversas teorías e investigaciones más precisas del comportamiento del ser humano, su relación con terceros y dichos aspectos aplicados a la administración y es allí donde para fines del presente trabajo, se comienza definiendo CO bajo el concepto formulado por John Newstrom quien en su libro el comportamiento humano en el trabajo, aborda el CO cómo el “estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente – individuos y grupos – actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia bajo diferentes niveles: Conducta de los individuos

dentro de la organización, complejidad de las relaciones interpersonales, examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, tanto equipos formales como grupos informales, entendimiento de las relaciones intergrupales y visualización y administración de las organizaciones como sistemas integrales” (Newstrom, 2007)

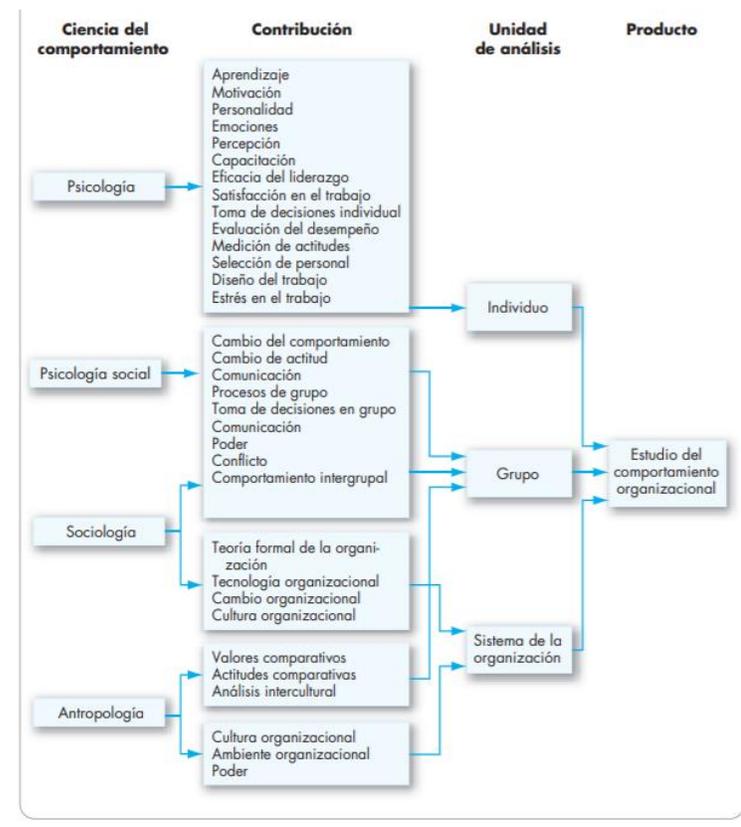
La anterior definición, se complementa, con la propuesta del autor Stephen Robbins, en donde plantea el CO cómo “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins & Judge, 2009)

Teniendo en cuenta los anteriores planteamientos, es visible que el CO va más allá de la simple interpretación de cómo se relacionan individuos, empleados y los diferentes stakeholders tanto internos como externos que hacen parte de la estructura de las organizaciones, sino que más bien, busca entender cómo estas poblaciones estudiadas y su experiencia en el entorno empresarial, tienen impacto en el funcionamiento y éxito de las empresas y a su vez en el bienestar y desarrollo de su talento humano.

A pesar de existir diferentes variables a ser analizadas a la hora de entender el concepto de CO y las cuáles pueden ser abordadas y estudiadas desde diferentes ciencias sociales y del comportamiento, el autor Robbins, como se puede evidenciar en la Figura 1, plantea de manera general el panorama de las principales contribuciones al estudio del comportamiento organizacional y aun cuando entre los diferentes investigadores, cada una de estas contribuciones tiene un peso e importancia relativa, se procederá a hacer una selección de variables de peso para estudio en la presente monografía de investigación (Robbins & Judge, 2009).

Figura 1

Ilustración 1 Disciplina del Comportamiento Organizacional



Nota: esta gráfica muestra las diferentes contribuciones realizadas al comportamiento organizacional. Adaptado de Comportamiento Organizacional por Robbins & Judge, T. A., 2009, Ed. Pearson.

A modo de síntesis y partiendo de las definiciones planteadas por los autores, se define así que el CO se centra en el entendimiento, interpretación y personalización por parte de las organizaciones de 2 grandes conceptos: 1. Cultura organizacional y el impacto que tiene esta en los individuos y la colectividad y a su vez 2. cómo operan las estructuras de las compañías, y si éstas cooperan de forma efectiva en pro de lograr los objetivos y tomar decisiones acertadas. Para objetos del presente estudio, nos enfocaremos en el primer concepto: Cultura organizacional y su impacto en los individuos y la colectividad.

Cultura Organizacional

Para hablar de cultura organizacional primero es necesario tener claro qué significa la palabra cultura, para esto, traemos a colación el concepto que da Tomas R. Austin en su obra “Para comprender el concepto de la cultura” donde menciona que la cultura es el concepto que define “la forma particular de vida, gente, periodo o grupo humano” y que por esta razón se relaciona directamente con las costumbres, estilos de vida, actividades, normas o rutinas que experimentan estas personas o grupos (Austin Millan, 2000). Aterrizando a lo que se conoce propiamente como cultura organizacional, es posible confirmar que esta se considera un elemento fundamental que permite encaminar los intereses de los colaboradores hacia los intereses propios de la organización generando que estos últimos se cumplan en un menor lapso de tiempo (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019). Por otro lado, Denison menciona que la cultura organizacional es más un conjunto de variables de comportamiento que diferencian las características que tiene un gerente y la organización; de igual manera aquí destaca que los valores y creencias de la compañía son aquellos que guían el sistema gerencial que se desarrolla internamente (Denison & Mishra, 1989). Contrario a las definiciones anteriores que a primera vista parecen ser sencillas, se encuentra Edgar H. Schein, quien en su obra “The Corporate Cultural Survival Guide” asegura que definir el concepto de cultura organizacional no es una tarea tan sencilla como decir que es la guía para vivir en una organización, sino que más bien es la unión de 3 niveles que la componen: artefactos, valores y supuestos subyacentes. El primero – artefactos – se refiere a la parte física o estructural de las organizaciones, es la sensación que tienen los empleados a primera vista al tener un primer contacto físico con la organización; el segundo – valores – se refiere a la manera en que se trabaja en el día a día y las actitudes que toman importancia en la mente de los colaboradores: toma de decisiones grupales, compañerismo, confianza, comportamiento; por último, el tercer nivel – supuestos subyacentes – se refiere al conjunto de acciones, actividades, comportamientos y demás que han sido tomados a lo largo de los años que han hecho que se defina la cultura de la organización y sea

lo que es en la actualidad (Schein, 1999). Continuando con las definiciones del concepto en mención, tenemos a Schwartz & Davis quienes afirman que la cultura organizacional es "un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización" (Schwartz & Davis, 1981).

Metáforas Organizacionales

Ahora bien, en este punto se considera relevante aterrizar: ¿cómo podemos entender entonces a las organizaciones? Existen tantas culturas de Compañías como cantidad de compañías en el mercado, pues cada una tiene su personalidad propia que la identifica y define. Muchos autores han intentado agruparlas y categorizarlas sin embargo los esfuerzos han sido poco materiales. Aun así, para el desarrollo de la presente monografía de investigación se abordarán como ejemplo las diferentes perspectivas de culturas de Compañías planteadas en el artículo "Gareth Morgan's Organizational Metaphors" (Morgan, 1986):

1. La primera de ellas son las organizaciones que se gestionan, como máquinas. A manera de resumen, este tipo de organizaciones buscan que sus miembros operen de manera mecánica basados en diferentes reglas y procedimientos. Los individuos son herramientas que tienen las compañías para lograr sus metas y deben limitarse a adaptar tecnologías disponibles para lograr sus objetivos, perdiendo su autonomía por medio de: normas estandarizadas, especialización de tareas, entrenamiento sistemático y poca participación en la toma de decisiones. La burocracia es bandera de este tipo de perspectiva por tanto no hay mayor participación en las decisiones corporativas o de negocio desde la base de la pirámide. Este tipo de organizaciones, difícilmente se adaptan al cambio.

2. *Organizaciones organísmicas*: A diferencia de las organizaciones que se gestionan como máquina, se identifica que satisfacer las necesidades sociales, es decir de los empleados, son clave para la supervivencia de este tipo de organizaciones. La motivación y el alto involucramiento de los empleados en sus labores diarias es fundamental para el éxito de la organización. La adaptación a los cambios externos es importante por tanto son organizaciones que trabajan por proyectos con estructuras matriciales que les permiten gestionarse de manera más dinámica e innovadora. El medio ambiente y los recursos disponibles para su gestión son de vital importancia dentro de su modelo de funcionamiento ya que los visualizan como aspectos claves para su desempeño en el largo plazo.
Son organizaciones que se adaptan a los cambios del entorno y se alejan de modelos estándares de operación.
3. *Organizaciones autoorganizadas*: este tipo de organizaciones promueven estructuras no burocráticas, es decir, estructuras que le permitan a sus empleados desenvolverse en un ambiente seguro en donde fallar y encontrar el camino para lograr las metas es valorado. Este tipo de organizaciones permite el cuestionamiento y la multifuncionalidad de acuerdo a las circunstancias del negocio. Se promueven: “personas o equipos multifuncionales que tengan la capacidad de adaptarse y aprender. Requiere una gestión habilitadora facilitadora que especifique la dirección, pero no los detalles para llegar allí. Cuanto más especifique o pre-diseñe, menos flexible se vuelve el sistema.” (Morgan, 1986)
4. *Organizaciones basadas en la cultura*: Se basa en dar importancia a la cultura y subculturas que se dan dentro de las Compañías, lo anterior definido por sus valores, normas, creencias y rituales. Los anteriores puntos son los que justifican el comportamiento y forma de proceder de las organizaciones en el entorno en el que se mueven. “Para Schein, la cultura organizacional es el producto de un proceso de aprendizaje grupal complejo que une un

patrón de comportamientos y brinda estabilidad estructural a los grupos en un nivel más profundo a través de supuestos básicos compartidos”.

5. *Organizaciones políticas*. Se centra en dar importancia a influir, ganar y tener poder. Los conceptos de autoridad y dominancia predominan en este tipo de organizaciones.
6. *Organizaciones ‘Prisión Psíquica’*: Las organizaciones son creadas y sostenidas consciente e inconscientemente y las personas quedan aprisionadas por los mapas mentales a los que dan lugar estos procesos.
7. *Organizaciones flujo y transformación*: Aquí encajan aquellas organizaciones que viven en cambio constante, adaptándose tanto al caos que se genera por los impactos externos y ajenos a la propia operación de la organización como a los internos.
8. *Organizaciones instrumentos de dominación*: Son organizaciones que responden a culturas agresivas en donde se imponen los valores de las organizaciones y se trabaja por objetivos impuestos. Hay relaciones de poder asimétricas en donde los beneficios únicamente son percibidos por la elite o las cabezas de las compañías sin importar el bienestar del empleado.

En resumen, a continuación, en la Tabla 1, se pueden evidenciar las fortalezas y debilidades de cada tipo de organización según Gareth Morgan’s Organisational Metaphors:

Tabla 1 Fortalezas y Debilidades de los Diferentes tipos de Organizaciones

Tipo de organización	Fortalezas	Debilidades
Organizaciones Máquinas	Funcionan bien en entornos estables, en donde se realicen tareas repetitivas y se requiera de precisión.	No hay mayor adaptación al cambio. Fomenta la burocracia y no es participativa de con los colaboradores.
Organizaciones Organísmicas	Énfasis entre la relación de la organización y su entorno exterior. Entendimiento del negocio por	Mecanicista

	<p>procesos según las necesidades.</p> <p>Innovación y enfoque en relaciones interorganizacionales</p>	
Organizaciones autoorganizadas	Contribución al aprendizaje y la autoorganización, un alejamiento de la planificación dirigida a objetivos y un alejamiento de la racionalidad limitada.	Conflicto entre el aprendizaje y la autoorganización y el poder y el control. Resistencia de las creencias y suposiciones, o mapas mentales, al cambio.
Organizaciones basadas en la cultura.	Producto de un proceso de aprendizaje grupal complejo que une un patrón de comportamientos y brinda estabilidad estructural a los grupos en un nivel más profundo a través de supuestos básicos compartidos	No todas las organizaciones pueden basarse únicamente en la creación de una cultura propia, sino que ya viene definida por default de acuerdo con su naturaleza.
Organizaciones políticas	Funciona en organizaciones donde hay intereses diversos y contradictorios y cuando los intereses propios se imponen a la racionalidad.	Puede aumentar la politización de las organizaciones. Puede haber conflicto cuando hay intereses opuestos especialmente dada la estructura que normalmente tiene este tipo de organización
Organizaciones cómo 'Prisión Psíquica'	Son organizaciones para personas que no se sienten en necesidad de desafiar el statu quo y siguen reglas	Limita la autonomía de los empleados. Pensamiento limitado a preconcepciones de negocio establecidas.
Organizaciones Flujo y transformación	Resultan beneficiosas en escenarios con alto nivel de competitividad	Líderes y colaboradores pueden resistirse y rendirse ante las exigencias de los impactos generados por los cambios internos y/o externos a la Organización.

Organizaciones instrumentos de dominación	Aunque no se perciben ventajas palpables. Este tipo de organización es predominante en los mercados.	Las prácticas corporativas anteponen las ganancias al bienestar humano. Hay dominación y prevalencia de los intereses de altos mandos por encima del bienestar de los colaboradores. Organizaciones politizadas dada la disparidad que segmenta a los trabajadores por estratos de acuerdo a su nivel de educación.
---	--	--

Nota. Esta tabla muestra las fortalezas y debilidades de cada una de los tipos de organizaciones descritas. Adaptado de Images of Organization, Morgan, Gareth, 1986, SAGE Publications.

Clases y Componentes de la Cultura Organizacional

A pesar de que se considera la existencia de varias definiciones e interpretaciones del término Cultura Organizacional, Tomás Austin Millan asegura que es posible identificar 3 grandes grupos de expertos divididos entre los que dicen que solo existe una cultura identificada dentro de la organización, los que dicen que existe una cultura principal y varias sub culturas dentro de una misma organización y quienes dicen que existen varias culturas definidas dentro de una compañía (Austin Millan, 2000). Ahora bien, de igual manera Austin asegura que, a pesar de que las definiciones puedan ser extensas dependiendo quien la estudie y el campo en el que se defina, toda cultura organizacional se compone de diferentes características que finalmente su propósito es definir la organización y permitir que esta se diferencie de las demás como por ejemplo el esquema de otorgamiento de beneficios a empleados, la metodología de evaluación de desempeño, la atracción y retención de talento, entre otros; en línea con lo anterior, este autor destaca 4

componentes principales dentro que la cultura de cada organización debería definir que son clima, valores, tipo culturales y presunciones básicas (Austin Millan, 2000).

En línea con identificar dichos componentes, Deal & Kennedy en su libro “Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional” menciona 5 elementos que debe definir la cultura de cada organización (Deal & Kennedy, 1985):

- *Ambiente del negocio*: entorno de mercado en el que se encuentra la organización.
- *Valores*: creencias de la organización.
- *Héroes*: modelos a seguir dentro de la organización que viven los valores.
- *Ritos y rituales*: rutinas programas de la organización.
- *Red cultural*: “medio de transporte” de la cultura de la organización.

Similar a la definición anterior, Denison & Mishra en su obra de 1982, definió que el clima y la cultura organizacional de una empresa se divide en 3 niveles que son: los valores y creencias que definen a esta organización, las conductas o actividades que reflejan la vivencia de estos valores y creencias y finalmente un conjunto de condiciones o normas que son derivadas de las actividades y rutinas mencionadas anteriormente (Denison & Mishra, 1989). A pesar de las definiciones anteriores que parecen tener un camino similar, se encuentra Schein, quien en su obra de 1999 asegura que más allá de los niveles o jerarquías diferentes que pueda tener la cultura en una compañía, esta debe cubrir 3 áreas principales que están relacionadas con: 1. Los problemas de supervivencia de los colaboradores dentro de la compañía, 2. Los problemas de integración que viven estos con los demás colaboradores - lenguaje, límites, relaciones – y 3. Los supuestos y vivencias arraigadas de la compañía (Schein, 1999).

Hablando propiamente de lo que se conoce como tipos o clases de Cultura Organizacional, en este trabajo destacaremos 3 estudios de autores reconocidos en el campo. Por un lado, tenemos

a Wallach quien en su obra de 1983 propone 3 tipos de Cultura Organizacional (Fuchs & Torres, 2012):

- *Cultura Organizacional Burocrática*: con estructura jerárquica y funciones bien definidas.
- *Cultura Organizacional Innovadora*: en donde sus empleados tienen características emprendedoras y están orientadas a los resultados.
- *Cultura Organizacional de Soporte*: en donde se fomenta un ambiente de confianza y colaboración.

Por otro lado, tenemos a Denison & Mishra quienes similar a las clasificaciones que se mencionaron anteriormente, como se muestra en la Figura 2, describen 4 clases de Cultura Organizacional que puede tener una compañía y que se describen a continuación (Denison & Mishra, 1989):

- *Cultura Organizacional Adaptable*: aquí la empresa se enfoca en preparar a sus empleados para la identificación y gestión de posibles oportunidades frente a cambios en el entorno
- *Cultura Organizacional de Misión*: los empleados de este tipo de empresas guían sus acciones en aras de que se cumpla a cabalidad la misión de la empresa.
- *Cultura Organizacional de Clan*: en este tipo de compañías el desarrollo y la satisfacción de los empleados es prioritaria.
- *Cultura Organizacional Burocrática*: en donde prima la estabilidad de la empresa. Este tipo de CO se presume no ser la más valorada por los estudiantes debido a que lo que debería primar en una organización es mantener el bienestar de los empleados logrando así su motivación e incrementando los resultados positivos para esta; lo anterior, será uno de los supuestos que se responderán con los hallazgos de las encuestas realizadas.

Ilustración 2 Modelo teórico de tipos de cultura



Nota: Esta figura muestra las 4 posibles culturas organizacionales que debe tener una empresa. Adaptado de *Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence*, Denison, D., Mishra, & K, A., 1989, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-22.

/

Finalmente, tenemos a Roger Harrison quien en su obra “Conozca la forma de ser de su organización” de 1989 define las 4 clases de Cultura Organizacional más conocidas en el mundo y en las cuales enfocaremos el presente estudio (Harrison, 1989):

- *Orientación al poder*: este tipo de organización desea tener el control de todos los procesos internos y del entorno en que se encuentra y adicional tiene seguimiento constante con los empleados de la empresa.
- *Orientación a la función*: el foco en este tipo de empresas es tener una forma de funcionamiento lo más ordenada y correcta posible.
- *Orientación al trabajo*: el enfoque en este tipo de organizaciones está directamente hacia el cumplimiento de metas, objetivos y resultados.
- *Orientación a la persona*: aquí la organización se centra en velar por que las necesidades de los empleados estén resueltas. En línea con la pregunta planteada al inicio del presente trabajo, este tipo de CO resultará ser relevante para responderla ya que el objetivo de la misma es, entre otros, validar si los estudiantes de pregrado y postgrado valoran más una empresa que vela por mantener las necesidades laborales de los empleados y así lograr

reducir la rotación laboral de la organización, esto incrementaría la productividad de la misma.

Ahora bien, habiendo conocido y definido lo que se conoce como Cultura Organizacional, qué elementos y componentes de esta existen y qué tipos de cultura pueden tener las organizaciones, es importante destacar la relevancia que tiene este concepto con el desempeño y la efectividad laboral del empleado en las organizaciones y su motivación a permanecer en esta un largo periodo de tiempo para poder unir el concepto con el objetivo del presente trabajo. Por un lado, Deal & Kennedy demostraron que aquellas empresas que se preocupan más por integrar en sus colaboradores una cultura enfocada en los trabajadores y no en los resultados – distinguiendo entre las empresas que tenían dentro de sus lemas una meta financiera vs. las que tenían en su lema una meta cualitativa – tienen un mejor desempeño financiero a lo largo del tiempo; de igual manera, aseguraron que en promedio solo el 33% de las empresas tenían bien definidos sus valores corporativos y que por esta razón, cuentan con colaboradores más comprometidos con el cumplimiento de las metas internas teniendo en cuenta que desde un principio estos pueden darse cuenta si se sienten identificados con los valores de la compañía y son conscientes del valor que agregarán al trabajar allá (Deal & Kennedy, 1985).

Por otro lado, Denison & Mishra realizan un estudio con 34 organizaciones, que permiten demostrar la estrecha y positiva relación que existe entre la Cultura Organizacional de una empresa y la efectividad que estas desarrollen. La principal razón de esto, según ellos, es que, al existir una Cultura Organizacional sólida y definida, el nivel de conciencia, responsabilidad y sentido de pertenencia de los empleados es más alto por lo que a su vez se logra un nivel de compromiso más fuerte por parte de estos en aras de cumplir las metas de la compañía (Denison & Mishra, 1989).

Finalmente, Vargas & Flores en su obra del 2019, no solo comprueban que la Cultura Organizacional está directa y positivamente relacionada con la efectividad laboral y el buen

desempeño del empleado, sino que adicional aseguran que esto es un buen motivante para que la alta gerencia de la compañía tenga incentivos para realizar mejoras al ambiente laboral y a su esquema de retribuciones y reconocimientos (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019).

Conociendo la importancia que representa para una empresa el tener una Cultura Organizacional bien definida, es también correcto identificar los factores o las consecuencias que pueden tener las organizaciones que no cuenten con esta definición o que vayan en contra de la misma. Existen 3 puntos clave que resumen estas consecuencias (Deal & Kennedy, 1985):

- *Falta de congruencia*: en este caso, las acciones de la alta gerencia no van en línea con la Cultura Organizacional definida haciendo que esta pierda todo su valor.
- *Riesgo de resistencia al cambio*: la alta gerencia de la empresa debe ser capaz de reconocer los momentos en que la empresa necesite un cambio de Cultura Organizacional y no debe resistirse a tal.
- *Riesgo de caer el desuso*: el mercado y el entorno en el que se encuentra la organización puede cambiar drásticamente con el paso del tiempo, es así cuando los gerentes de la organización deben reconocer si es momento de cambiar los productos / servicios que ofrecen al público para no caer en desuso.

Como se evidencia en los puntos mencionados anteriormente, en la mayoría de casos el líder o gerente de la empresa es quien debe estar en la capacidad de identificar estos momentos y oportunidades y tomar las decisiones correctas para la organización, por esta razón, a continuación, en el presente trabajo se detallará el concepto de Liderazgo y las diferentes clases de Liderazgo que una empresa puede tener.

Liderazgo

El concepto de Liderazgo está atado a la misión y visión de la empresa y a la cultura de

cambio que se viva en la misma, es decir que un líder es quien debe arraigar estos valores en los trabajadores de la empresa y motivarlos a trabajar por el cumplimiento de los mismos (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2016). Siguiendo por el mismo camino, los autores Lupano & Castro en su obra “Estudios sobre el Liderazgo: teorías y evaluación” del 2006, aseguran que la definición de líder es la persona encargada de generar cambios en la organización basados en los valores de la organización, y el intercambio de ideas de los empleados mientras que un gerente simplemente se guía por cumplir tareas definidas con el objetivo de cumplir con los objetivos financieros de la compañía (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006). Por otro lado, Lussier y Achua en su libro “Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” dicen que el ser líder significa ser una persona con influencia y capacidad de generar e implementar ideas, con capacidad de juntar los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización, con capacidad de manejar personas, de identificar oportunidades de cambio y poder gestionarlo y finalmente con capacidad de demostrar que es la persona que está a cargo y sea seguido por los empleados (Lussier & Achua, 2011). Finalmente, y con el objetivo de tener una definición más general que ayude al cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se encuentran Pedraja-Rejas et al. quienes definen el Liderazgo Organizacional como la “capacidad de un individuo de incidir en otras personas con el fin de cumplir los objetivos organizacionales” (Pedraja-Rejas & Bernasconi, 2019).

Estilos de Liderazgo

En aras de resolver uno de los objetivos del presente trabajo, a continuación, se describirán las principales clases de liderazgo que son consideradas más importantes en la literatura y más relevantes para el presente estudio.

Primero se identificarán los rasgos y roles que cumplen los líderes en la organización y

seguido de esto se identificarán las diferentes clases de Liderazgo a los que llevan estos rasgos y roles. Por un lado, Contreras Torres et al en su obra del 2016, destacan el modelo “Big five” de Goldberg en donde se identifican 5 rasgos (Figura 3) que guían el comportamiento de las personas que son: extraversión, neuroticismo, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad los cuales se detallan en la tabla a continuación (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2016):

Ilustración 3 Descripción rangos de personalidad de acuerdo con el modelo “Big five”

Rasgo	Nivel	Descripción
Neuroticismo	Bajo	Personas seguras y generalmente relajadas, incluso en situaciones estresantes.
	Alto	Individuos propensos a experimentar sensaciones desagradables y al sufrimiento psicológico pueden tener ideas no realistas, respuestas de afrontamiento no adaptativas, son sensibles y emotivos.
Extraversión	Bajo	Personas introvertidas y reservadas, que prefieren estar solas o en compañía de algunos amigos que consideran muy cercanos.
	Alto	Individuos abiertos, activos y enérgicos. Les gusta estar rodeados de gente y suelen mantener buenas relaciones interpersonales.
Apertura a la experiencia	Bajo	Personas prácticas, tradicionales y comprometidas con los métodos ya existentes.
	Alto	Sujetos abiertos a nuevas experiencias, tendientes a explorar lo desconocido y buscar el cambio. Cuentan con un amplio abanico de intereses y son muy imaginativos.
Amabilidad	Bajo	Personas realistas, escépticas, orgullosas y competitivas. Tienden a expresar su molestia sin miramientos.
	Alto	Individuos compasivos, sensibles y dispuestos a cooperar; suelen no participar en conflictos.
Responsabilidad	Bajo	Sujetos que no se organizan bien y en ocasiones se muestran poco cuidadosos en su trabajo. Prefiere no hacer planes.
	Alto	Personas responsables y organizadas, cuentan con principios sólidos y suelen ser persistentes.

Nota. Esta figura muestra las características de los 5 rasgos del modelo “Big Five”. Adaptado de The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders, Costa, P. T., & McCrae, R. R., 1992, Journal of Personality Disorders, 6(4), 343–359

Lussier & Achua, caracterizan 3 roles gerenciales principales que tienen los gerentes dentro de las organizaciones que son (Lussier & Achua, 2011):

- *Interpersonales*: en este caso el gerente actúa como representante de la empresa, se encarga del funcionamiento de la misma y de interactuar con las personas externas relevantes para

esta.

- *Informativos*: aquí la persona tiene toda la información de la compañía y se encarga de comunicarla al interior de esta y de encontrar oportunidades.
- *De decisión*: aquí, se identifica quiénes tienen el papel de líder dentro de la organización ya que el objetivo de las personas con este tipo de rol es de implementar mejoras, generar acciones y soluciones en tiempos de crisis, asignar recursos para la solución de ciertos conflictos y negociar con las demás áreas y la alta gerencia para implementar acciones relevantes para la salud financiera de la empresa.

Ahora bien, hablando de las clases de Liderazgo, continuamos con Torres Contreras et al. quienes hablan del modelo de Lewin, Lippi & White donde se identifican principalmente 3 estilos de Liderazgo que son:

- *Liderazgo Autocrático*: aquí el líder dicta las órdenes y decide qué objetivos se quieren alcanzar y la manera de hacerlo; los empleados no tienen opinión en este caso.
- *Liderazgo Democrático*: aquí se tienen en cuenta las opiniones de los empleados a la hora de tomar decisiones lo que incrementa la motivación a la hora de trabajar para cumplir metas.
- *Liderazgo Laissez-faire*: es el tipo de liderazgo que deja libres a sus empleados y es creedor de que cada uno tiene total claridad de lo que debe hacer.

Dentro de los tipos de liderazgo mencionados anteriormente, más adelante en la revisión de los resultados de las encuestas, se definirá si el liderazgo Laissez-faire es aquel que se posiciona en los primeros lugares de preferencia de los estudiantes debido a que desean trabajar en una empresa donde logren tener la libertad de participar en la toma de decisiones de esta. Según la teoría, los empleados que se sienten parte de las decisiones importantes de las organizaciones tienen

un sentido de pertenencia más grande hacia esta lo que conlleva a incrementar la productividad de estos y mejorar los indicadores y resultados de la empresa.

Dependiendo del tipo de liderazgo que tenga el líder, los empleados se verán afectados positiva o negativamente y así mismo el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2016). Continuando con los diferentes estilos de liderazgo existentes, se encuentran Lussier & Achua quienes identifican 4 estilos relevantes (Lussier & Achua, 2011):

- *Liderazgo Carismático y Transformacional*: es el tipo de liderazgo donde los líderes desean ser seguidos por los liderados y ser considerados como ejemplo a seguir; generan una relación de confianza entre las 2 partes y a su vez sentimientos de motivación personal por cumplir logros.
- *Liderazgo de Cultura, ética y diversidad*: en este caso el líder enfoca las actividades en los valores que tiene la compañía y serán el camino para el cumplimiento de las actividades y metas.
- *Liderazgo de Crisis*: es el liderazgo donde no solo se gestionan momentos de crisis sino también donde el líder está encargado de preverlas.
- *Liderazgo Estratégico*: aquí el líder debe tener la capacidad de identificar los cambios que tiene el entorno en el que se encuentra la empresa y las amenazas y oportunidades que estos cambios traen consigo, así como la capacidad de resolverlos de la mejor manera.

Lupano & Solano por su parte, identifican 4 clases de liderazgo (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006):

- *Liderazgo de rasgos*: el líder está enfocado directamente en las características del comportamiento de las personas.

- *Liderazgo conductual*: en este caso, se estudian las diferentes conductas que tienen las personas que tienen logros laborales constantemente.
- *Liderazgo situacional*: en este caso el líder debe cumplir con las características específicas para manejar la empresa de acuerdo al momento en que esta se encuentre.
- *Liderazgo transformacional*: los empleados aquí idealizan a su líder y lo ven como un ejemplo a seguir. Adicional al Tipo de Liderazgo seleccionado anteriormente presuntamente como uno de los favoritos de los estudiantes, este Tipo de Liderazgo se une a esta selección. Se presume que los estudiantes van a preferir trabajar con líderes o managers a quienes vean como un ejemplo a seguir y de quienes sientan cada día que tienen algo por aprender.

Adicional a los estilos de liderazgo transformacional o Laissez-faire descritos anteriormente, que también son destacados por Acosta et al, en su obra “Liderazgo Organizacional ¿Cómo diagnosticarlo?” describen 11 estilos adicionales que se consideran relevantes para el presente estudio y son descritos a continuación (Acosta Alvarez, Gomez Parets, & Mérida, 2004):

- *Liderazgo transaccional*: orientado directamente a los resultados, premia o castiga a los empleados por el cumplimiento de los mismos.
- *Liderazgo coercitivo*: tiene una supervisión constante y el líder se encarga de dar las directrices para cumplir metas y espera la obediencia inmediata.
- *Liderazgo orientativo*: el líder estudia el camino que debería elegir y pide opiniones de su equipo.
- *Liderazgo afiliativo*: aquí el ambiente de trabajo es totalmente orientado a los empleados, el uso del feedback positivo es clave en este tipo de liderazgo.
- *Liderazgo participativo*: la interacción con los equipos es grande y hay un ambiente de

confianza donde estos participan en la toma de decisiones y pueden trabajar autónomamente.

- *Liderazgo imitativo*: el líder aquí actúa y espera que sus equipos tengan las mismas características de comportamiento.
- *Liderazgo capacitador*: el líder en este caso actúa como un guía para su equipo en todo el tiempo, los ayuda a identificar oportunidades, establecer objetivos y da un feedback positivo.
- *Liderazgo reactivo*: en este caso el líder intenta recrear los eventos del pasado ya que piensa que la época futura será peor que la actual.
- *Liderazgo inactivo*: aquí las características del entorno actual permanecen quietas ya que el líder no quiere volver a lo que era el pasado, pero tampoco tiene intención de conocer lo que podría ser el futuro.
- *Liderazgo preactivo*: el líder confía 100% en el método de la planificación ya que considera que es la mejor manera de conocer el futuro.
- *Liderazgo proactivo*: aquí el líder concentra todo su esfuerzo en conocer cómo será el futuro.

Con el objetivo de dar continuidad al estudio de la presente investigación, se tomarán los siguientes estilos de liderazgo ya que son los más frecuentes en las empresas actualmente: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo laissez-faire, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo afiliativo (Team, s.f.).

Importancia del Liderazgo

Teniendo en cuenta las definiciones destacadas anteriormente y con el objetivo de continuar con el desarrollo de presente estudio, se considera relevante y necesario exponer la

importancia que puede tener el Liderazgo que domine una organización y si este afecta el desempeño de esta y en qué manera lo hace.

Por un lado, Rodríguez, Monsalve & Pabón en su obra “Liderazgo organizacional: una revisión sistemática y análisis bibliométrico” del 2021, logran demostrar que este concepto es importante para las compañías debido a que una empresa se encuentra en constante cambio atada a las nuevas oportunidades que surjan en el mercado en que se encuentra y que así mismo, solo el correcto líder tendrá la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada nueva etapa y evitar que la empresa caiga en crisis o lograr sacarla de esta (Fuentes Rodríguez, Barrientos, & Pabón, 2021). Similar a los que piensan los autores anteriores, se encuentran Uhl-bien & Arena, quienes aseguran que la estabilidad y adaptabilidad organizacional depende en su gran mayoría de contar con un líder que sea capaz de encaminar los intereses de los empleados y los propios en la misma ruta de los de la compañía (Uhl-Bien & Arena, 2018) y Aguilar & Correa quienes también aseguran que alineando el estilo de liderazgo de la organización con la estrategia, misión y visión de la misma, esta tendrá resultados más exitosos con el paso del tiempo.

Ahora bien, pasando al tema del buen desempeño y de resultados de empresas exitosas, tenemos a Lussier & Achua quienes confirman que hay una relación positiva entre las empresas que son exitosas y el reclutamiento de empleados con habilidades de liderazgo debido a que esto genera mayor compromiso con dichas organizaciones (Lussier & Achua, 2011), también tenemos a Pedraja & Bernasconi quienes no solo mencionan que un tener un estilo de liderazgo correcto y eficaz para la compañía genera niveles de desempeño superiores a quienes no lo tienen sino que además el índice de satisfacción laboral de los empleados incrementa generando una rotación laboral menor, principalmente destacan que las empresas que cuentan con un mayor nivel de liderazgo transformacional cuentan con un nivel de cultura adhocrática más alto y esto genera a su vez mayor nivel de calidad en los resultados (Pedraja-Rejas & Bernasconi, 2019).

Por otro lado, se encuentra el estudio realizado por Tziner & Shkoler quienes demostraron que a mayor nivel de liderazgo transformacional se identifique en la compañía y una cultura encaminada a la justicia y el compromiso con los resultados, se genera un mayor nivel de compromiso y motivación por parte del empleado que con el liderazgo transaccional (Tziner & Shkoler, 2018). Finalmente, tenemos a Bernasconi & Rodriguez donde logran demostrar que a un mayor nivel de titulación universitaria se genera una relación con respuesta más positiva con el estilo de liderazgo transformacional que por ejemplo con una ausencia de liderazgo o liderazgo Laissez-faire, en general, a mayor nivel de titulación universitaria, el empleado está buscando una organización que tenga una cultura de cooperación y confianza sin descuidar la excelencia en la entrega de resultados (Bernasconi & Rodriguez-Ponce, 2018).

Motivación

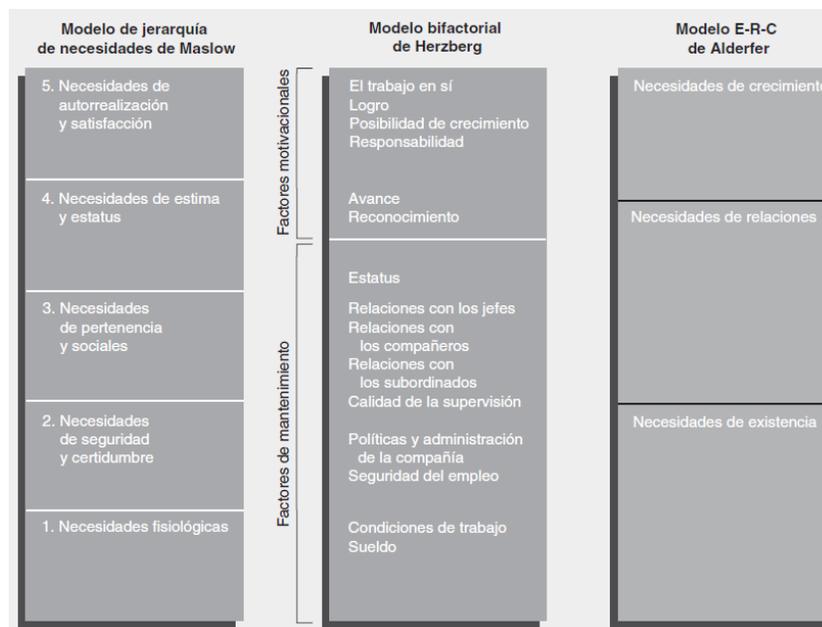
En este punto del presente trabajo, es clave preguntarse, ¿Qué motiva a los empleados a querer hacer parte de una organización en términos de Cultura Organizacional? ¿Qué es motivación y cuáles son aquellas variables que miden los niveles de motivación de los colaboradores con respecto a sus organizaciones?

Son muchos los autores que han abordado el concepto de motivación desde el ámbito empresarial y que consideran medir variables muy diferenciadas a la hora de definir si un empleado se encuentra motivado. Chiavenato, define la motivación como “el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer necesidades individuales” (Chiavenato, 2002). Por otro lado, según la obra Comportamiento Humano en el Trabajo de John Newstrom, la motivación es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas

dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella: Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño), Nivel del esfuerzo aportado por el empleado y Persistencia de la conducta de esfuerzo” (Newstrom, 2007).

Es así como desde las perspectivas de las necesidades humanas, se crea una base importante para entender los diferentes modelos motivacionales del ser humano vista bajo el foco de 3 autores y modelos diferenciados: (Newstrom, 2007)

Ilustración 4 Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer



Nota: Esta figura compara los modelos motivacionales de Maslow, Herberg y Alderger. Adaptado de Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. México.: Duodésima edición, Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & y Konopaske, R, 2006, Editorial. Mc Graw Hill.

Teniendo en cuenta los modelos anteriormente visualizados, y según el libro Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, “los individuos difieren en las

recompensas deseadas, en la forma en la que sus necesidades pueden ser satisfechas y por tanto en las repercusiones que esto tenga en su comportamiento en el ambiente laboral” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006)

Es por lo anterior, que, para efectos de la presente monografía de investigación, se quiere identificar: cuáles son los elementos del comportamiento organizacional valorados por los Estudiantes de pregrado y postgrado del CESA y que, por tanto, que los motiva a hacer parte de una organización. Así mismo, se considera relevante aclarar que para la investigación se tomará el Modelo Bifactorial de Factores Motivacionales y de Mantenimiento de Herzberg conociendo que es el único enfocado en motivaciones laborales del ser humano.

Resultados

Para el presente trabajo de investigación se realizó una encuesta a la población de Estudiantes de pregrado y posgrado del CESA que se encuentren cursando su programa al momento de la aplicación de la encuesta. No se discriminó a la población entre programas con el fin de realizar un estudio más robusto. El total de encuestados/estudiantes fueron 103, número considerado representativo para poder concluir sobre el presente estudio.

La encuesta se encuentra estructurada de la siguiente manera:

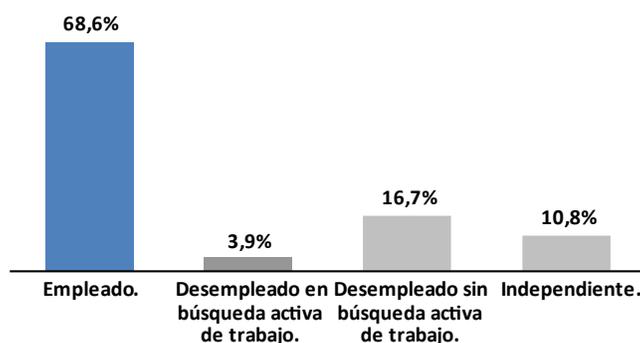
- Una primera parte en donde se realiza una exploración de las características principales del grupo estudiado, entendido esto cómo 3 preguntas enfocadas a validar el programa al que hacen parte los estudiantes en el CESA, su situación laboral y por último el sector de la economía para el que laboran o para el que quisieran laborar.
- En una segunda etapa se valida el conocimiento de la población con respecto a Cultura Organizacional, Liderazgo y la posible importancia que tiene la misma a la hora de elegir su lugar de trabajo.

- Por último, seis (6) preguntas adicionales enfocadas a entender la preferencia de los estudiantes en cuanto a cultura organizacional en sus lugares de trabajo, motivaciones y estilos de liderazgo favoritos

Identificación de la población de estudio

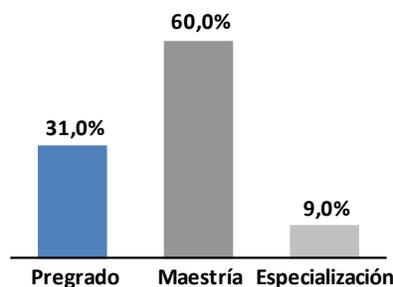
Con respecto a las características generales de la población analizada, como se muestra en la figura 6, se determinó lo siguiente: el (60,0%) de estudiantes corresponden a estudiantes que se encuentran cursando programas de maestría, seguido por el (31,0%) que hacen parte de pregrado y por último un (9,0%) que se encuentran cursando su especialización. En lo que refiere a situación laboral, la mayoría de los estudiantes son empleados de alguna organización público o privada en el país (68,6%), seguido por un (16,7%) que se encuentran desempleados sin búsqueda activa de trabajo y por último una porción no mayoritaria de la población hacen parte de los estudiantes independientes o desempleados en búsqueda activa de trabajo. Lo anterior, permite concluir que independiente del programa que los estudiantes estén cursando, la mayoría cuentan con empleo activo (figura 5).

Ilustración 5 Población de Estudio – Situación Laboral



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

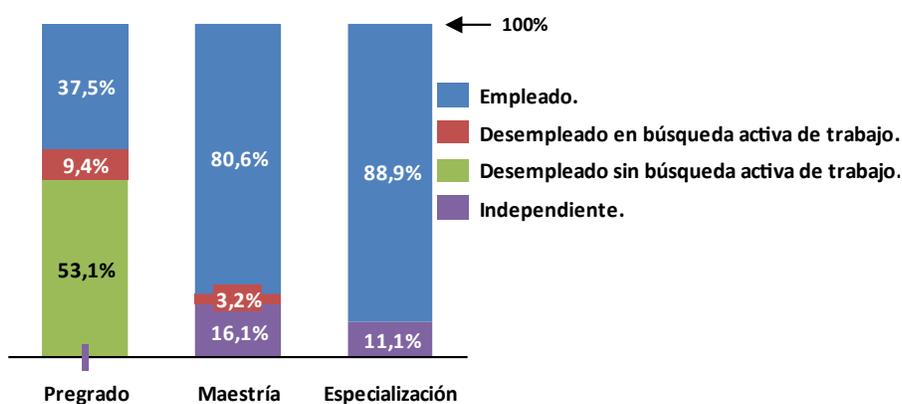
Ilustración 6 Población de Estudio – Programa cursando actualmente



Nota. Esta figura muestra la composición de la población por el programa de estudio que está cursando actualmente. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Ahora bien, en lo que se refiere a la proporción que representa la situación laboral dentro de cada uno de los programas, en la figura 7 se evidencian diferencias significativas ya que mientras en el caso de maestría y especialización >80,0% de los encuestados se encuentran empleados seguido de una gran masa que son independientes, mientras que en el caso de los estudiantes de pregrado, el grueso de la población se encuentra desempleada sin búsqueda activa de trabajo con un (53,1%), seguido de un (37,5%) que sin hacen parte de la población activa laboralmente.

Ilustración 7 Población de Estudio – Programa y Situación Laboral

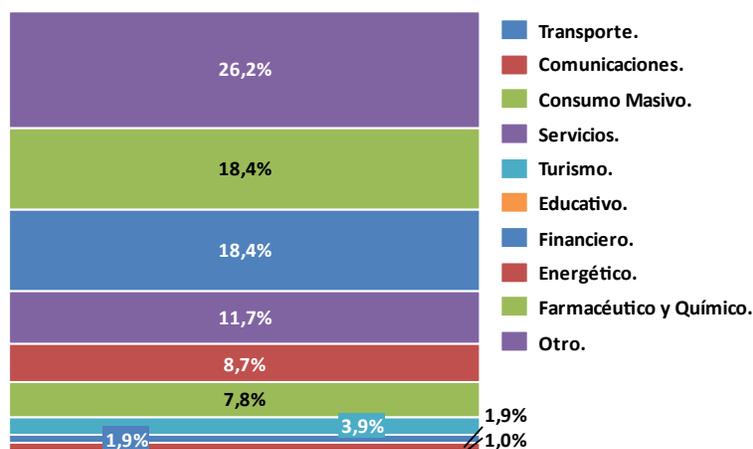


Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Después de analizar la situación laboral de los estudiantes y los programas cursados, se procedió a identificar en que sectores de la industria se encuentran laborando aquellos que son

empleados y, por otro lado, cuáles hacen parte del objetivo profesional de los estudiantes que se encuentran desempleados o que son independientes y tuviesen deseo de hacer parte de la población empleada. A continuación, en la figura 8, se encuentra la proporción de estudiantes según cada uno de los sectores de la industria. Es importante resaltar que llama la atención que si bien entre consumo masivo y el sector financiero se encuentra alrededor del 30,0% de la población, hay otra porción representativa que se encuentra en la categoría de otros; al hacer la revisión de la información proporcionada por los estudiantes, saltan a la vista sectores como: tecnología, consultoría y sector industrial principalmente.

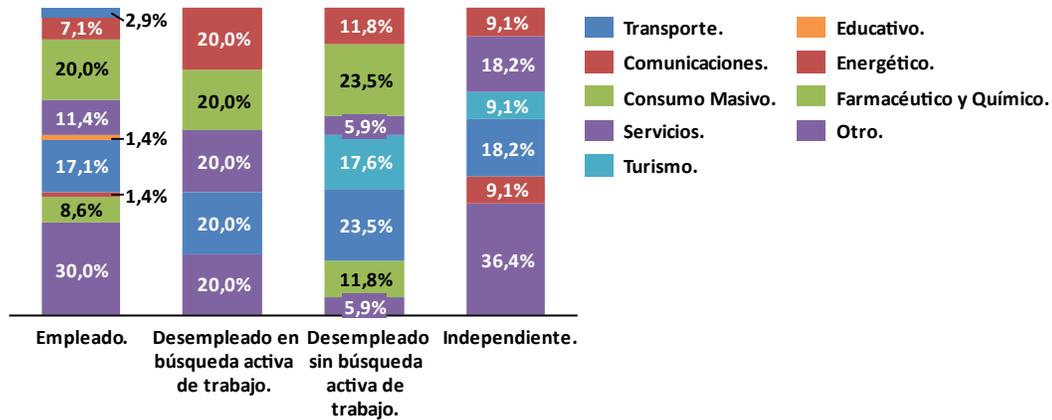
Ilustración 8 Población de Estudio – Sector Laboral



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

De igual manera, a continuación, también se comparte en la figura 9 la distribución de sectores de la industria de acuerdo con la situación laboral de los estudiantes. En el caso de los independientes, llama la atención que, si bien una gran parte de la población se encuentra atraída por alguna posible experiencia laboral, muchos otros (36,4%) hacen parte de aquellos que son independientes y desean seguir siendo independientes.

Ilustración 9 Población de estudio. Sector Laboral y Situación Laboral

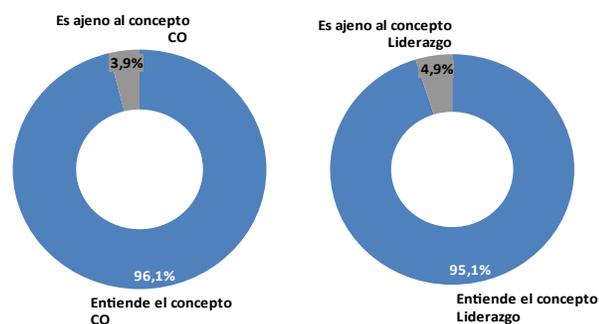


Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Conocimiento general del tema de estudio e importancia para la población

Pasando a la segunda etapa de validación de la encuesta en la que se hace un mapeo del nivel de entendimiento de los estudiantes de lo que se refiere a Cultura Organizacional y Liderazgo, se encontró que no hay diferencias estadísticamente significativas en las respuestas por programa académico, situación laboral o sector de preferencia ya que la población en general considera entender y manejar bien el concepto de cultura organización y, por otro lado, entender que existen diferentes estilos de liderazgo que definen la manera de gestionar de un jefe, líder o manager.

Ilustración 10 Población de estudio – Conocimiento concepto de liderazgo

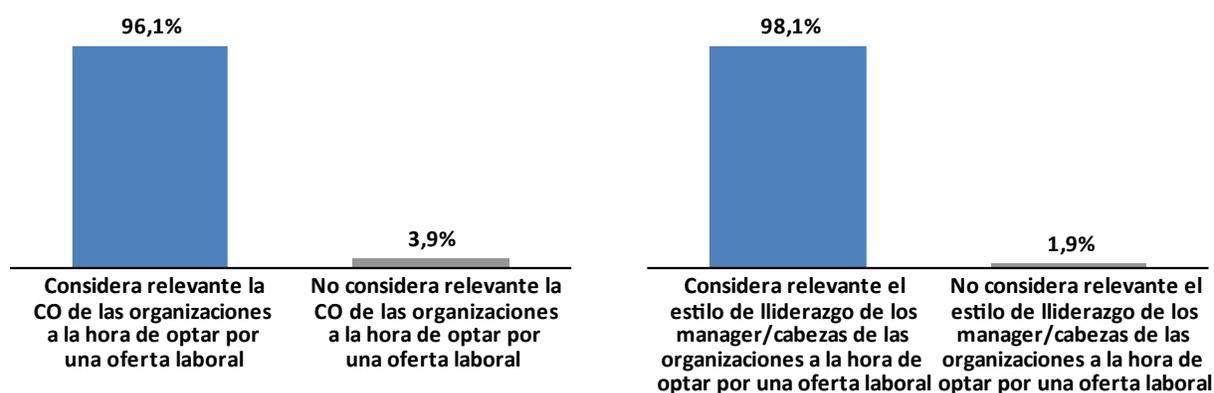


Nota. Elaboración propia con resultados de encuesta.

Ahora bien, sumado a lo anterior, se buscó validar no sólo la relevancia de la cultura

organizacional de las compañías a la hora de elegir u optar por tomar un puesto de trabajo por parte de la población analizada, sino también cuantificar en proporción de si es relevante/no es relevante que tanto impacto tiene el estilo de liderazgo que jefes, superiores o managers tengan a la hora de elegir un trabajo para los estudiantes. Para ello, nuevamente se encontró que no hay diferencias estadísticamente significativas en la respuesta por programa académico, situación laboral o sector de preferencia ya que la mayor parte sino casi toda la población estudiada considera estos dos factores fundamentales a la hora de aceptar u optar por una oferta laboral.

Ilustración 11 Población de Estudio. Relevancia del Comportamiento Organizacional



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

En este punto cabe resaltar que, si bien la masa de la población le da un peso preponderante a la gestión de las organizaciones en estos dos ámbitos, en el caso del estilo de liderazgo de las cabezas en las organizaciones, es aún más preponderante cómo factor de decisión para los estudiantes a la hora de aceptar hacer parte de una organización.

Factores de Comportamiento Organizacional y Liderazgo preferidos por la población objeto de análisis.

Por último, se analizarán las preguntas enfocadas a entender la preferencia de los estudiantes en cuanto a cultura organizacional en sus lugares de trabajo, motivaciones y estilos de

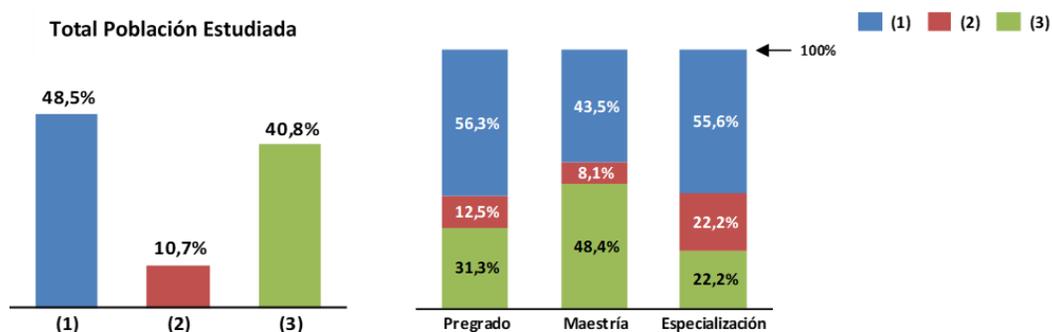
liderazgo favoritos. Esto permitirá dar respuesta a si realmente existen diferencias significativas entre las poblaciones de pregrado y postgrado en términos de CO y Liderazgo a la hora de elegir un lugar de trabajo.

En primer lugar, se realizó la pregunta: ¿De las siguientes frases seleccione la que más se acerca a sus preferencias laborales? En donde las opciones planteadas eran:

- (1). Tener un plan de trabajo flexible para identificar y gestionar oportunidades en la empresa vs. tener un plan de trabajo definido para que se cumpla la misión de la empresa.
- (2). Una empresa que le exija adaptarse a su estilo de trabajo y cultura vs. una empresa que se adapte a su estilo de trabajo en pro de su bienestar.
- (3). Trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el desarrollo de los empleados vs trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el cumplimiento de los resultados.

Para esta pregunta, como se evidencia en las figuras 12 y 13, en los 3 programas fue tendencia preferir un plan de trabajo flexible vs. uno ya previamente establecido por las organizaciones. Esto indica que los estudiantes prefieren trabajar en organizaciones donde puedan tener la libertad y autonomía de ser creativos, proponer y generar resultados basados en el estilo de trabajo que mejor les facilite y les sea eficiente para realizar sus funciones. Por otra parte, y no menos significativo, otra gran parte de la población indica preferir laborar en compañías más encaminadas al desarrollo de los empleados, es decir compañías más humanas que tengan a sus empleados como centro y eje de su funcionamiento.

Ilustración 12 Preferencias laborales de la población encuestada



Nota. Elaboración propia por resultados de encuestas.

Por otro lado, es importante precisar que si bien, las opciones (1) y (3) fueron las prevaletentes por el Pareto de la población, llama la atención que, en el caso de los estudiantes de especialización, la tendencia es a preferir la opción (2) Una empresa que le exija adaptarse a su estilo de trabajo y cultura pesa el doble que en el caso de programas como pregrado y maestría.

Continuando con el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la población universitaria CESA, se procedió a cuestionar dentro de los factores positivos de CO que pueden identificar a las compañías en el mercado colombiano, cuáles son las preferidas o más valoradas.

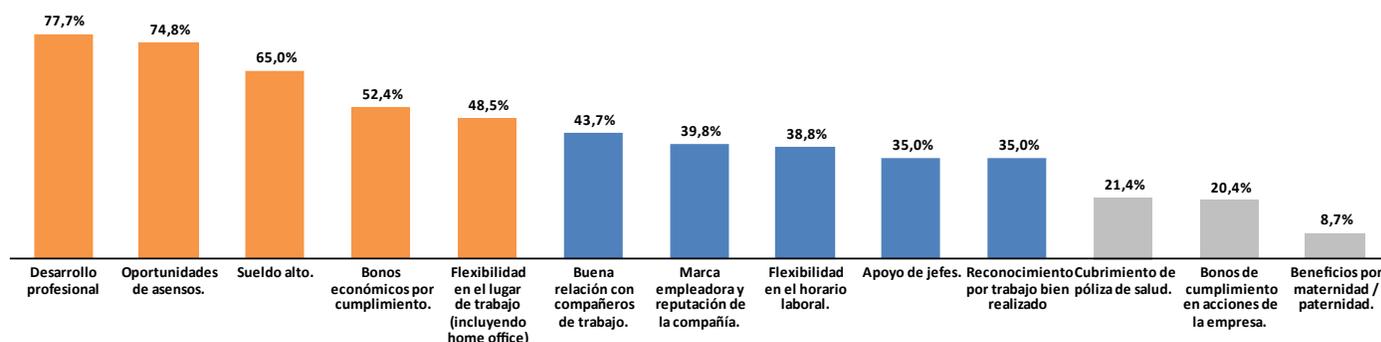
Para ello se evaluaron 13 criterios:

- Bonos económicos por cumplimiento.
- Cubrimiento de póliza de salud.
- Bonos de cumplimiento en acciones de la empresa.
- Buena relación con compañeros de trabajo.
- Apoyo de jefes.
- Reconocimiento por trabajo bien realizado
- Oportunidades de ascensos.
- Sueldo alto.

- Desarrollo profesional
- Flexibilidad en el horario laboral.
- Flexibilidad en el lugar de trabajo (incluyendo home office)
- Beneficios por maternidad / paternidad.
- Marca empleadora y reputación de la compañía.

Los resultados se muestran en la figura 14, en donde se evidencia cuáles son las opciones que más son valoradas por la población de estudio a la hora de elegir su lugar de trabajo. .

Ilustración 13 Factores de Comportamiento Organizacional preferidos por los encuestados



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

De lo anterior, se infiere que el top 5 en donde se indica que de los 103 estudiantes encuestados para más del 50% fue representativo el factor, son:

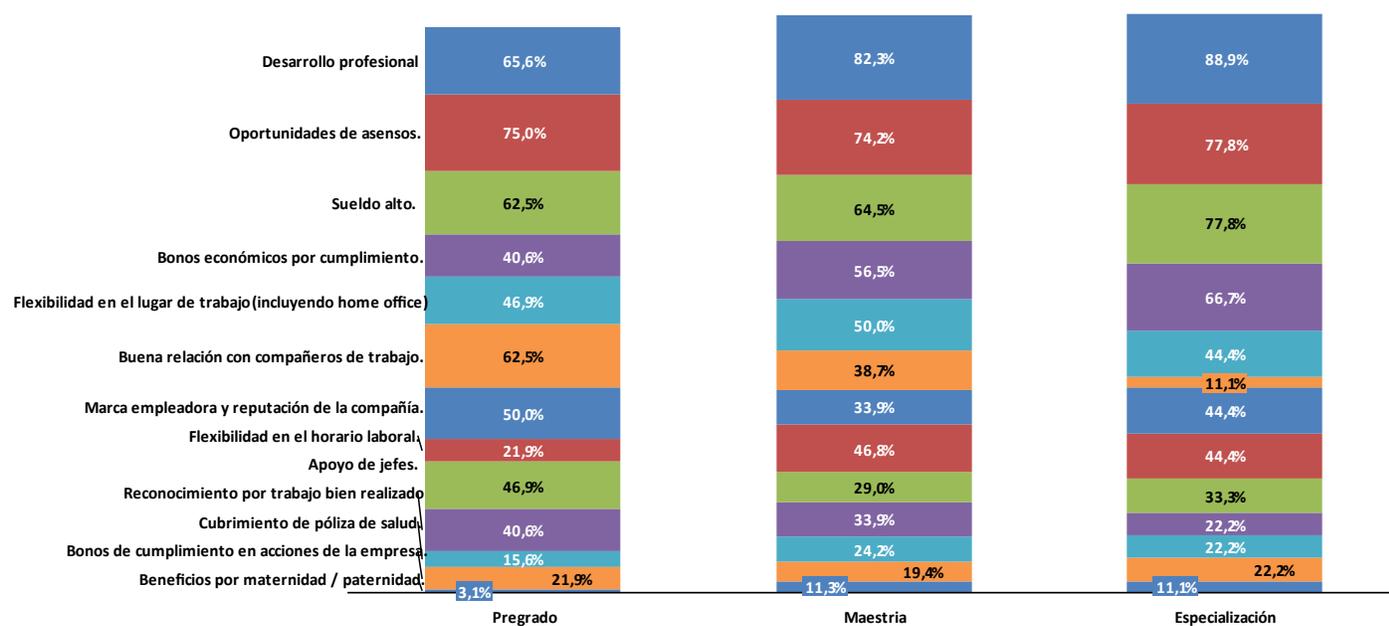
1. Desarrollo profesional
2. Oportunidades de asensos.
3. Sueldo alto.
4. Bonos económicos por cumplimiento.
5. Flexibilidad en el lugar de trabajo (incluyendo home office)

Se concluye de lo anterior que temas cómo desarrollo profesional, factores económicos y

flexibilidad, son los criterios preferidos por la población en general.

Ahora bien, se procede a analizar qué tanto impacto tiene cada uno de los criterios de acuerdo con el programa académico obteniendo los siguientes resultados que a simple vista y enfocados en el top 5 de criterios, permiten visualizar que no hay mayores diferencias entre las preferencias de factores de CO preferidos de acuerdo con el programa académico.

Ilustración 14 Factores de Comportamiento Organizacional y Programa de Estudio



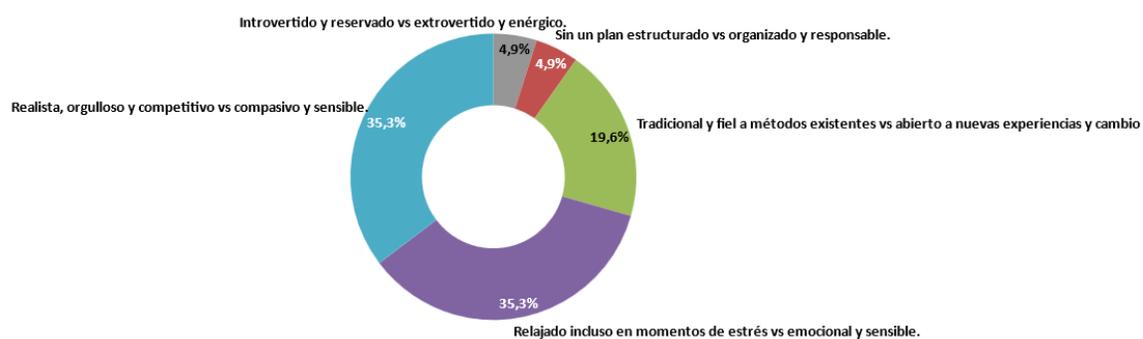
Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

En lo que respecta a estilos de liderazgo también se realizó una evaluación a los estudiantes para entender no sólo con qué tipo de liderazgo se sienten o sentirían más identificados a la hora de trabajar en una organización sino también aterrizar las motivaciones o características per se del líder preferidas por los estudiantes a la hora de elegir un lugar de trabajo. Para ello, se realizó una primera pregunta en donde se buscaba entender, cuál de las siguientes características en un líder, es la más valorada por la población analizada:

- (1) Relajado incluso en momentos de estrés vs emocional y sensible.
- (2) Introverso y reservado vs extroverso y enérgico.
- (3) Tradicional y fiel a métodos existentes vs abierto a nuevas experiencias y cambios.
- (4) Realista, orgulloso y competitivo vs compasivo y sensible.
- (5) Sin un plan estructurado vs organizado y responsable.

De acuerdo con lo anterior, como se evidencia en la figura 16, los resultados considerando la población general, arrojan que el 70% de esta se debate entre preferir líderes relajados incluso en momentos de estrés y realistas, orgullosos y competitivos vs. introvertidos, poco estructurados o fieles a los métodos existentes:

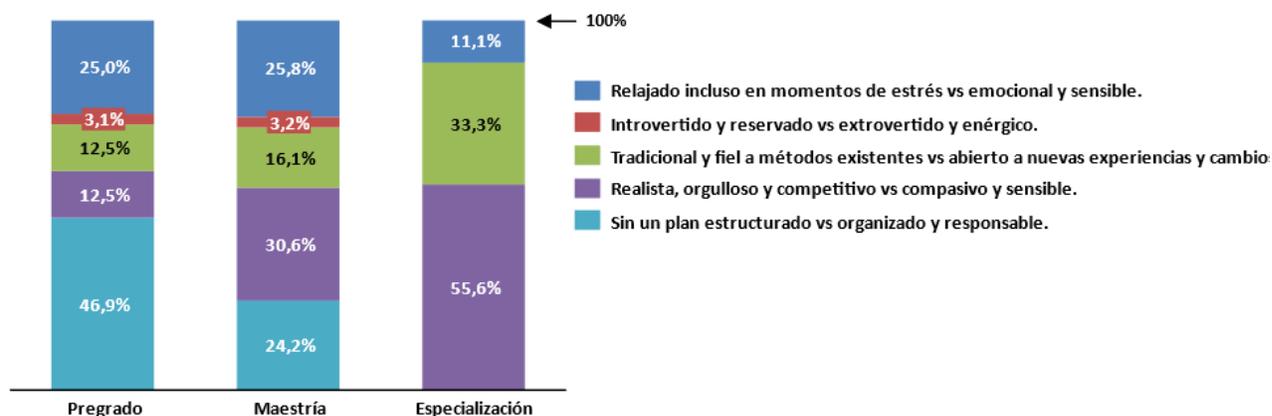
Ilustración 15 Perfil de liderazgo preferido por los encuestados



Nota. Elaboración propia por resultados de encuestas.

Por otro lado, haciendo la revisión por programa se obtienen los siguientes hallazgos reflejados en la figura 16:

Ilustración 16 Perfiles de liderazgo y programa de estudio



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

En este punto es muy válido resaltar las diferencias que sí se presentan por programa contrastando con la homogeneidad en los resultados que se venía presentando en las preguntas anteriormente analizadas. Mientras que los estudiantes de pregrado y maestría se inclinan en un gran porcentaje por líderes sin plan estructurado y que por tanto permitan más la fluidez de la creatividad y la autonomía, los estudiantes de especialización contrastan prefiriendo líderes más realistas, orgullosos y competitivos. Es claro que la última preferencia en general de la población son líderes introvertidos y reservados. Los estudiantes prefieren líderes empoderados y energizados que transmitan esto a sus equipos de trabajo y en quien puedan ver un modelo a seguir.

Por último, se analizó la pregunta: Qué tanto cree que motivan a los estudiantes de postgrado del CESA algunas características de un líder a la hora de elegir un trabajo donde 5 es Totalmente Motivador y 1 Nada Motivador. Esto se realizó con el fin de conocer más a detalle la preferencia de los estudiantes y entender que características específicas prefieren de los líderes a la hora de elegir su lugar de trabajo.

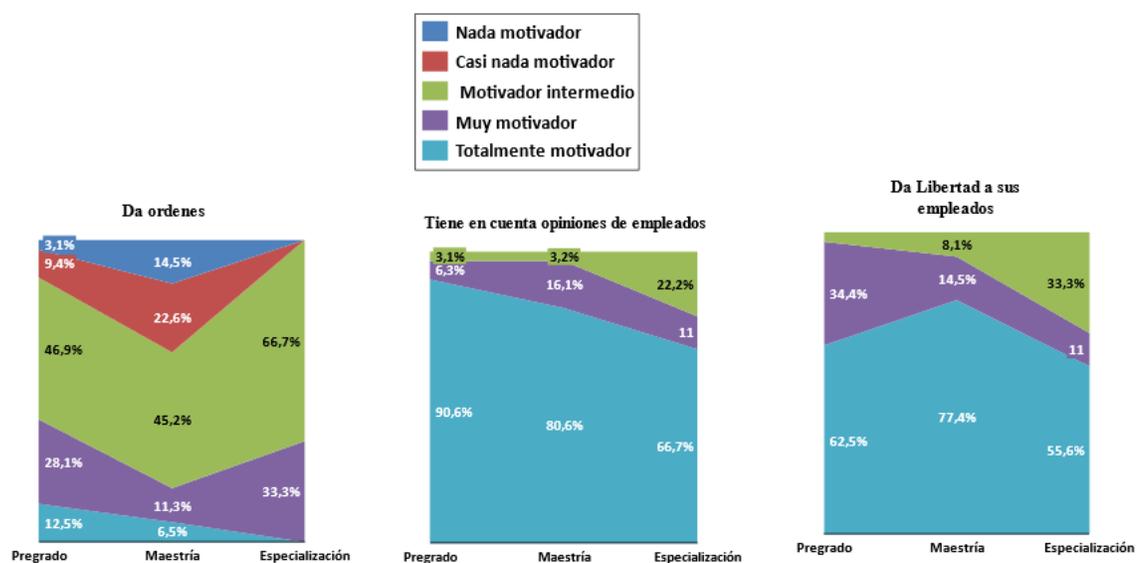
Dentro de las características evaluadas se encuentran:

- Da órdenes.

- Tiene en cuenta opiniones de empleados.
- Da libertad a sus empleados.
- Ejemplo a seguir.
- Dice cómo hacer las cosas.
- Orientado a sus empleados.
- Orientado a los resultados.
- Incrementa la motivación a trabajar.
- Cree que los empleados tienen claridad de lo que deben hacer.
- Feedback positivo y constructivo.
- Premia / castiga a empleados por cumplimiento de resultados.
- Confía en sus empleados.

Para el análisis de las respuestas a la anterior pregunta se mostrarán en la figura 17 los resultados por programa cursado en el CESA y de acuerdo a cada una de las variables analizadas.

Ilustración 17 Características de Liderazgo y Programa de Estudio

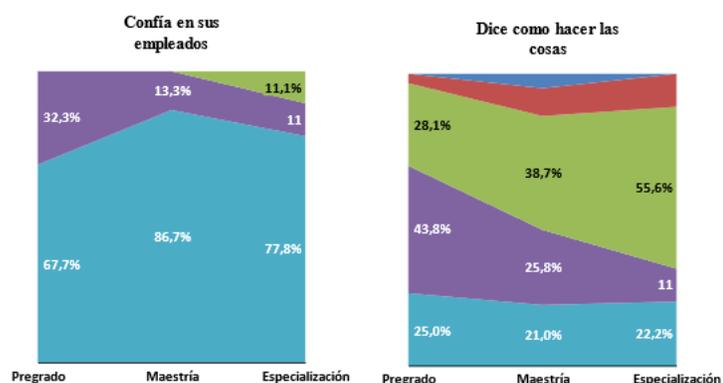


Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Se observa una misma tendencia entre programas que sugiere que para los estudiantes es indiferente si un líder da órdenes. Seguramente esto va directamente relacionado con que depende del modus operandi y de gestión del líder ya que algunos cuentan con habilidades para dar órdenes de manera amigable estableciendo por otro lado mapas de rutas que lleven a la consecución de las metas y objetivos, por supuesto de manera respetuosa. Mientras, por otro lado, seguramente en el caso en el que las ordenes sean dadas más de manera arbitraria y sin tener en cuenta la voz y opinión de los empleados, podría cambiar la tendencia de la respuesta.

Lo anterior, lo vemos directamente reflejado en las respuestas y preponderancia de la importancia que tiene para los estudiantes de los 3 programas que sus líderes tengan en cuenta sus opiniones y también se les de libertad de gestionar, crear y proponer desde el rol en el que se encuentren laborando.

Ilustración 18 Características de Liderazgo y Programa de Estudio II



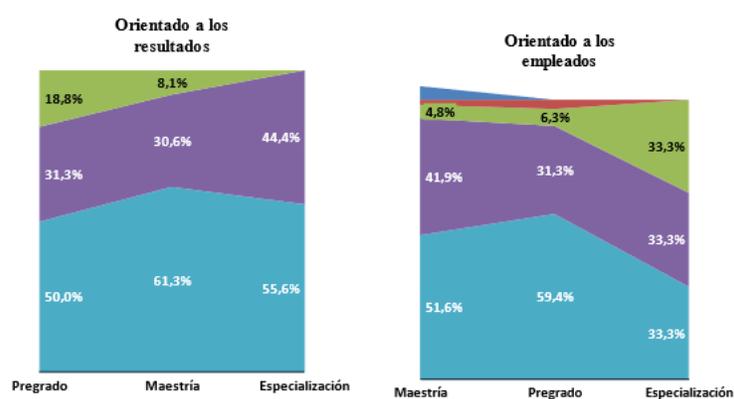
Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Por otro lado, se analizaron las variables ‘Dice cómo hacer las cosas’ y ‘confía en sus empleados’. Al revisar los resultados de la calificación por programa entre las dos variables, llama la atención que para los estudiantes en general la confianza en ellos cómo seres humanos y en su trabajo es fundamental y es un factor de mucho valor la hora de preferir a un jefe o manager. Sin

embargo, se esperaría de acuerdo a lo anterior que la variable ‘Dice cómo hacer las cosas’ tuviese un poco menos de aceptación por parte de la población analizada y la realidad es que las respuestas están muy divididas y que en efectivo si motiva a los estudiantes que les digan cómo hacer las cosas.

Basados en los comentarios anteriores, se puede inferir que seguramente lo que los estudiantes esperan es crear vínculos de confianza con sus jefes y líderes que les permitan autogestionarse, pero al mismo poder tener directrices y norte claro con respecto a donde deben ir direccionados los esfuerzos, cuáles son los objetivos tanto de las organizaciones cómo de las áreas para las que laboran y por ende tener un mapa de ruta visible y ejecutable de hacia dónde dirigir sus esfuerzos

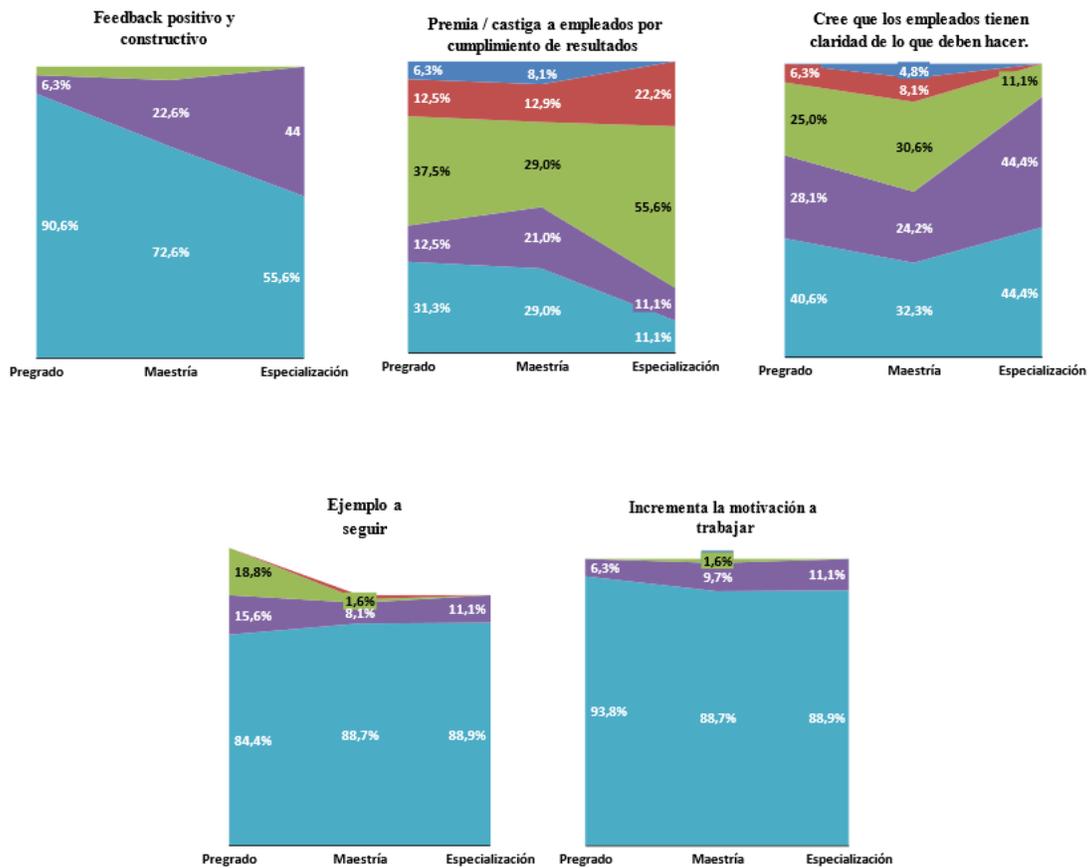
Ilustración 19 Características de Liderazgo y Programa de Estudio III



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Otro par de variables analizadas fueron ‘Orientación a los resultados y a los empleados’ por parte de los líderes. En esta respuesta la mayor parte de la población se siente muy motivada o totalmente motivada. Los estudiantes quieren líderes equilibrados que no sólo tengan metas claras y esquemas de trabajo que les permitan llegar a la consecución de los resultados, sino que también valoran mucho que en el camino la parte humana y personal sea de igual forma tenida en cuenta y de importancia en la organización.

Ilustración 20 Características de Liderazgo y Programa de Estudio IV



Nota. Elaboración propia por resultados de encuesta.

Dentro de las demás wordvariables analizadas se encuentran las anteriores en donde hay una contundencia marcada en la importancia que tiene para los estudiantes de los 3 programas: 1) Contar con líderes que den feedback positivo y constructivo en pro de cada día desempeñar mejor las labores, 2) Ser ejemplo por seguir, dar ejemplo con hechos y acciones y ser coherente a la hora de actuar no sólo en el ámbito laboral sino también profesional y por último 3) Incrementar la motivación a trabajar.

En conclusión y después de analizar los datos arrojados por la encuesta a las poblaciones objeto de estudio, se encuentra que hay una tendencia similar en cuanto a los estilos de liderazgo y

factores de comportamiento organizacional preferidos por los estudiantes CESA. Es importante remarcar aquí que seguramente el tema generacional y de preferencia académica por el CESA como organización educativa para cursar sus programas de formación, juegue un factor importante a la hora de encontrar estrechas similitudes entre la respuesta a las preguntas planteadas en el cuestionario del presente trabajo de investigación.

Síntesis y Discusión

En esta sección se sintetizarán los resultados de las encuestas con el objetivo de dar respuesta a los objetivos planteados al inicio del documento. Inicialmente, se dará respuesta a los 3 objetivos específicos propuestos, para finalmente poder contestar el objetivo general y, seguido de esto, dar una conclusión final sobre la pregunta de investigación del presente trabajo: *¿Cuáles son los factores que son considerados más relevantes dentro del campo del comportamiento organizacional de las compañías por los estudiantes de pregrado del CESA que están previos a iniciar su carrera laboral y los estudiantes de postgrado del CESA que tienen una experiencia laboral previa?*

En primera instancia, tenemos el primer objetivo específico que pretende “*identificar los factores que son valorados de manera positiva o negativa en el comportamiento organizacional entre estas 2 poblaciones*” Para ello se procedió primero a identificar si en efecto la población objeto de estudio conoce el concepto de comportamiento organizacional y lo considera relevante a la hora de aceptar una oferta laboral para determinada organización encontrando que un porcentaje de la población objeto de estudio mayor al (+96%) encuentra el aspecto relevante. Siendo así, se procedió a validar efectivamente cuáles son los factores valorados de manera positiva o negativa por su parte. Lo anterior se realizó por medio de la selección de dimensiones de investigación relativas a comportamiento organizacional y se encontró en síntesis lo siguiente:

Los 3 programas de estudios prefieren “Tener un plan de trabajo flexible para identificar y gestionar oportunidades en la empresa vs. tener un plan de trabajo definido para que se cumpla la misión de la empresa” así como “Trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el desarrollo de los empleados vs trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el cumplimiento de los resultados”. Lo anterior está muy en línea con teorías laborales modernas en donde las compañías están tendiendo a adaptarse y amoldarse a las necesidades de sus empleados. En este punto, la opción elegida por los estudiantes está de una u otra manera en línea con la teoría de la población ecológica de Hannan y Freeman, en donde una de las premisas principales habla de que “Cuando hay un cambio en el entorno hay dos posibles formas de reorganización: la inercia, que conduce a la desaparición, y la adaptación (flexibilidad organizativa), que conduce a la supervivencia” (Hannan y Freeman, 1977-1984).

Por otra parte, otros factores mayormente valorados como positivos en términos de cultura organizacional son 1) Flexibilidad en el lugar de trabajo (incluyendo home office), 2) Posibilidad de desarrollo profesional, 3) Oportunidades de ascensos o crecimientos dentro de la organización y por último, 4) Factores relativos a salario económico o en especie cómo lo son: Sueldo alto y bonos económicos por cumplimiento. Se reconfirma la teoría de Creed & Miles en su trabajo de 1996 en donde se afirmó que parte de las estrategias para elevar el índice de confianza de los empleados son políticas tales como: promoción, programas de formación y capacitación y programas de compensación y reconocimiento; generando que el empleado se sienta elemental para su empresa y tenga motivación a permanecer allí (Creed & Miles, 1996).

El siguiente objetivo se centra en “*definir los estilos de liderazgo preferidos por las 2 poblaciones*”. Es aquí donde es importante confirmar que la cultura de las compañías está dada en gran manera por el resultado de cómo son y quiénes son los que dirigen las empresas. Es por esto

que es importante entender dentro del presente estudio qué tipos de liderazgo son los preferidos por las poblaciones analizadas y cuáles son sus gustos y preferencias en esta materia. Para ello se procedió primero a identificar si en efecto la población objeto de estudio conoce el concepto de liderazgo y lo considera relevante a la hora de aceptar una oferta laboral para determinada organización encontrando que un porcentaje de la población objeto de estudio mayor al (+98%) encuentra el aspecto relevante. Siendo así, se procedió a validar efectivamente cuáles son los estilos de liderazgo preferidos en el caso de las poblaciones analizadas y se encontró que, a diferencia de la validación del concepto de comportamiento organizacional, en este caso, la población de pregrado se inclina más por líderes más liberales que no cuenten con un plan estructurado vs. líderes organizados y responsables. Mientras, por otro lado, de manera más conservadora, los programas de postgrado se debaten entre preferir en maestría líderes realistas, orgullosos y competitivos vs. compasivos y sensibles y por otro lado estudiantes de especialización prefieren líderes tradicionales y fieles a métodos existentes vs. abiertos a nuevas experiencias y cambios.

Ahora bien, si hubo varias variables en común relativas a características específicas que prefieren los estudiantes en sus líderes y las cuales son motivadoras a la hora de hacer parte de un equipo de trabajo en una organización, entre ellas están: Que se tengan en cuenta las opiniones de los empleados, libertad a los empleados, confianza en los empleados, Orientación a los empleados y al mismo tiempo y en la misma proporción orientación a los resultados, líderes que sean ejemplo a seguir, que incrementan la motivación a trabajar por medio de sus acciones y que a su vez, estén dispuestos a dar feedback positivo y constructivo que le permita a los empleados seguir creciendo en la organización y mejorando.

Es así que cómo conclusión es difícil atarse un estilo de liderazgo en específico de los revisados en la revisión de la literatura, ya que los empleados de nuevas generaciones no buscan

encasillarse a un tipo de persona que dirija la compañía siempre de la misma manera, sino que tenga la capacidad de adaptarse, actual y ser flexible dependiendo del contexto y del entorno o situación.

Revisando algunos estilos de liderazgo que hacen match con las preferencias de los estudiantes se encuentra la siguiente combinación. Según el modelo de Lewin, Lippi & White, los estudiantes prefieren: *Liderazgo Democrático*, en donde se tienen en cuenta las opiniones de los empleados a la hora de tomar decisiones incrementando la motivación a la hora de trabajar para cumplir metas, *Liderazgo Laissez-faire*, en donde se deja libres a los empleados y cada uno tiene total claridad de lo que debe hacer. Sumado a algunos de los tipos de liderazgo planteados por Lupano & Solano tales como: *Liderazgo situacional*, en donde el líder debe cumplir con las características específicas para manejar la empresa de acuerdo con el momento en que esta se encuentre y *Liderazgo transformacional*, en donde los empleados ven a su líder como un ejemplo a seguir (Lupano Perugini & Castro Solano, 2006). Por último, coinciden con las preferencias de los estudiantes teorías de liderazgo tales como *Liderazgo orientativo*, en donde el líder estudia el camino que debería elegir y pide opiniones de su equipo, *Liderazgo afiliativo*, en donde el ambiente de trabajo es totalmente orientado a los empleados, el uso del feedback positivo es clave en este tipo de liderazgo y *Liderazgo participativo*, en donde la interacción con los equipos es grande y hay un ambiente de confianza donde estos participan en la toma de decisiones y pueden trabajar autónomamente. (Acosta Alvarez, Gomez Parets, & Mérida, 2004).

Por último, en línea con el objetivo de esta sección, a continuación, se dará respuesta al objetivo que pide “*construir un modelo de comportamiento organizacional ideal que englobe los factores clave, imprescindibles y más valorados que debe tener una empresa colombiana de tal manera que le permita posicionarse en el Top of Mind de la oferta laboral del momento*”. Para

desarrollar este objetivo, se eligieron 4 preguntas clave que permiten identificar puntualmente qué cultura organizacional y qué estilo de liderazgo prefieren los estudiantes de pregrado y posgrado – tanto especialización como maestría – a la hora de elegir una empresa para trabajar o decidir quedarse en la que ya se encuentran; las preguntas elegidas para dicho ejercicio fueron:

- **Pregunta 6:** “De las siguientes frases seleccione la que más se acerca a sus preferencias laborales. Seleccione una sola opción”.
- **Pregunta 9:** “Seleccione la característica que prefiere encontrar en su jefe o manager”.
- **Pregunta 10:** “Indique de 1 a 5 qué tanto lo motivan las siguientes características de un jefe a la hora de elegir un trabajo donde 5 es Totalmente Motivador y 1 Nada Motivador”
- **Pregunta 11:** “Seleccione las 5 características que lo motivarían más a elegir un trabajo:”.

A cada una de las respuestas de la pregunta anterior, se asignó un puntaje que permitiera identificar cuáles son las opciones que efectivamente más valoran las poblaciones estudiadas. En la siguiente tabla, se caracterizan las puntuaciones asignadas a cada una de las opciones de las preguntas elegidas:

- **Pregunta 6:** “De las siguientes frases seleccione la que más se acerca a sus preferencias laborales. Seleccione una sola opción”.

Opción / Respuesta	Puntaje
<p><i>a.</i> Tener un plan de trabajo flexible para identificar y gestionar oportunidades en la empresa vs. tener un plan de trabajo definido para que se cumpla la misión de la empresa.</p>	<p>15 pts</p>

<i>b.</i> Una empresa que le exija adaptarse a su estilo de trabajo y cultura vs. una empresa que se adapte a su estilo de trabajo en pro de su bienestar.	5 pts
<i>c.</i> Trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el desarrollo de los empleados vs trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el cumplimiento de los resultados	10 pts

- **Pregunta 9:** “Seleccione la característica que prefiere encontrar en su jefe o manager”.

Opción / Respuesta	Puntaje
<i>a.</i> Relajado incluso en momentos de estrés vs emocional y sensible.	20 pts
<i>b.</i> Introverso y reservado vs extroverso y enérgico.	10 pts
<i>c.</i> Tradicional y fiel a métodos existentes vs abierto a nuevas experiencias y cambios.	15 pts
<i>d.</i> Realista, orgulloso y competitivo vs compasivo y sensible.	20 pts
<i>e.</i> Sin un plan estructurado vs organizado y responsable.	10 pts

- **Pregunta 10:** “Indique de 1 a 5 qué tanto lo motivan las siguientes características de un jefe a la hora de elegir un trabajo donde 5 es Totalmente Motivador y 1 Nada Motivador”

Opción / Respuesta	Puntaje
<i>a.</i> Da órdenes.	3 pts
<i>b.</i> Tiene en cuenta opiniones de empleados.	5 pts

<i>c.</i> Da libertad a sus empleados.	4 pts
<i>d.</i> Ejemplo a seguir.	5 pts
<i>e.</i> Dice cómo hacer las cosas.	3 pts
<i>f.</i> Orientado a sus empleados.	4 pts
<i>g.</i> Orientado a los resultados.	4 pts
<i>h.</i> Incrementa la motivación a trabajar.	5 pts
<i>i.</i> Cree que los empleados tienen claridad de lo que deben hacer.	3 pts
<i>j.</i> Feedback positivo y constructivo.	4 pts
<i>k.</i> Premia / castiga a empleados por cumplimiento de resultados.	2 pts
<i>l.</i> Confía en sus empleados.	5 pts

- **Pregunta 11:** “Seleccione las 5 características que lo motivarían más a elegir un trabajo:”.

Opción / Respuesta	Puntaje
<i>a.</i> Bonos económicos por cumplimiento.	18 pts
<i>b.</i> Cubrimiento de póliza de salud.	6 pts
<i>c.</i> Bonos de cumplimiento en acciones de la empresa.	4 pts
<i>d.</i> Buena relación con compañeros de trabajo.	14 pts
<i>e.</i> Apoyo de jefes.	10 pts

<i>f.</i> Reconocimiento por trabajo bien realizado.	8 pts
<i>g.</i> Oportunidades de ascensos.	22 pts
<i>h.</i> Sueldo alto.	20 pts
<i>i.</i> Desarrollo profesional.	24 pts
<i>j.</i> Flexibilidad en el horario laboral.	12 pts
<i>k.</i> Flexibilidad en el lugar de trabajo (incluyendo home office).	16 pts
<i>l.</i> Beneficios por maternidad / paternidad.	2 pts
<i>m.</i> Marca empleadora y reputación de la compañía	0 pts

Ahora bien, si se tiene en cuenta que en las preguntas #6 y #9 se debe elegir una sola opción, que en la pregunta #10 se van a elegir las 4 características que debe tener un líder o jefe para que los estudiantes consideren un trabajo como “muy motivador” y que en la pregunta #11 se deben elegir las 5 opciones que más motivarían a elegir un trabajo, una empresa podría obtener un máximo de 155 puntos – 15 pts, 20 pts, 20 pts y 100 pts en las preguntas 6, 9, 10 y 11 respectivamente – si tuvieran una cultura organizacional y jefes / managers / líderes con estilos de liderazgo como se describe a continuación:

- ***Cultura Organizacional (CO) Adaptable:*** lo mencionado por Denison & Mishra en 1989, los estudiantes de pregrado y posgrado desean encontrar una empresa para trabajar que les permita prepararse para la identificación y resolución de oportunidades y problemas trabajando de manera flexible; esto les permitirá adaptarse para el entorno – económico,

laboral, entre otros – cambiante (Denison & Mishra, 1989).

- ***Rasgos de jefe o Líder:*** según el modelo, las empresas deben enfocarse en contratar líderes o jefes que cuenten con estabilidad emocional y no que tengan características de neuroticismo; jefes que en momentos de estrés mantengan la calma y logren transmitir esta sensación al equipo para solucionar los problemas de la mejor manera. Adicional a esto, los estudiantes prefieren líderes que sean realistas y competitivos.
- ***Estilos de Liderazgo:*** en cuanto al estilo de liderazgo que deben tener los líderes o jefes en las empresas para lograr atraer y retener talento, se destacaron 2 con los que los estudiantes se sienten más motivados y más identificados. El primero, es el estilo de *liderazgo transformacional* en donde según Lussier & Achua en su obra del 2011, los líderes trabajan y se enfocan por ser considerados ejemplo a seguir con su equipo y luchan por mantener una relación de confianza con sus empleados (Lussier & Achua, 2011); así mismo, en línea con tener una relación de confianza entre ambas partes – líderes y colaboradores – los estudiantes se identifican con el estilo de *liderazgo democrático*, en donde según el modelo de Lewin, Lippi & White mencionado por Torres Contreras et al en el 2016, las opiniones de los empleados son tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes para el negocio incrementando así el nivel de compromiso y la motivación en el trabajo (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2016).

Dado lo anterior, se podría decir que el modelo perfecto que incrementa la probabilidad de una empresa de ser elegida por un potencial empleado – atraer mejor talento – y de mantener a los colaboradores que ya están ahí es:

Probabilidad de ser una empresa preferida por estudiantes de pregrado y posgrado del CESA =

Plan de trabajo flexible para gestionar oportunidades (**15 pts**) + Tener un líder relajado incluso en momentos de estrés, realista y competitivo (**20 pts**) + Contar con un líder con estilo de liderazgo transformacional y democrático (**20 pts**) + Disponer de un plan de beneficios e incentivos no solo económicos (bonificaciones por cumplimiento y sueldo alto) sino adicional con “salario emocional” que le permita tener flexibilidad en lugar de trabajo y contar con oportunidades de ascenso y desarrollo profesional (**100 pts**) = **155 pts**

Conclusiones

Cómo conclusión y con el fin de resolver el objetivo principal del presente trabajo en el que se buscan: *Comparar los factores de comportamiento organizacional que son más valorados en las organizaciones empleadoras por los estudiantes que están por iniciar su carrera laboral un año antes de terminar de cursar un programa de pregrado en el CESA y los estudiantes que ya cuentan con experiencia laboral previa y se encuentran cursando un programa de postgrado en el CESA en 2022, se tiene lo siguiente:*

Por medio de la aplicación de la encuesta, fue posible establecer que no se encontraron diferencias materiales entre las preferencias de las dos poblaciones en términos de cultura organizacional a la hora de aceptar hacer parte de una organización. Más bien, lo que se encontró fueron criterios que son valorados altamente por parte de las dos poblaciones y que por tanto deberían tender a ser foco de gestión en la agenda de los departamentos de talento humano de las compañías, tales como:

- Flexibilidad: En donde después de un periodo de tantos cambios a todo nivel cómo fue la pandemia generada por el Covid-19, los empleados encontraron cómo idónea la oportunidad de trabajar desde casa o desde cualquier locación diferente a la oficina, operar de acuerdo con el horario laboral que su vida personal y familiar les permita ajustarse a tener y contar con líderes que los apoyen a poder llegar a cumplir con las metas sin

necesidad de operar bajo regímenes establecidos por las organizaciones y/o reglas que coarten la posibilidad de hacer el trabajo de manera más cómoda y libre llegando a cumplir igual con los objetivos trazados.

- Contar con elementos que generen opciones de crecimiento personal y profesional en las organizaciones. Alianzas con terceros o incluso planes de formación internos dentro de las Compañías que permitan a los colaboradores conocerse a todo nivel y desarrollarse al mismo tiempo en sus áreas de oportunidad. No sólo conocer sus opciones de desarrollo en términos de habilidades duras y blandas sino tener herramientas que les permitan mejorar, crecer y desarrollarse en sus posibles áreas de gestión y que por otro lado después de un tiempo prudente y un trabajo de autoconocimiento y autodesarrollo se vean reflejadas en oportunidades de crecimiento dentro y ¿por qué no? Fuera de la organización.
- Por último y no menos importante, el aspecto económico. Compensación competitiva vs. mercado.

Finalmente, desde la perspectiva de liderazgo, el presente trabajo nos permitió establecer que los estudiantes de pregrado y posgrado del CESA valoran más los estilos de liderazgo que les permitan sentirse pieza clave en la organización, que les permitan tener voz y voto en las decisiones que se tomen en esta y además, que cuenten con un líder que les permita construir una relación de confianza para ascender en un futuro dentro de la compañía.

Los factores mencionados anteriormente, no solo incrementarán la probabilidad de que un estudiante – en este caso de la población estudiada – decida entrar en una compañía o incrementar el tiempo que planea estar en esta, sino que adicional, por un lado, permitirá a las empresas tener una planta de colaboradores estables y contar con buen talento laboral; por otro lado, sus indicadores de rentabilidad incrementarán ya que:

- Lograrán disminuir la tasa de rotación, que como vimos previamente incrementa los gastos al tener empleados al inicio de las curvas de aprendizaje y al tener gastos de reclutamiento, estudios de seguridad, contratación y onboarding.
- Los indicadores de negocio de la compañía se verán mejorados debido al incremento del compromiso y de motivación de los colaboradores a la hora de realizar sus tareas.

En conclusión, definitivamente se encuentran factores que son más valorados tanto en la cultura organizacional que tiene una empresa como en el estilo de liderazgo de los líderes que se encuentran en esta; si la empresa logra contar con estos factores la eficiencia de los empleados se verá incrementada reflejándose positivamente en los resultados de la compañía. De igual manera, se logran definir los Estilos de Liderazgo que prefiere la población estudiada y que harían que se sintieran más motivados a trabajar con cierto tipo de compañías y permanecer en estas por un periodo de tiempo considerable que le permita al trabajador aportar a los resultados del negocio.

Bibliografía

- Acosta Alvarez, D., Gomez Parets, C., & Mérida, R. E. (2004). Liderazgo Organizacional ¿Cómo Diagnosticarlo? *Estudios de Dirección*.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., & Moguel, M. d. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo: ¿vale la pena estudiarlos? *Revista de Economía, Finanzas y Negocios*.
- Arias Galicia, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*.
- Austin Millan, T. R. (2000). Para comprender el concepto de cultura. *UNAP Educación y Desarrollo*, 1-18.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction. *Jornal of Management Research and Practice* , 77-86.
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Universidad del Rosario: Bogota.
- Bernasconi, A., & Rodriguez-Ponce, E. (2018). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de pregrado. *Formación Unviersitaria*, 29-40.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera edición. Editorial: Mc Graw .
- Creed, D., & Miles, R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE Publications INC.
- De la Rosa, M. (Noviembre de 2021). *Capital Humano: Cómo retener el talento ante la "Gran Renuncia"*. Obtenido de Capital Humano:
https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAFW0vQoCMRCEn8bU-RHEYgsxiIVlekkuG1k8s8cld3Bv714jOMUwDMPH9JganFQc-hJHzwOYPdOKISbpKWfwQYucc2ft1IpzI65gtTVGW6sqZwz-CkvNWKhi3idUNmGFbUIocWyoMDG__0jPH6HLhQe1Dnexy-vG8-dgj1_dOd3nmQAAAA
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Denison, D., & Mishra, A. (1989). Organizational culture and organizational effectiveness: a theory and some preliminary empirical evidence. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-22.
- Dominguez, E. (2013). Work stressors and creativity. *Management*, 479-503.
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business*, 41-60.
- Fuentes Rodriguez, Y., Barrientos, E. J., & Pabón, J. (2021). Liderazgo Organizacional: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*.
- Gasalla Dapena, J. M., & Blanco Cotano, J. M. (2011). La confianza como factor clave del comportamiento organizacional: la dirección por confianza. *Responsabilidad Social de la Empresa*, 147-200.

- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México.: Duodésima edición. Editorial. Mc Graw Hill.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S., & Murata, K. (2011). How does the first job matter for an individual's career life in Japan? *Economic and Social Research Institute*.
- Harrison, R. (1989). Conozca la forma de ser de su organización. *ESADE*.
- IRADE: La gente no renuncia a las empresas, renuncia a los malos jefes*. (23 de Marzo de 2016).
Obtenido de IRADE: www.dco.irade.cl
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 1-17.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Madero Gómez, S., & Olivas Luján, M. (22 de Febrero de 2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *El Sevier*.
- Meyer, J., Bobocel, R., & Allen, N. (1 de Diciembre de 1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, págs. 717-733.
- Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 498-510.
- Molinari, P. (2011). *Generacional, Turbulencia*.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*. Toronto: SAGE Publications.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Minnesota: University of

Minnesota Duluth.

- Pedraja-Rejas, L., & Bernasconi, A. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social*, 25.35.
- Pérez Godoy, M. C. (2021). La rotación en empresas aumenta hoy porque los trabajadores buscan más flexibilidad. *La República*.
- Pontes Soares, J., Silva de Oliveria, N. H., de Madeiros Carvahlo, T., Ribeiro, S. D., & Lima de Castro, J. (2022). *Burnout-related factors in health professionals during the Covid-19 pandemic: an integrated review*. Rio de Janeiro: Saúde Debate.
- Ramirez Peña, A. (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. pág. 1.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). *Evolución de la teoría de la organización*. Bogotá, Colombia: Universidad & Empresa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ross, I., & Zander, A. (2006). Need Satisfaction and Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 327-338.
- Salazar Botello, C. M., Ganga Contreras, F., Mendoza Llanos, R., Muñoz Jara, Y., & Jara Hernandez, M. V. (2021). *Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile*.
- Sanchez, M. E., Cegarra, J. G., & Cegarra, D. (2011). ¿Influye el conflicto trabajo - vida personal de los empleados en la empresa? *Universia Business Review*, 100-115.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 1-19.
- Team, M. C. (s.f.). *Leadership styles: Choosing the Right Approach for the Situation*. Obtenido

de Mindtools: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm

Tinco Rojas, H. Y. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral del personal de un hospital de Abancay en tiempos de pandemia*. Lima.

Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: does age moderate their relationship? *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*, 195-201.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *Elsevier*, 89-104.

Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.

Villacis-Mesías, J. H., Godoy-Veliz, A. E., Monte-De-Oca-Sánchez, J. E., & Ramírez-Rodríguez, B. E. (2022). *Análisis del Comportamiento Organizacional PostCovid-19 en Empresas Públicas*. Santa Ana de Coro: CIENCIAMATRIA.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Anexo 1

Encuesta a poblaciones de interés para el estudio

1. Seleccione el programa que se encuentra cursando actualmente:
 - a. Pregrado.
 - b. Maestría.
 - c. Especialización
2. Seleccione su situación laboral en este momento:
 - a. Empleado.
 - b. Desempleado en búsqueda activa de trabajo.
 - c. Desempleado sin búsqueda activa de trabajo.
 - d. Independiente.
3. Seleccione el sector en que se ubica la empresa donde trabaja o la empresa donde quisiera trabajar:
 - a. Transporte.
 - b. Comunicaciones.
 - c. Consumo Masivo.
 - d. Servicios.
 - e. Turismo.
 - f. Educativo.
 - g. Financiero
 - h. Energético.
 - i. Farmacéutico y químico.
 - j. Otro.
4. ¿Sabe lo que significa el concepto Cultura Organizacional?

- a. Sí.
 - b. No.
5. ¿Considera relevante a la hora de elegir su lugar de trabajo la Cultura Organizacional de una compañía?
- a. Sí.
 - b. No.
6. De las siguientes frases seleccione la que más se acerca a sus preferencias laborales. Seleccione una sola opción.
- a. Tener un plan de trabajo flexible para identificar y gestionar oportunidades en la empresa vs. tener un plan de trabajo definido para que se cumpla la misión de la empresa.
 - b. Una empresa que le permita adaptarse a su estilo de trabajo vs. una empresa que se adapte a su bienestar.
 - c. Trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el desarrollo de los empleados vs trabajar en una empresa cuyas actividades estén encaminadas en el cumplimiento de los resultados.
7. ¿Sabe que existen diferentes estilos de liderazgo que definen la manera de liderar de un jefe, líder o manager?
- a. Sí.
 - b. No.
8. ¿Considera relevante el estilo de liderazgo que sus jefes, superiores o managers tengan a la hora de elegir un trabajo?
- a. Sí.
 - b. No.

9. Seleccione la característica que prefiere encontrar en su jefe o manager:
- Relajado incluso en momentos de estrés vs emocional y sensible.
 - Introvertido y reservado vs extrovertido y enérgico.
 - Tradicional y fiel a métodos existentes vs abierto a nuevas experiencias y cambios.
 - Realista, orgulloso y competitivo vs compasivo y sensible.
 - Sin un plan estructurado vs organizado y responsable.
10. Indique de 1 a 5 qué tanto lo motivan las siguientes características de un jefe a la hora de elegir un trabajo donde 5 es Totalmente Motivador y 1 Nada Motivador:
- Da órdenes.
 - Tiene en cuenta opiniones de empleados.
 - Da libertad a sus empleados.
 - Ejemplo a seguir.
 - Dice cómo hacer las cosas.
 - Orientado a sus empleados.
 - Orientado a los resultados.
 - Incrementa la motivación a trabajar.
 - Cree que los empleados tienen claridad de lo que deben hacer.
 - Feedback positivo y constructivo.
 - Premia / castiga a empleados por cumplimiento de resultados.
 - Confía en sus empleados.
11. Seleccione las 5 características que lo motivarían más a elegir un trabajo:
- Bonos económicos por cumplimiento.
 - Cubrimiento de póliza de salud.
 - Bonos de cumplimiento en acciones de la empresa.

- d. Buena relación con compañeros de trabajo.
- e. Apoyo de jefes.
- f. Reconocimiento por trabajo bien realizado
- g. Oportunidades de ascensos.
- h. Sueldo alto.
- i. Desarrollo profesional.
- j. Flexibilidad en el horario laboral.
- k. Flexibilidad en el lugar de trabajo, incluyendo home office.
- l. Beneficios por maternidad / paternidad.
- m. Marca empleadora y reputación de la compañía.

12. Ordene del 1 al 7 las siguientes razones por las que renunciarías a un trabajo donde 1 es la más relevante y 7 la menos relevante.

- a. Compensación salarial baja.
- b. Pocas oportunidades de aprendizaje o crecimiento.
- c. Cultura o ambiente laboral.
- d. Ubicación lejana a tu vivienda.
- e. Mal balance entre la vida personal y profesional.
- f. Poca flexibilidad laboral: horario, home office, entre otros.
- g. Pocos beneficios como empleado: maternidad, paternidad, compromisos personales, entre otros.