

Impacto del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en la Cultura Organizacional - Caso
Google Informe del VII Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones Estados
Unidos 2014

Adriana Alzate Sánchez

María Claudia López Cortés

Notas de las autoras:

Adriana Alzate Sánchez y María Claudia López Cortés, Especialización en Gerencia de Recursos
Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Profesor: Diego Rafael Roberto Cabrera Moya

Bogotá D.C.

Tabla de Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Estado del arte	5
El Liderazgo en las Organizaciones	6
Liderazgo Transformacional.....	8
Modelo FRL (Modelo de Rango Completo).....	11
La Felicidad (Plenitud de Vida).....	17
La Felicidad en el Trabajo	22
La Cultura Organizacional.....	24
El Liderazgo Transformacional y La Felicidad como Cultura Organizacional.....	28
Caso de estudio Google Estados Unidos y Google Latinoamérica	31
Análisis Crítico Comparativo: Google Estados Unidos – Google Latinoamérica	41
Conclusiones	47
Recomendaciones	52
Referencias	55

Resumen

Este informe académico, resultado de la participación en el VII Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones realizado en Estados Unidos, pretende analizar el impacto que tiene el Liderazgo Transformacional y la Felicidad en la Cultura Organizacional de una compañía, tomando como caso de estudio una organización con gran reconocimiento a nivel mundial como Google Inc.

De igual forma, como resultado de la revisión teórica, las autoras proponen unas variables que combinan las principales características del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en el trabajo, las cuales pueden converger en un mismo ambiente como la cultura de una organización.

Palabras Clave: Liderazgo Transformacional, Felicidad, Cultura Organizacional.

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a un entorno global competitivo, que las lleva a la necesidad de desarrollar una capacidad de adaptación, cuyo peso recae en la aplicación de un tipo de liderazgo adecuado, dada la creciente importancia que tienen cada uno de los líderes de todos los niveles, como actores y ejecutores principales de una óptima gestión en una organización.

Por lo tanto, en este ambiente globalizado y competitivo, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye su estrategia, lo cual se convierte en el reto de los líderes de hoy, al tener la responsabilidad de desarrollar esa capacidad que les permita impulsar cambios valiosos y positivos en sus seguidores, mediante estímulos que generen felicidad y motivación en su equipo de trabajo, lo que puede resultar en un aumento en el rendimiento y la productividad de los colaboradores.

Consecuentemente, tener una cultura organizacional única, es una fuerza poderosa que puede permitir a las pequeñas empresas convertirse con el paso del tiempo en grandes multinacionales y además, por qué no, en una de las mejores empresas para trabajar en el mundo.

Estado del arte

Antes de dar inicio al caso de estudio, es importante tener claros algunos conceptos que contribuirán a comprender de mejor manera los resultados de los análisis que tengan lugar, y a utilizar y aplicar éstos de la forma que corresponden.

Por esta razón, se recopilarán algunas definiciones dadas por varios autores, con el objetivo de dar a conocer la gran variedad de perspectivas que existen y bajo un ojo crítico, elegir finalmente los conceptos que mejor se acoplen al propósito de este caso de estudio.

De acuerdo a lo anterior, y tomando como principal objeto de análisis el impacto del liderazgo transformacional y la felicidad en las organizaciones, se considera importante estudiar conceptos como liderazgo, empoderamiento, cultura y felicidad, para empezar la tarea de comprender su significado y al profundizar en los mismos, interpretar la forma como se interrelacionan entre ellos al interior de las organizaciones, generando un impacto en su desarrollo.

En este orden de ideas, se procederá a realizar una recopilación de la información que se considera puede ser relevante y aportar al momento de abordar el caso de estudio que va a ser relacionado con el objeto de análisis de este informe académico. En la siguiente revisión bibliográfica se van a incluir estudios de varios teóricos y el conocimiento profesional de las autoras de este documento, los cuales se detallarán a continuación:

El Liderazgo en las Organizaciones

Uno de los principales conceptos a tener en cuenta en este análisis es el liderazgo, concepto que Vecchio define como “el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros, con miras a lograr las metas organizacionales” citado de (Lusthaus, 2002, pág. 51), otros autores como Mitzberg indican el liderazgo que es “uno de los roles interpersonales que ejercen los jefes de cualquier nivel para poder dirigir y motivar a las personas que tienen a su cargo” citado de (Ramírez, 2013, pág. 88).

Un concepto adicional que define el liderazgo desde la perspectiva de observador y bajo la rama de la psicología, es el de Lord que lo define como el proceso en el que una persona percibe en otro, un rasgo o conducta que relaciona con el prototipo de líder que tiene, de forma que categoriza a quien demuestra dicha conducta, como un líder citado de (Hernández, 2013, pág. 390).

Haciendo una recopilación de las perspectivas anteriores y los aportes de los diferentes autores, se va a entender por liderazgo la forma como una persona influye sobre el comportamiento, aptitud y creencias de otra, mediante un actuar ejemplar para los demás, que los lleva a motivarse por equiparar ese modelo a seguir y de esta manera llegar a compartir un objetivo común.

Partiendo de lo anterior, el trabajo para los directivos de cualquier empresa, es asegurarse que los objetivos de sus líderes se encuentren alineados con los de la organización, para

garantizar que sean éstos los encargados de conectar los objetivos individuales de cada integrante con los de la organización, gracias al colectivismo alcanzado en todos los equipos de trabajo, pues se debe evidenciar el subyugo de los intereses individuales a los intereses colectivos.

Sin embargo, el colectivismo no se logra simplemente dando ejemplo o convirtiéndose en un modelo a seguir, es necesario poner en práctica el empoderamiento hacia los colaboradores de la organización, potenciando sus habilidades al delegarles poder y autoridad, de manera que se genere en ellos un sentimiento de autonomía y responsabilidad en sus funciones para con la empresa y sentido de pertenencia con su trabajo.

Acerca del concepto empoderamiento, (Calderón, 2014) lo describe como la expansión en la libertad de escoger y actuar, aumentando el poder de autoridad del individuo sobre los recursos y decisiones que afectan su diario vivir, convirtiéndose en una herramienta estratégica del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo.

De igual forma, (Calderón, 2014) resalta los resultados positivos que el empoderamiento ejerce en las personas, enumerando las siguientes:

1. Su trabajo se hace significativo.
2. Pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
3. Su rendimiento puede medirse.
4. Su trabajo significa un reto y no una carga.
5. Tienen autoridad de actuar en nombre de la empresa.
6. Participación en la toma de decisiones.

7. Se escucha lo que dice.
8. Saben participar en equipo.
9. Se reconocen sus contribuciones.
10. Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
11. Tienen verdadero apoyo.

Ateniéndose ahora a los conceptos de liderazgo, se observa que existen diferentes perspectivas al respecto, siendo también evidente la existencia de diversos tipos o estilos de liderazgo, los cuales de acuerdo a la necesidad de las autoras y para una mayor comprensión del lector, es importante revisar para desarrollar este caso de estudio.

Liderazgo Transformacional

A medida que el hombre y las organizaciones han venido evolucionando, se han establecido diferentes tipos de liderazgo, de acuerdo a la época y el desarrollo de las comunicaciones y la información. Hoy en día, los seres humanos tienen mayores herramientas de acceso a la información, lo que los lleva a comportarse como personas con criterio y con una capacidad de razonamiento propio. Debido a esto en la actualidad, se hace necesario que los líderes tengan la capacidad de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, transformando positivamente los intereses y pensamientos de las personas.

Es así como surge el Liderazgo Transformacional que fue enunciado por primera vez por Burns, al describir éste tipo de líder como “alguien que busca tanto el potencial en sus

colaboradores, como la mayor satisfacción de mayores necesidades, comprometiéndolos totalmente con la organización” citado de (Salas, 2013, pág. 13).

Por lo tanto, un Líder Transformacional es aquel que contrario a querer ejercer una imposición a las personas que tiene a su cargo, los hace caminar a su lado, considerándolos como parte activa hacia el logro de un propósito, motivándolos constantemente, impulsándolos a ser mejores y haciéndolos creer en sus propias capacidades y habilidades.

Lo anterior mientras les muestra la manera como su contribución será de gran aporte en el logro de objetivos compartidos por todo el equipo de trabajo, porque se sienten reconocidos, valorados y con la creencia de poder ser mejores de lo que ya son y aportar más al crecimiento de la organización.

Es importante resaltar aportes adicionales de autores como Kouzes y Posner o Bennis y Nanus, quienes describen algunas estrategias (Tabla 1) que pueden ser aplicadas por cualquier líder al momento de buscar una transformación al interior de la organización:

Estrategias para la transformación organizacional a través del liderazgo
Tabla 1

Autores Estrategias	Kouzes y Posner	Bennis y Nanus
1	Diseñar el Camino a Recorrer - conociéndose a sí mismo y estableciendo una comunicación efectiva con sus superiores y colaboradores.	Ser Visionarios - Visión a futuro de la organización.

2	Desarrollar una Visión Compartida - Visión que debe ser capaz de motivar y movilizar a su equipo.	Ser Arquitectos Sociales - Logrando que colaboradores compartan una nueva identidad organizativa.
3	Generar Innovación - Arriesgándose, experimentando e Innovando en pro de la evolución de la organización.	Ser Confiables - Generar confianza ante sus colaboradores.
4	Generar Confianza - A través del respeto, escucha, atención, trabajo en equipo cooperativo.	Centrarse en Fortalezas - Creando climas de confianza y aprendizaje.
5	Reconocimiento y Apoyo - Tener muy presente esta necesidad en las personas que conforman su equipo de trabajo.	

Fuente: (Salas, 2013, págs. 113,114)

Estas estrategias se relacionan con acciones que un líder transformacional realiza de manera constante, al punto que se convierten en un comportamiento natural inmerso dentro de su propia personalidad, formando una cultura organizacional que se convierte en única, con climas organizacionales saludables y que contribuyen a la creación de ventajas competitivas, para hacer frente al ambiente globalizado y competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones en el mundo de hoy.

Es por esto que algunos autores se han propuesto a establecer métodos de liderazgo mediante los cuales las organizaciones puedan hacer frente a los constantes cambios que se presentan en el entorno en el que se desenvuelven en la actualidad, surgiendo a partir de ello modelos en los que se busca combinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación que se presente en un momento determinado, mediante la realización de una medición de los tipos de liderazgo que se están desarrollando, lo anterior a través de un instrumento que arroje el diagnóstico del estado actual, para dar paso a la aplicación de determinado modelo.

Modelo FRL (Modelo de Rango Completo)

A través de la historia algunos autores, específicamente en la última década, han hecho referencia a los estilos de liderazgo que se observan en las organizaciones, como por ejemplo Bass y Avolio, que establecen que un líder puede ejercer un tipo de liderazgo determinado, dependiendo de la situación, el entorno y las expectativas de los miembros de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006).

De esta manera, surge entonces el Modelo de Rango Completo o FRL (*Full Range Leadership* como son sus siglas en el idioma inglés), donde Bass y Avolio, proponen como base del mismo, una combinación de componentes entre el estilo de Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional, para conformar un modelo capaz de satisfacer las necesidades tanto individuales como grupales, con el fin de lograr el esfuerzo extra necesario para alcanzar los objetivos compartidos de la organización (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 119).

En este punto es importante resaltar a autores como Burns, quien señalaba que éstos dos tipos de liderazgo eran opuestos, definiendo el Liderazgo Transaccional como el “intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo, confirmando Bass la existencia de una relación costo-beneficio” citado de (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 119).

Mientras que Bass, aferrado a la idea que ambos pueden trabajar de la mano dependiendo de las circunstancias de la organización, define el Liderazgo Transformacional como aquel donde “El líder transformacional es carismático y los colaboradores buscan parecerse a él, a los cuales

inspira con nuevos desafíos, les estimula intelectualmente para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento” citado de (Salas, 2013, pág. 111).

Es decir, el Liderazgo Transformacional tiene relación con la satisfacción de necesidades humanas como crecimiento personal, autoestima y autorrealización, gracias a la influencia que ejercen los líderes transformacionales en las personas, al llevarlas a creer en sí mismas y de esta manera, generar un fuerte compromiso de su parte, al decidir de una forma consciente el dejar de lado sus intereses individuales y sumar esfuerzos para el logro de los intereses grupales o colectivos (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 120).

Es por esto que Gellis citado de (Salas, 2013, pág. 111) describe cuatro elementos clave que componen el liderazgo transformacional, que son interdependientes, coexisten y provocan el efecto conjunto de llevar el resultado más allá de las expectativas. Los cuatro elementos son:

1. Consideración individual: El líder se caracteriza por ser un fuerte comunicador de dos direcciones con sus colaboradores, con quienes mantiene una escucha activa detectando sus necesidades; un líder que se preocupa e interesa por el desarrollo de su equipo y genera un clima adecuado para ello, convirtiéndose así en proveedor de retos y oportunidades.
2. Estímulo intelectual: Su base es el empoderamiento, donde el líder busca potenciar el desarrollo de habilidades propias en sus colaboradores, delegando poder y autoridad; se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar.

3. Motivación e inspiración: Un líder con la habilidad de motivar el equipo para alcanzar un desempeño superior, les transmite optimismo y les hace ver situaciones futuras como positivas, logrando esfuerzos extra al convencer a sus seguidores de sus propias habilidades.
4. Influencia idealizada o carisma: Un líder carismático, es el modelo a seguir y ejemplo para los demás por el alto grado de moralidad, confianza e integridad, además de ponerse al frente de las dificultades y celebrar los éxitos con su equipo.

Se puede concluir entonces que estos cuatro elementos componen gran parte del perfil de un Líder Transformacional, con competencias como la empatía, las relaciones interpersonales, el ser desarrollador de personas, tener una escucha activa, ser un comunicador efectivo y contar con un pensamiento ético.

Por otra parte, Bass citado (Salas, 2013, pág. 112) afirma que el liderazgo transformacional va un paso más allá del transaccional, donde en este tipo de liderazgo van implícitos los factores que definen al líder transaccional, los cuales se describen a continuación:

1. Gestión por excepción: Este liderazgo se caracteriza por apoyarse en herramientas de control y monitoreo del funcionamiento de la organización, interviniendo en el momento en que el sistema generen alertas que requieran su intervención.
2. Recompensa contingente: Se apoya en el principio del Liderazgo Transaccional, donde el líder establece unos objetivos y/o metas a alcanzar para otorgar recompensas variadas. En

este tipo de liderazgo, los colaboradores alcanzarán los niveles de desempeño esperados, pero será difícil que realicen un esfuerzo extra si no se les ofrece una recompensa adicional.

Es decir, dentro del desarrollo y funcionamiento óptimo de una organización no solo pueden existir líderes transformacionales, también es necesario el liderazgo transaccional que sirve de apoyo al líder transformador, para controlar que el curso hacia el cual se dirige la empresa es el planeado y ejecutar acciones correctivas en caso de observarse alguna desviación o presentarse un cambio de planes, por lo dinámico de los entornos en los que se desenvuelven las organizaciones hoy en día.

Así lo confirman Tichy y Devanna, cuando indicaron que “la capacidad de las organizaciones para transformarse de forma continua será la clave para poder competir en un mundo globalizado” citado (Salas, 2013, pág. 120), para lo cual presentaron un modelo que parte de las necesidades de la organización, para determinar el estilo de liderazgo necesario en un momento o circunstancia determinado, este modelo se apoya en dos alternativas de liderazgo que pueden ser necesarios para el desarrollo de esta capacidad de transformación al interior de la organización:

1. Estilo de gestión: “Los gestores se preocupan de mantener un equilibrio en las operaciones de la organización, se relacionan de forma impersonal y proponen soluciones a los problemas que puedan surgir, que no van más allá de lo estándar” (Salas, 2013, pág. 120).

2. Estilo Transformacional: “El líder transformacional aporta diferentes puntos de vista, nuevas áreas de exploración, se relaciona con los colaboradores de forma más empática y es capaz de asumir riesgos cuando detecta oportunidades que valen la pena” (Salas, 2013, pág. 120).

Recapitulando la propuesta presentada por Bass y Avolio junto con la Tichy y Devanna, se concluye el Modelo de Rango Completo es una mezcla de dos tipos de liderazgo (Transformacional y Transaccional), cuya aplicación es necesaria dentro del desarrollo de toda compañía de acuerdo a los autores, para un adecuado funcionamiento de la organización, tanto en forma (Transaccional) como en fondo (Transformacional).

Basando en lo anterior, surge un instrumento de medición que se ha utilizado para evaluar el Modelo de Rango Completo o FRL, creado por Bass y Avolio, en el cual se pretende evidenciar que no existen estilos puros de liderazgo, sino una tendencia a presentar actitudes, creencias y valores de conductas características de un estilo determinado, más que de otros.

Instrumento MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire)

En busca de un instrumento que permita la medición y diagnóstico del tipo de liderazgo que está siendo ejercido al interior de la organización, para establecer los puntos fuertes y débiles de cada uno de los líderes, surge el instrumento MLQ desarrollado por Avolio y Bass en 1985, destacándose por ser uno de los más utilizados para evaluar los comportamientos del Liderazgo Transformacional.

Este modelo MLQ, se caracteriza por realizar un diagnóstico sobre las mezclas de los diferentes estilos de liderazgo que ejerce cada líder en la organización, basándose en los conceptos de sus pares, colaboradores y jefes del líder, permitiendo que éste reciba una retroalimentación 360° tanto sobre sus fortalezas como sobre sus áreas a desarrollar, otorgando la oportunidad al líder de conocer lo que se espera de él (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 122).

Ahora bien, una retroalimentación 360° permite comprender las relaciones que se dan al interior de las organizaciones y la forma como los líderes ejercen poder e influencia sobre los agentes del sistema y viceversa, dando información sobre cómo éstos responden a los permanentes cambios del entorno y logran adaptarse dinámicamente.

Sin embargo, Vega y Zavala en el año 2004, traducen y adaptan el instrumento MLQ en su versión 5X, el cual permite evaluar al líder y sus seguidores, por lo tanto, esta “versión del instrumento está conformada por nueve variables jerarquizadas que son medidas a través de 45 ítems. Las nueve variables a su vez, están clasificadas en variables de primer y segundo orden” (Castro, 2012, pág. 16).

Variables de primer y segundo orden contenidas en el MLQ-5X

Variables de Primer Orden	Variables de Segundo Orden
Liderazgo Transformacional	Carisma / inspiracional y Estimulación intelectual.
Desarrollo / Transaccional	Consideración individualizada y Recompensa contingente
Liderazgo Correctivo / Evitador	Dirección por excepción activa y Liderazgo pasivo / evitador.

Fuente: (Castro, 2012, pág. 15)

En esta versión del instrumento MLQ, las variables serán medidas a través de las percepciones que resulten de los comportamientos y actitudes asumidos por el líder y cómo éstos afectan a sus seguidores. “El instrumento emplea una escala tipo Likert en la cual el sujeto debe responder cuál es su reacción frente a lo expresado en cada ítem, de acuerdo con una escala numérica que va de 0 (nunca) a 4 (frecuentemente)” (Castro, 2012, pág. 17).

A partir de lo anterior, se pueden evidenciar variables y características que permiten realizar la medición de algunos elementos que integran el liderazgo, con el fin de conocer los diferentes estilos que son aplicados dentro de una misma organización y de acuerdo a los resultados, establecer el plan de acción para ajustar el comportamiento actual de la organización hacia el Modelo FRL.

En este punto debe tenerse presente la importancia de la responsabilidad social que hoy en día tienen las empresas con su entorno y en especial con sus colaboradores, al generar empleos que provean un trabajo significativo y enriquecedor, a través de climas laborales positivos, determinados por ambientes satisfactorios y que proporcionen bienestar y calidad de vida, lo que puede entenderse como felicidad en las organizaciones.

La Felicidad (Plenitud de Vida)

El concepto de felicidad ya se encontraba en la antigua Grecia, en la que Demócrito (460-370 A.C.) explica su visión propia sobre la felicidad aclarando que ésta no depende únicamente

de las circunstancias del momento sino además del significado que tiene la palabra felicidad para cada quien.

Por otra parte, para Heylighen citado de (Ovalle & Martínez, 2006) la felicidad puede definirse como “felicidad pasajera” o “felicidad duradera”, donde la felicidad pasajera se refiere a un sentimiento agradable o a la experiencia subjetiva del bienestar, mientras que la felicidad duradera corresponde entonces, al predominio de sentimientos agradables en un período prolongado.

Lo anterior equivale al grado en el que las personas se sienten satisfechas con sus vidas en general y aunque no es exactamente igual, este significado de felicidad podría ser sinónimo de la satisfacción de vida, la calidad de vida o, incluso, la autorrealización, que de acuerdo con Salas significaría que “Lo importante en la vida no es sólo vivir, sino vivir bien” (Salas, 2013, pág. 54).

Por otra parte Lyubomirsky, considera que “la felicidad es la experiencia de alegría, satisfacción o bienestar positivo, combinada con la sensación de que nuestra vida es buena, tiene sentido y vale la pena” (Lyubomirsky, 2009, pág. 44).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriormente señaladas, se comprende que la felicidad es un concepto que para cada quien puede ser diferente, por lo que se podría concluir que tiene un componente subjetivo que varía de acuerdo al contexto social, económico y cultural.

Ahora bien, integrando los conceptos mencionados se afirma que la felicidad es un estado que enmarca una sumatoria de situaciones, sensaciones y emociones positivas que coinciden con

lo que para una persona es satisfactorio, y genera un sentimiento de bienestar y de plenitud humana (eudaimonía).

Profundizando más en lo que abarca como tal la felicidad, Fisher citado de (Salas, 2013, pág. 57) propone cuatro ideas generales que permiten incrementar la felicidad:

1. **Influencia del entorno:** El llevar una vida más estable (empleo, relaciones familiares, amistades, patrimonio) llevaría a que una persona obtenga una mayor felicidad. Sin embargo, una vez se ha logrado satisfacer estas necesidades básicas para vivir, éstas pasarían a ser menos relevantes en otro entorno de acuerdo con Kesebir y Diener citado de (Salas, 2013, pág. 57).
2. **Facilitadores individuales de la felicidad:** El bienestar individual presenta estabilidad a lo largo del tiempo, lo cual unido a los leves efectos del entorno sobre la felicidad, ha llevado a pensar que existe una variable explicativa de la felicidad individualmente.
3. **Interacción de la persona con el entorno:** Toda persona es feliz cuando una situación cumple las expectativas que cada quien tiene.
4. **Comportamientos conscientes y planificados para generar felicidad:** En este aspecto se pueden tomar como ejemplo los libros de auto-ayuda, en los cuales se busca trazar un plan de comportamiento para alcanzar la felicidad.

Entre otros hallazgos, (Álvarez & Muñiz, 2013, pág. 16) plantean la Escalera de la Felicidad de Siete Escalones, en la cual desglosan detalladamente los factores que sustentan las acciones que conforman la felicidad, estos escalones son:

- a. Primer Escalón - Supervivencia física: Se compone por dos subfactores que son las condiciones materiales de las que disfruta la persona y la seguridad general que hace referencia a tener satisfechas las necesidades básicas. “Si bien este primer escalón es imprescindible para la existencia humana, tendrá el menor de los pesos relativos para la felicidad en una visión eminentemente eudaimónica” (Álvarez & Muñiz, 2013, pág. 16).
- b. Segundo Escalón – Relaciones con los demás: Una vez resuelta la supervivencia inmediata del individuo, el disfrutar de relaciones positivas (personales-voluntarias / laborales-obligatorias) con otras personas, será primordial para alcanzar la felicidad.
- c. Tercer Escalón - Valoración: Se divide igualmente en dos, una externa o el reconocimiento recibido por otros y/o la valoración que tiene de sí mismo o autoestima.
- d. Cuarto Escalón – Autoconocimiento y desarrollo personal: Consiste en alcanzar un profundo conocimiento personal, es decir una toma de consciencia de sí mismo, lo cual involucra un crecimiento psicológico. Se divide en dos elementos, uno que trata de la formación del auto-concepto del individuo, independiente de la opinión de terceros, y el otro que hace referencia al grado de predicción consciente de su comportamiento.

- e. Quinto Escalón – Sentido Vital: En este escalón se hace evidente que el ser humano no se preocupa solo por luchar por la vida sino también por el contenido de la misma. Éste se divide en dos ítems, por un lado, su sentido vital y por otro, la faceta laboral, es decir el grado de compatibilidad entre su sentido de vida y el sentido de su trabajo.

- f. Sexto Escalón – Contribución al bien común: Una vez la persona resuelve los escalones anteriores es cuando aparece de lleno la concepción eudaimónica de la felicidad, donde el sentido vital se relaciona con la contribución al bien común.

- g. Séptimo Escalafón – Espiritualidad: Hace referencia a “el trascender” al sentirse parte de algo que va más allá de la propia existencia humana, este escalón se puede desarrollar por medio de creencias religiosas u otras prácticas de tipo espiritual.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir entonces que la felicidad depende directamente de cuatro factores que son: El entorno, las relaciones sociales y afectivas, la consciencia y espiritualidad propia de la persona y por último, el trascender mediante un accionar en pro del beneficio común.

Ese accionar que promueve un sentido de cooperación con los demás, puede traducirse en el ámbito laboral al pertenecer a una sinergia que resulta del trabajo de un equipo de personas, que comparten intereses y objetivos comunes y que al ser alcanzados pueden llevar a un estado de felicidad en el trabajo.

La Felicidad en el Trabajo

Diversas investigaciones demuestran que la gente es feliz cuando hace lo que le gusta hacer, y cuando hace feliz a la gente que le importa. Esta afirmación involucraría a los líderes, pues para éstos es fundamental tener un objetivo que los motive a trabajar en equipo, y que les permita alcanzar objetivos que difícilmente se podrían lograr de manera individual, siendo así exitoso como líder y por lo tanto como persona.

Es así como las personas son las que marcan la diferencia en los resultados de cualquier organización y el conseguir que los colaboradores se sientan felices y motivados por su trabajo, es un reto que tienen los líderes, pues éstos pueden crear cambios valiosos y positivos en los seguidores, aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de los mismos.

Las organizaciones con los cambios económicos que implica la globalización, tienen que buscar la manera de hacer frente a una competencia a nivel mundial, una oportunidad para hacerlo, es potenciar y desarrollar su propio capital humano y generar un ambiente laboral que otorgue a sus colaboradores bienestar y calidad de vida, impulsando un compromiso por parte de éstos para con la organización.

En la actualidad algunos líderes de las organizaciones son conscientes de la importancia de tener trabajadores felices, ya que investigaciones al respecto concluyen que un trabajador feliz es un trabajador productivo. Sin embargo en el ámbito laboral, el término de felicidad como tal no ha sido definido.

No obstante diversos “investigadores han optado por seguir una visión hedónica o eudaimónica para orientar sus estudios, donde la visión hedonista se centra en estados emocionales subjetivos (felicidad, satisfacción o el placer), mientras la visión eudaimónica focaliza su estudio en los talentos y los potenciales de la personas. En este sentido la búsqueda del potencial y la actualización de las habilidades personales pueden dar un sentido a la vida” (Rodríguez & Sanz, 2011, pág. 42).

Igualmente Rodríguez y Sanz afirman que “las emociones positivas se contagian de forma rápida. Los equipos de trabajo que experimentan más emociones positivas como la felicidad, colaboran más y mejoran su rendimiento laboral” (Rodríguez & Sanz, 2011, pág. 42) y señalan las siguientes claves para alcanzar la felicidad en el trabajo:

1. Establecer relaciones interpersonales positivas.
2. Desarrollar cierto grado de control y autonomía.
3. Contar con el apoyo y la consideración de los supervisores.
4. Tener oportunidades de ocio y recuperación.
5. Obtener reconocimiento de los logros obtenidos.
6. Tener una carga de trabajo manejable y con objetivos definidos.
7. Lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal.
8. Ser proactivo en el ajuste al puesto de trabajo.
9. Encargarse de tareas variadas y contar con oportunidades de desarrollo.
10. Utilizar el sentido del humor y expresar emociones positivas.

Las características anteriores se desarrollan y concentran en un mismo entorno, donde un grupo de personas pueden tomar conciencia de lo que son y lo que quieren ser, mostrándose como la esencia de dicho entorno que para términos prácticos se denomina organización, donde las personas que la componen exteriorizan sus cualidades y su forma característica de trabajar mediante un lenguaje común, convirtiéndose en una cultura organizacional.

La Cultura Organizacional

Para entender las diferentes aproximaciones que existen del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en una misma Cultura organizacional, se hace necesario comprender esta última como un elemento de relevada importancia estratégica que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito y donde cobra importancia la alianza estratégica que pueda llevarse a cabo entre el área de recursos humanos y la gerencia de la compañía.

De acuerdo con Benveniste citado de (Enríquez, 2007, pág. 158) la cultura es un fenómeno simbólico integrado por un conjunto complejo de representaciones organizadas y códigos de relaciones y valores como tradiciones, religiones, leyes, política, entre otros, las cuales se impregnan al hombre en su conciencia más honda y dirigen su comportamiento.

Por su parte Anzola explica que “La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” citado de (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 123).

En este orden de ideas, puede afirmarse que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y comportamiento organizacional, interpretación que se vuelve indispensable al momento de realizar procesos de transformación y cambio.

Es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino que es algo que las organizaciones son, es decir, “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” Smircich citado de (García, 2006, pág. 166).

Ahora bien, algunos teóricos afirman que el camino para construir felicidad en el trabajo es a través de la cultura organizacional, la cual debe destacarse por ser una cultura corporativa sana, que ofrezca un espacio de trabajo agradable, con incentivos y recompensas; en la que se compartan intereses comunes que se articulen con los intereses de la organización, contribuyendo a que los colaboradores perciban que sus necesidades son satisfechas en términos de crecimiento personal, autoestima y auto-realización, lo que los lleva a ser trabajadores felices, con un rendimiento superior y un mayor compromiso con la organización.

Este proceso se lleva a cabo a través del fortalecimiento de elementos fundamentales tales como la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la actitud de compromiso, reflejados en la generación de una identidad corporativa, que dentro de un ideal, se crea a través de un sistema sinérgico de trabajo en equipo que es la base para la conformación y administración de equipos de alto rendimiento, lo cual impulsa aún más las competencias sus colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En relación a lo anterior, el autor Aktouf establece varios tipos de cultura corporativa entre las cuales se encuentra el tipo de cultura denominado comunidad de visión e identidad compartida, que es descrita como “una cultura de convergencia” citado de (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 123), donde se crean espacios que facilitan el compartir y a los empleados se les otorga poder al garantizar el derecho al error y la posibilidad de ensayar, contando siempre con el respaldo de parte de la empresa al ser gerencia de puertas abiertas.

Por consiguiente, los resultados de ello son “un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables” (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 124), hechos que se hacen indispensables dentro de un clima propicio para el Liderazgo Transformacional.

No obstante, para que el líder transformacional logre la conformación de una cultura organizacional con ambientes positivos, que a su vez fomente el desarrollo y crecimiento, no solo de sus colaboradores a manera individual sino igualmente de la organización como un colectivo, éste debe ser una persona consciente de su papel en el proceso de transformación y de las “consecuencias simbólicas y reales” (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 124) que cada una de sus acciones traerá consigo, esto con el fin de utilizar ese poder de influencia en los demás, en pro de los valores y principios que busca promover la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante señalar que este tipo de características, comportamientos y habilidades propias de un líder, se traducen en competencias que deben ser relevantes al momento de seleccionar las personas a cargo de dicha transformación, es decir,

estas competencias deben ser identificadas por el área de recursos humanos en aquellos colaboradores que tengan personas a cargo, buscando el método adecuado para formarlos y desarrollarlos como líderes transformacionales conscientes de su labor.

Continuando la exploración y retomando los planteamientos de otros autores, Anzola citado de (Mendoza & Ortiz, 2006, pág. 124) propone las siguientes como características centrales de una cultura organizacional, mediante las cuales se puede afirmar sí el estilo de liderazgo que se maneja al interior de la organización es transformacional o no:

- Identidad de los miembros con el todo de la organización.
- Actividades de trabajo alrededor de grupos más que de individuos.
- La administración contempla los efectos que sus decisiones tienen sobre sus colaboradores.
- Estimulación de una operación coordinada e interdependiente en los procesos de la empresa.
- Se aplican reglamentos y supervisión.
- Se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.
- Criterios para recompensar con base en el desempeño y otros factores.
- Estimulación de espacios que permitan la tolerancia al conflicto.
- Enfoque hacia los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos.
- Sistema abierto a los cambios del ambiente.

En síntesis, para el desarrollo de un Liderazgo Transformacional con personas felices gracias a una plenitud de vida, no sólo es indispensable contar con personas que tengan las competencias necesarias para ello, sino que además debe existir un ambiente de bienestar, con calidad de vida al interior de la organización, lo cual es importante para la generación de una Cultura Organizacional de Transformación.

Teniendo en cuenta la revisión literaria, los aportes hechos por las autoras de este informe académico y buscando integrar los factores que se encuentran incluidos en el Liderazgo Transformacional y la Felicidad, se dará paso a analizar la forma como éstos interactúan al converger en un mismo entorno, identificando las características del mismo, la forma como dichos elementos se evidencian y se relacionan en un contexto organizacional.

El Liderazgo Transformacional y La Felicidad como Cultura Organizacional

Tal como se indicó al inicio del presente estado de arte, se definieron varios conceptos que se consideran relevantes y necesarios para el desarrollo de este informe académico, y de esta forma poder establecer la existencia de una relación entre el Liderazgo Transformación y la Felicidad, y la forma como estos dos factores impactan en la cultura de una organización.

Recapitulando la anterior revisión teórica y teniendo en cuenta los aportes de Gellis, referente a los componentes del Liderazgo Transformacional; de Rodríguez y Sanz, respecto a las claves para alcanzar la felicidad en el trabajo y la escalera de la felicidad de siete escalones de Álvarez y Muñiz, se establecen las siguientes variables que permiten determinar la presencia del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en una organización:

1. Enfoque hacia el Desarrollo de las Personas: Grado en el que los líderes fomentan el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores, realizando un apropiado análisis de las necesidades de cada persona de la organización mediante una comunicación efectiva. Así mismo crea escenarios de confianza sostenibles para enfrentar nuevas experiencias, retos de equipo y oportunidades de desarrollo.
2. Flexibilidad hacia el Riesgo: Habilidad que tiene el líder de empoderar a sus colaboradores, transfiriendo poder a otros de manera acertada, reconociendo sus logros y estimulándolos a ser dinámicos, proactivos, innovadores y tomadores de riesgos.
3. Positividad en las Atmósferas Laborales: Capacidad de motivar al equipo de trabajo a establecer relaciones interpersonales positivas. Brinda espacios de ocio y recuperación, fomentando la libertad de expresión y el reconocimiento social, espacios que podrían estimular una alta autoestima en el colaborador al sentirse valorado por sus líderes y sus pares.
4. Énfasis en el Trabajo en Equipo: Grado en que el líder incentiva el deseo de colaboración y cooperación, compartiendo recursos y conocimiento para desempeñar actividades articuladamente mediante roles claros, lo cual se logra al hacerlos conscientes de sus propias habilidades; todo lo anterior con el propósito de alcanzar un desempeño superior.
5. Presencia de relaciones confiables: Grado de empatía del líder al involucrarse con las personas, ponerse al frente de las dificultades y celebrar los éxitos con su equipo, impresionando favorablemente a otros y generando confianza e integridad.

Por otra parte, se manejan cargas de trabajo manejables y con objetivos definidos, logrando un equilibrio entre la vida laboral y personal. Igualmente, el líder vela porque las

necesidades básicas de sus colaboradores sean satisfechas, para evitar preocupaciones ajenas al ambiente laboral, logrando que el empleado pueda enfocarse en su trabajo.

Las anteriores variables deben ser analizadas desde la óptica del líder, confirmando las características mencionadas mediante la percepción de los colaboradores, lo que conlleva a la conformación de una cultura corporativa sana, donde se articulen los intereses individuales con los intereses de la organización, contribuyendo a que los colaboradores perciban la satisfacción de sus necesidades de crecimiento personal y profesional, autoestima y relaciones interpersonales, cuyo resultado es la presencia de trabajadores felices que finalmente son trabajadores comprometidos con la empresa.

Caso de estudio Google Estados Unidos y Google Latinoamérica

En este apartado del documento se pretende mostrar desde una perspectiva práctica, el análisis de las variables que fueron producto de la revisión teórica, con el propósito de desarrollar el objeto de estudio de este informe académico, referente al impacto del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en la Cultura Organizacional, tomando como caso de estudio una empresa con presencia a nivel mundial.

Con base a lo anterior y estudiando las opciones de empresas cuyas culturas corporativas tienen reconocimiento en todo el mundo, se encontró a Google Inc. como la mejor opción para realizar este análisis, ya que ésta se destaca por tener una cultura colaborativa que de acuerdo a sus características podría afirmarse es del tipo “comunidad de visión e identidad compartida” propuesta por Aktouf, donde todos están dispuestos a contribuir y se sienten cómodos al compartir ideas y opiniones, pero sobretodo porque existe el supuesto que esta misma cultura la han logrado conservar en cada uno de las oficinas que se encuentran ubicadas en más de 40 países del mundo.

Por lo tanto, las sucursales seleccionadas para el desarrollo de este análisis fueron las que se encuentran ubicadas en Estados Unidos por ser el país en el que la compañía Google Inc. fue fundada y donde se llevó a cabo el VII Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones; y aquellas ubicadas en Latinoamérica por ser la región donde se lleva a cabo este informe académico, lo que puede permitir tener un conocimiento más detallado de sus características culturales.

Cabe resaltar que la cultura empresarial de Google es una de las razones por las que la compañía ha tenido gran éxito, ya que su filosofía se encuentra basada en la premisa que empleados contentos son empleados con una mayor productividad, empleados que dentro de su propia cultura son denominados *googlers*.

Parte de la cultura corporativa de Google Inc. se fundamenta en los siguientes 10 principios o creencias corporativas, o como lo denominan al interior de la compañía: “Diez cosas ciertas que sabemos” (Google Inc., 2014):

1. Enfócate en el usuario y el resto se hará solo: Enfocarse en brindar al usuario la mejor experiencia posible.
2. Es mejor hacer una sola cosa, pero hacerla realmente bien: Al enfocarse exclusivamente en resolver un solo asunto a la vez, se puede saber exactamente lo que se está haciendo bien y cómo poder mejorarlo.
3. Rápido es mejor que lento: Se tiene la velocidad en mente cada vez que se lanza un producto y se sigue trabajando para que todo funcione aún más rápido.
4. La democracia en la web funciona: Se evalúa la importancia de cada página web, por lo que se trabaja activamente en el desarrollo de un software para ello.
5. No necesitas estar en tu escritorio para obtener una respuesta: El mundo se vuelve cada vez más móvil, la gente quiere acceder a la información sin importar dónde está.
6. Puedes ganar dinero sin hacer el mal: Se tienen una serie de principios que guían los programas y prácticas publicitarias.

7. Siempre hay más información por descubrir: Los investigadores continúan buscando maneras de traer toda la información del mundo a la gente que busca respuestas.
8. La necesidad de información traspasa todas las fronteras: Las herramientas y la ayuda de traductores voluntarios, mejoraron notablemente la variedad y la calidad de los servicios que se ofrecen.
9. Se puede ser serio sin usar corbata: Los fundadores construyeron Google en torno a la idea de que el trabajo debe ser un desafío y que el desafío debe ser placentero. Se cree que es más probable que las cosas creativas y maravillosas surjan con la cultura empresarial adecuada. Se hace énfasis en los logros grupales y se siente orgullo por los logros individuales que contribuyen al éxito de todos.
10. Genial no es suficiente: Existe una insatisfacción constante con el modo en el que están las cosas en la actualidad, lo que se convierte en la fuerza que impulsa todo lo que se hace.

Observando los principios anteriores que describen la idea de negocio de Google, se puede evidenciar que su cultura empresarial es única y rompe los esquemas tradicionales del sector empresarial.

En relación con lo anterior, y teniendo en cuenta las variables establecidas al final del marco teórico, a continuación se realizará un análisis de las mismas bajo la óptica de las sucursales seleccionadas:

1. Enfoque hacia el Desarrollo de las Personas: El área de recursos humanos de Google Inc. es responsable de contratar y retener el personal de la más alta calidad, brindándole las mejores condiciones posibles para que sea productivo y creativo.

Con este propósito, facilita escenarios para el aprendizaje y crecimiento de sus colaboradores mediante ferias de trabajo y programas de rotación, en los que se presenta a los *googlers* las diferentes opciones de las vacantes que se encuentran disponibles en toda la corporación.

La estructura organizacional de esta compañía hace que el desarrollo o crecimiento profesional de sus empleados sea más de tipo horizontal que vertical, dificultando la posibilidad a los *googlers* de escalar en cargos de mayor jerarquía.

Por otra parte y de acuerdo a las 8 reglas de Google para ser un mejor líder, publicadas por (The New York Times, 2011), los líderes de esta compañía deben poner en práctica las siguientes reglas:

- Ser un buen comunicador y escuchar a su equipo: La comunicación debe ser bidireccional, ser directo con los mensajes y objetivos con el equipo.
- Fomentar el diálogo abierto y escuchar a sus empleados.
- Ayudar a sus colaboradores con su desarrollo profesional.

Lo anterior confirma que el liderazgo en Google Inc. tiene muchas similitudes con las principales características del Liderazgo Transformacional, haciendo de esta una

compañía que se preocupa por el crecimiento profesional de sus empleados y por la satisfacción de necesidades como auto-realización y autoestima, promoviendo un sentimiento de bienestar traducido en felicidad.

Así lo afirma Florencia Porcaro, gerente de Recursos Humanos para mercados de habla hispana (Google-Latinoamérica) al asegurar: “Google de por sí es una compañía que tiene muchos jóvenes y con mucho potencial, lo que se traduce en gente que es muy curiosa y novedosa y por ende sus carreras son demandantes hacia Recursos Humanos, por lo que tenemos que estar constantemente evaluando junto con los gerentes posibilidades de moverse en la organización y no siempre se da el crecimiento vertical como uno lo ve, sino que tenemos programas de rotación a otras organizaciones y países, donde lo más importante es el crecimiento y la carrera, donde la persona siente que crece” (Porcaro, 2012).

2. Flexibilidad hacia el Riesgo: Google Inc. es una compañía que basa el desempeño de sus colaboradores en el empoderamiento, cada empleado es libre de manejar su tiempo laboral y nadie está comprobando o supervisando lo que hace el otro. Así lo indica Valentina Humar, gerente de cuentas de Google Colombia: “La libertad de acción es una de las premisas de la compañía. No existen ataduras de horario y se trabaja por objetivos” (Humar, 2013).

La estrategia que utiliza Google para promover el logro de los objetivos establecidos a cada colaborador mediante resultados, es a través del trabajo en equipo, ya que la presión que ejercen las demás personas que componen el grupo de trabajo, al depender de la

contribución de cada uno de los integrantes, conlleva a que cada empleado asuma la responsabilidad de cumplir con las tareas que le fueron asignadas, sin necesidad de un trabajo de vigilancia por parte de los líderes.

Retomando una de las 8 reglas de Google para ser un mejor líder, publicadas por (The New York Times, 2011), se puede confirmar la estrategia descrita anteriormente al relacionar lo siguiente:

- Tener una visión clara y una estrategia para el equipo: Incluso en medio de la tormenta, mantener al equipo enfocado en las metas y estrategia. Se debe involucrar al equipo en la creación y la evolución de la visión del equipo y avanzar hacia ella.

Adicionalmente, las personas que laboran en Google Inc. tienen la posibilidad de dedicar el 20% de su tiempo laboral para trabajar en proyectos independientes al proyecto central asignado por la compañía (Girard, 2009, pág. 132), estimulándolos a ser dinámicos, proactivos, innovadores y tomadores de riesgos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados son colaboradores motivados y felices, a los que la compañía les permite tener el tiempo de mirar otras ventanas del mundo que les apetece mirar, ventanas que ayudan a la persona a estar mejor preparada, a tener más criterio en toma de decisiones y a ser mucho más generalista que especialista, alcanzando un trabajo colaborativo efectivo.

Por ejemplo en Colombia, con el propósito de generar los espacios necesarios para impulsar la creatividad y elevar la productividad, existe un cuarto completamente blanco que es utilizado por las personas cuando necesitan un momento para pensar o sencillamente para estar en calma, de acuerdo a lo que comenta Ana Paula Campos, gerente de Agencias: “Cuando necesitamos pensar, nos recluimos aquí, es un lugar tranquilo, con tableros para dibujar” (Campos, 2013).

3. Positividad en las Atmósferas Laborales: Para los líderes de Google Inc., es indispensable desarrollar la capacidad de motivar a su equipo hacia el establecimiento de relaciones interpersonales positivas, es por eso que dentro de las 8 reglas de Google para ser un mejor líder, se establece que:

- Debe tener expreso interés en el éxito de los miembros del equipo y su bienestar personal: Conocer a los empleados como personas, con sus vidas fuera del trabajo; además, hacer que los nuevos miembros de su equipo se sientan bienvenidos, ayudando a facilitar su transición.

Adicionalmente, en todas las oficinas que tiene la compañía a nivel mundial, se busca compartir una cultura corporativa caracterizada por producir el bienestar y satisfacción de sus empleados, mediante espacios ambientados, mensajes de bienvenida para el nuevo o para el que estuvo ausente por vacaciones o incapacidad, mesas largas y tiempos óptimos para las filas en el almuerzo que estimulen encuentros casuales que puedan llegar a unir ingenieros con gente creativa, en pro de mantener una constante innovación y generación de nuevas ideas al interior de sus instalaciones. (Girard, 2009).

Respecto a lugares de ocio y recuperación y con el propósito de afianzar las relaciones de trabajo entre los integrantes de la compañía, asevera Florencia Porcaro, gerente de Recursos Humanos, Google-Latinoamérica: “Nos gusta reunirnos para almorzar o para compartir un café, que la oficina sea un dosificador de resultados y un espacio abierto para interrelacionarnos con nuestros pares” (Porcaro, 2012).

Es por esto que en cada una de las sucursales de todos los países donde se ha instalado una oficina de Google Inc., no puede faltar una sala donde puedan caber todos los colaboradores, ya que para Google es fundamental que todos sus integrantes compartan y se conozcan, como por ejemplo los días viernes en la tarde suelen hacerse reuniones de esparcimiento, a la que asisten todos, incluidos los directivos (Girard, 2009).

Sumando a lo anterior, no pueden faltar las salas de distensión y entretenimiento, como por ejemplo en las oficinas ubicadas en Colombia, cuyo espacio se encuentra diseñado por conceptos de luz, materiales sostenibles, combinación de colores y una correcta distribución de espacios, para hacer de su infraestructura un ambiente laboral acogedor, donde cuentan con una mesa de 'ping pong' o consolas de videojuegos en la que los empleados pueden ir en cualquier momento a jugar un partido de fútbol (Medina, 2013), ya que para los fundadores trabajar es todo un reto, pero los retos deben ser divertidos (Google Inc., 2014).

4. Énfasis en el Trabajo en Equipo: En Google Inc. los líderes se caracterizan por motivar a sus equipos de trabajo, ejerciendo sus funciones en pro de sus seguidores, lo cual explica un estilo de liderazgo que busca encaminar a sus colaboradores hacia el logro de un

propósito, impulsándolos a ser mejores, dotándolos de confianza, conocimiento y los recursos necesarios para ejecutar sus tareas.

Con todo y lo anterior, Robert Levering, cofundador de Great Place to Work, considera que la confianza en Google Inc. es el elemento más valorado por sus colaboradores, por lo tanto, si este principio está presente en la organización, se aumenta el nivel de innovación, se facilita el trabajo en equipo y las compañías obtienen más ganancias (Universia Ecuador, 2013).

Por otra parte y haciendo énfasis en el trabajo en equipo, las reglas de Google para ser un mejor líder, promueven:

- El ser productivo y orientado a resultados: Centrarse en lo que sus seguidores quieren lograr, analizando cómo puede ayudarlos a lograrlo con base a su propia experiencia.
- El tener habilidades funcionales que puedan ayudar a asesorar al equipo: Subirse las mangas y realizar trabajo codo a codo con el equipo, cuando sea necesario.

Es importante mencionar que Google Inc. también se destaca por ser una organización que disminuyó al máximo la burocracia al formar pequeños equipos de trabajo (máximo de 7 personas) auto-regulados y altamente efectivos, que trabajan por objetivos y plazos, lo que facilita la multiplicación de proyectos, las relaciones directas entre jefaturas y subordinados y por ende, las innovaciones, lo que confirma que esta forma de trabajo en

equipo tiene sus ventajas dentro de las que se encuentra el incremento de la productividad y la eficiencia (Girard, 2009, págs. 133,136).

En síntesis, trabajar en equipo en Google Inc. constituye una oportunidad de crecimiento personal y profesional, pues los líderes empoderan a sus colaboradores a abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio, de modo que fortalecen en sus seguidores la confianza en sí mismos y la confianza en las capacidades de sus compañeros de equipo, motivándolos a creer que ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y que trabajan eficazmente por alcanzarlos.

5. Presencia de relaciones confiables: La empatía en un líder, es una cualidad indispensable para lograr involucrarse con las personas, impresionarlas favorablemente y generar confianza entre las partes, es por esto que en Google se profesan las siguientes, como otras más de las reglas para ser un mejor líder:
 - Ser un buen entrenador: Esto se traduce en proporcionar información específica, constructiva, buscando equilibrar lo negativo y lo positivo del día a día. Además, un líder debe tener en cuenta las fortalezas específicas de sus empleados, al momento de presentarles las posibles soluciones a los problemas.
 - Dotar a su equipo y no manejarlo: Debe haber balance en la libertad que se otorga a los empleados, sin dejar de estar disponible para asesorarlos cuando acudan en busca de ayuda. De igual forma, se debe entrenar a los colaboradores en grandes tareas para ayudar al equipo a afrontar grandes problemas.

Por otra parte, todos los espacios de esparcimiento que promueve Google y a los que se les da incluso más importancia que la infraestructura mobiliaria en sí, se construyen con el propósito que las personas puedan interactuar entre ellos, conociéndose mejor, hablando por qué no, de temas de trabajo que los lleve a conectar ideas y cuyo resultado sea un nuevo proyecto. De hecho, de esta forma han surgido muchos productos de Google Inc. como Gmail y Google News.

En resumen, Google Inc. hace uso de todos los medios que tenga a su alcance para conservar una cultura abierta en la que todos están dispuestos a contribuir y se sienten cómodos compartiendo sus ideas y opiniones con su equipo de trabajo.

Adicionalmente, se puede evidenciar que la cultura organizacional de Google Inc., tiene sus fundamentos en el Liderazgo Transformacional y la Felicidad, tal como se observa en la revisión de las variables propuestas por las autoras, en contraste con la filosofía, políticas, valores y principios de esta misma cultura.

Análisis Crítico Comparativo: Google Estados Unidos – Google Latinoamérica

En el apartado anterior, se expone la manera en que cada una de las variables propuestas, se pueden observar bajo la óptica de los principales componentes de la cultura organizacional en una compañía como Google Inc., cuyo éxito y reconocimiento mundial puede atribuirse a una cultura de éxito.

Es tanto así, que en la compañía se asigna una persona en cada sede principal, en el cargo de jefe de las operaciones con la gente como denomina Google Inc. a los líderes de recursos humanos y cuya función principal es la de tener a los empleados felices y mantener la productividad, ya que es importante tener indicadores que permitan medir el retorno a la inversión (*ROI*), sobretodo en una empresa como Google Inc. que no escatima en costos, cuando del bienestar de sus empleados se trata.

No obstante, el papel de este jefe de las operaciones con la gente no es fácil, aseveración que puede evidenciarse sí se tienen en cuenta las diversidades culturales que puede existir en un mismo entorno, simplemente al clasificar las diferentes generaciones de las personas que laboran en una misma compañía.

Así lo explica (Carioni, 2014), al indicar que en una misma organización, pueden encontrarse 4 generaciones diferentes: los Baby Boomers (1946 – 1964), la generación “X” (1965 – 1980), la generación “Y” (1981 – 1990) y la generación “Z” (1991 en adelante), donde cada generación tiene formas distintas de aprendizaje, de entender las cosas, de relacionarse con lo demás y de realizar sus labores.

Estas diferencias, puede hacer más difícil la labor de cualquier líder de recursos humanos que tenga la responsabilidad de conformar una sola cultura corporativa que sea consistente con el plan estratégico de la organización, no con lo anterior afirmar que por esa misma dificultad exista una imposibilidad de hacerlo, de hecho, es indispensable para cualquier líder que tenga personas a su cargo, saber manejar la diversidad y adaptar su forma de relacionarse, su forma de guiar o

instruir a los demás y sus prácticas corporativas, de acuerdo con las habilidades y capacidades de esa diversidad de personas.

Sin embargo, así como existen diferencias en una misma empresa, no solo por las generaciones existentes sino por otros factores culturales que se pueden encontrar en un mismo entorno; la diversidad existente entre cada una de las sucursales de una misma empresa que se ha establecido en diferentes países, es incalculable.

Por ejemplo en Google Inc., se podría afirmar que la diversidad en las sucursales con las que cuenta a nivel mundial, es dada por muchas variables como las políticas gubernamentales y monetarias, calidad de la educación de los profesionales y por ende de sus competencias, normas éticas, morales y legales, entre otras; no obstante son otros los factores culturales que pueden dificultar en mayor grado el papel de los jefes de las operaciones con la gente.

Dichos factores culturales se encuentran presentes dentro de la cultura de cualquier país y son intangibles ante la perspectiva del observador, estos factores son conocidos como las creencias, la idiosincrasia, los estilos de vida y el lenguaje no verbal, entre otros, los cuales residen en la esencia misma de las culturas y conforman esa identidad única y auténtica, que para un extranjero va a ser difícil comprender e incorporar como parte de su propia cultura.

Estos factores intangibles, como se vuelven parte del ser y se inmiscuyen en el comportamiento y la personalidad de los individuos dentro de una misma organización, pueden llegar a generar problemas de comunicación entre las partes (líder y colaborador), llegando a incrementar más el esfuerzo que debe hacer un líder para generar transformación y bienestar en

su equipo de trabajo, lo que confirma la importancia de que un líder tenga claras las “consecuencias simbólicas y reales” que su papel ejerce en el proceso de transformación de una organización.

Por ello son tan importantes las interrelaciones entre los integrantes de un equipo de trabajo, incluyendo el líder, relaciones que deben desarrollarse en diferentes escenarios tanto laborales como no laborales, con el fin de llegar a comprender al otro y lograr establecer unos parámetros para alcanzar un efectivo trabajo en equipo.

Parámetros que deben ayudar al líder a conocer qué motiva a sus seguidores, qué hechos pueden afianzar los lazos de confianza y qué impulsaría a su equipo a ser mejor, con el fin de adaptar su propio comportamiento y forma de liderar, con base a dichos parámetros y lograr de esta forma equipos de alto rendimiento, que compartan objetivos comunes y que se sientan satisfechos y felices haciendo lo que hacen, confirmando lo expuesto en páginas anteriores, de que la felicidad no sólo surge del buen vivir, sino también de tener la certeza de que nuestra vida es buena y tiene sentido.

Ahora bien, como sucede con la personalidad de cualquier individuo, esa parte no tangible de la cultura de un país puede tener aspectos negativos que todo líder transformacional debe tener presente para anticiparse a éstos, evitar prejuicios y planear la mejor forma de darles manejo.

Así por ejemplo, en la compañía Google Inc. con sus sucursales ubicadas en Estados Unidos, debe saber cómo gestionar las siguientes características de la cultura de este país las cuáles son: la comunicación directa y sin rodeos del norteamericano, una forma de ser

individualista y su estilo introvertido (de pocos amigos) al momento de interrelacionarse con los demás (Carioni, 2014).

Mientras que en sus sucursales ubicadas en Latinoamérica, debe anticiparse a comportamientos culturales completamente opuestos como: una comunicación indirecta y sumisa, una forma de ser hacia lo colectivo y un estilo extrovertido para establecer relaciones con las personas con las que interactúa (Carioni, 2014).

Un caso específico que valdría la pena discutir, sería ¿Cómo Google Inc. ha dado manejo al marcado rasgo cultural de viveza e imposición sobre los demás que se observa en países como Colombia?, pregunta que cabe plantear teniendo en cuenta que la filosofía de esta compañía se basa en el respeto, la confianza y el buen trato hacia los demás. Las autoras del presente informe académico suponen que una solución a ello, sería en base a un correcto filtro implementado dentro del proceso de selección.

En conclusión, y teniendo en cuenta la premisa de Google Inc. de conservar una misma cultura corporativa en todas sus sucursales que ha decidido establecerse, se considera que dicha premisa sería imposible llevarse a cabo en su totalidad, ya que los factores culturales que se encuentran arraigados en cada país pueden ser difíciles de modificarse para adaptarse completamente al modelo origen de la cultura Google.

Por lo tanto, Google Inc. es quien adapta su filosofía que empleados felices son empleados productivos, a las culturas propias de cada país y a las personas que incluirá en su equipo de trabajo, lo que reafirma correctamente los resultados del análisis realizado por las

autoras, donde se comprobó una transformación permanente en cabeza de los líderes que integran su organización, en pro de la felicidad de sus empleados.

Conclusiones

A continuación se detallan los principales argumentos y premisas que concluyen este informe académico, basado en la revisión documental y bibliográfica, así como en los aportes de las autoras:

- Aquellos líderes que le dan la oportunidad a sus colaboradores de aportar en el proceso de elaboración de los objetivos, que tienen en cuenta las necesidades, que brindan las mejores condiciones para que sean productivos y creativos, y que en definitiva logran integrar a sus empleados en la cultura de una organización.

En consecuencia buscarán transformar positivamente los intereses personales de cada uno de los miembros de su equipo para alinearlos a los de la organización, esto generará mayores niveles de felicidad laboral frente a los colaboradores que no tienen la oportunidad de trabajar en este tipo de contextos organizacionales.

- Los líderes de la actualidad tienen un importante reto con sus equipos de trabajo, pues el hecho de motivar, lograr el desempeño deseado y llevarlos a que se sientan felices por lo que hacen, es una tarea vital para quienes están a la cabeza de un equipo.

Sin embargo, esta tarea es aún más compleja cuando en un mismo escenario se encuentran los cuatro tipos de generaciones (Baby Boomers, Generación “X”, Generación “Y” y

Generación “Z”) y/o una diversidad de culturas, cada cual con sus propias características, necesidades, gustos, preferencias y maneras diferentes de pensar, que en efecto hace que gestionar los cambios de la fuerza laboral sea todo un desafío.

- En concreto el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que crea cambios valiosos y positivos en los seguidores, pues las emociones positivas se contagian de forma rápida, lo que lo lleva a centrarse en "transformar" a otros hacia un trabajo colaborativo y cooperativo, aumentando la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores, llevándolos a ser mejores y haciéndoles creer en sus propias capacidades y habilidades.
- Las personas felices son más receptivas para aprovechar las oportunidades en el trabajo, colaboran más con sus compañeros, tienen más confianza en sí mismos, son más optimistas y pueden llegar a disfrutar lo que hacen de forma divertida, pues la filosofía de trabajo para algunos fundadores de grandes corporaciones se fundamenta en que el trabajo debe ser un reto diario y los retos deben proporcionar felicidad.
- La felicidad en el trabajo es una fuente de energía que resulta clave para conseguir grandes resultados, dicha energía tiene componentes emocionales, mentales y espirituales que relacionan entre sí.

Por lo tanto, contar con unos empleados felices permitirá: reducir los niveles de insatisfacción, que trabajen con una actitud positiva, mayor motivación, y despertar interés por el trabajo incrementando el deseo de explorar, crear e innovar.

- La felicidad en el trabajo impacta la forma como el empleado desarrolla las tareas, el modo en el que las aborda y los resultados producto de su esfuerzo. Se puede aseverar entonces que la actividad laboral debería ser la fuente y manifestación de felicidad, ya que es precisamente esta actividad la que ocupa un mayor porcentaje del tiempo en la vida de las personas.
- Las cifras en una empresa son producto de la gestión de un trabajador, son el resultado de gente comportándose, dado que sí se tiene gente contenta y motivada hay excelentes resultados que se reflejan en la productividad de una empresa.
- Es evidente que el liderazgo crea culturas, puesto que la visión o proyecto del fundador de una empresa llega a ser parte esencial de la cultura organizacional; ya que las personas que crean empresas y que son denominados emprendedores, son personas que ponen en marcha una iniciativa empresarial que si perdura en el tiempo, llegaría a conservar esas creencias, hábitos, costumbres y valores iniciales, que muy seguramente se convierten en una cultura organizacional.
- En resumen el liderazgo transformacional, la felicidad y la cultura organizacional son dimensiones importantes del quehacer de las organizaciones que se relacionan entre sí e

influyen en su desarrollo sostenible, al convertirse el capital humano en la esencia de su autenticidad por soportarse en esas mismas personas auténticas que con la gestión de un líder pueden llegar a resultar en una ventaja competitiva para la compañía.

En este contexto, la cultura no solo puede entenderse como una variable predefinida en una empresa, sino que ella puede ser moldeada, construida y flexible ante los cambios del entorno en el que se desenvuelve una empresa.

- Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que esta es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura en las organizaciones.
- Es gratificante para muchos empleados trabajar en un lugar donde una política prioritaria de la empresa sea el crecimiento, el desarrollo, las comodidades de infraestructura y un plan de beneficios que satisfagan sus necesidades, por tanto será un empleado feliz con su lugar de trabajo que pensará dos veces buscar o aceptar otra oferta laboral por parte de la competencia.
- Existen organizaciones en las que la estructura física, el diseño de las oficinas, el mobiliario, los colores y hasta el olor llegan a generar una identidad propia, que

adicionalmente impulsan a sus empleados a un desempeño más eficiente, a crear e innovar en un entorno productivo, moderno y dinámico y donde en su equipo de trabajo se generan cambios positivos y significativos hacia ese dinamismo.

Recomendaciones

- Para mantener empleados felices el área de recursos humanos en alianza con las persona a cargo de la dirección estratégica de la organización, deben esforzarse en brindarles un flujo constante de tareas, iniciativas interesantes, planes de desarrollo, beneficios y una infraestructura amable que facilite su trabajo.
- La práctica de un empoderamiento permanente en la empresa, debe combinarse con la garantía del derecho al error que en ocasiones pueda presentarse; por ende, no se debe dudar en ningún momento el delegar tareas importantes acordes con sus competencias y habilidades, lo que finalmente puede resultar en alto rendimiento de parte del empleado.

El delegar puede traducirse en ponerlos al frente de una nueva iniciativa, asignarles roles de liderazgo en equipos y hasta brindarles la posibilidad de comenzar un nuevo proyecto de negocio para la empresa, pues estas iniciativas a mediano plazo traen consigo recompensas tanto para el trabajador como para la empresa (gana-gana).

- En los tiempo de hoy, tanto por el dinamismo del entorno como de las mismas generaciones que hoy son la fuerza laboral de las compañías, el liderazgo transformacional debería volverse una competencia necesaria en las personas que desempeñan este rol, ya que en la actualidad no se trata de una dirección con base a la

imposición de normas o reglas, sino que consiste en una construcción conjunta de objetivos compartidos que motivan a toda la organización.

- Es necesario que un líder con estilo transformacional este consciente de su papel y de las consecuencias que sus acciones pueden estimular sobre sus seguidores, ya que pueden fomentar cambios positivos o negativos en los comportamientos de las persona que integran la organización.
- Es fundamental que el personal se identifique con la cultura organizacional y con las estrategias que la empresa, pues gracias a ello, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, siendo indispensable al momento de realizar procesos de transformación y cambio en la organización.
- Es significativo generar políticas que velen por el bienestar, la motivación y satisfacción de los empleados. Cabe aclarar que al hablar de motivación no solo se hace referencia al salario o beneficios económicos que una empresa le da a sus empleados, sino que también se trata de las actividades y acciones que se pueden desarrollar en beneficio del capital humano como capacitaciones, incentivos, reconocimientos, transporte, alimentación, etc.
- Es relevante contemplar la innovación como una competencia organizacional, que debe estar incluida en la estrategia de la organización, pues está visto que la innovación en el trabajo que es la capacidad para modificar las cosas y que implica idear situaciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones requeridas en el puesto de trabajo,

ayudará a modernizar el modelo de negocio al encontrar alternativas novedosas que permiten mejorar la competitividad, haciendo un uso óptimo de sus recursos.

- Sería de gran importancia que cada organización construya su propio sistema de medición en relación a la gestión realizada por parte de los líderes y los beneficios de tener trabajadores felices y motivados, pues los resultados de esas mediciones, deben ser consistentes con la estrategia corporativa y deben permitir valorar las ventajas competitivas que pueden generarse a partir de esto.

Referencias

- Álvarez, A., & Muñiz, J. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de Comunicación* 12, 7-31.
- Calderón, G. (22 de Julio de 2014). *Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales*. Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/empowerment.htm>
- Campos, A. P. (19 de Octubre de 2013). Una visita al universo de Google en Colombia. (E. M.-R. TIEMPO, Entrevistador)
- Carioni, A. (Compositor). (2014). VII Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones. [A. Alzate, & M. López, Intérpretes] Miami, Florida, Estados Unidos.
- Castro, G. (Octubre de 2012). Efectos del Liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra-específicas presentes en una organización privada. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 155-162.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. *Universitas Psychologica (On Line)*, 163-174.
- Girard, B. (2009). *El Modelo Google (Spanish)*. Bogotá: Norma.
- Google Inc. (18 de Agosto de 2014). *Empresa - Google*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de https://www.google.com/intl/es-419_co/about/company/philosophy/
- Hernández, O. (2013). Análisis conceptual y crítico de la teoría de percepción de liderazgo (TPL) (Spanish). *Avances en Psicología Latinoamericana*, 389-401.
- Humar, V. (19 de Octubre de 2013). Una visita al universo de Google en Colombia. (E. M.-R. TIEMPO, Entrevistador)
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lyubomirsky, S. (2009). *La Ciencia de la Felicidad*. Madrid: Books4pocket.

- Medina, E. (19 de Octubre de 2013). *Una visita al universo de Google en Colombia*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de El Tiempo:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13134758>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). Liderazgo Transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y la eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Militar Nueva Granada*, 118-134.
- Ovalle, O., & Martínez, J. (2006). La calidad de vida y la Felicidad. *Contribuciones a la economía - Universidad de Málaga*.
- Porcaro, F. (19 de Diciembre de 2012). Entrevista a Google - Ceremonia de premiación de Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina 2012. (G. P. Work, Entrevistador)
- Ramírez, B. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá (Spanish). *Universidad & Empresa*, 87-106.
- Rodríguez, A., & Sanz, A. (2011). La Felicidad en el trabajo. *Mente y Cerebro*, 42-49.
- Salas, A. (2013). Liderazgo Transformacional, capacidad de aprendizaje organizacional y felicidad en el trabajo. Valencia, España.
- The New York Times. (13 de Marzo de 2011). *Google's Rules*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de
http://www.nytimes.com/imagepages/2011/03/11/business/20110313_sbn_GOOGLE-HIRES-graphic.html
- Universia Ecuador. (25 de Octubre de 2013). *Universia Ecuador*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://noticias.universia.com.ec/en-portada/noticia/2013/10/25/1058846/que-google-es-mejor-empresa-mundo-trabajar.html>