

Formulación del Estilo de Liderazgo en la Organización *Verde Citrón S.A.S*

Luis David Cabaleiro Cuentas y Olga Lucia Celis Valbuena

Universidad Santo Tomás

Maestría en Gestión del Talento Humano

Profesor Andrés Paz Ortega

Bogotá, Colombia

18 de octubre de 2023

Resumen

El presente trabajo de grado se refiere a un proceso de consultoría para la empresa *Verde Citrón*, cuyo objetivo general fue construir una propuesta de estilo de liderazgo que fomentara el mejoramiento de procesos de la estrategia de negocio. El alcance del proyecto se estableció por medio de sus componentes y de recomendaciones para la futura implementación y mantenimiento por parte de la empresa. Para esto, en primer lugar, se realizó una fase de diagnóstico a partir de tres herramientas: el modelo de modernización de las organizaciones, una entrevista semiestructurada y el inventario de prácticas de liderazgo; en segundo lugar, se hizo un análisis de las teorías de liderazgo representativas y sus componentes coincidentes y, por último, de la mezcla entre el diagnóstico y la teoría, con las directivas de la empresa se establecieron los componentes de liderazgo con sus comportamientos observables, ejercicio que dio respuesta a los requerimientos del equipo gerencial y a diferentes circunstancias que estaban siendo percibidas, como la falta de cadena de mando, inconvenientes en la comunicación, entre otros.

Como resultado se obtuvo un estilo de liderazgo a la medida de la empresa, basado en las necesidades identificadas, las percepciones del equipo operativo y directivo, y las oportunidades de mejora que la empresa necesita, teniendo en cuenta el momento del ciclo de vida en el cual se encuentra. Hoy más que nunca es necesario no dejarse llevar por teorías que pueden estar o no en auge, sino entender profundamente las circunstancias que rodean la empresa y sus prácticas formales e informales, para poder construir verdaderamente un estilo de liderazgo que sea fácilmente incorporado y en el cual hayan participado activamente quienes lo pondrán en marcha.

Palabras clave: Estilo de Liderazgo, Diagnóstico organizacional, MMGO, IPL

Tabla de contenido

Introducción	5
1. Problemática	9
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. Marco Teórico	12
3.1 Teoría del Liderazgo Situacional	13
3.2 Teoría de Liderazgo Transaccional	14
3.3 Teoría del Liderazgo Carismático	14
3.4 Teoría de Liderazgo Bajo la Utopía.	15
3.5 Teoría Liderazgo Resiliente	16
3.6 Liderazgo Helio trópico:	17
3.7 Teoría liderazgo transformacional	18
4. Marco Metodológico	21
5. Presupuesto	28
6. Resultados	29
6.1 Diagnóstico de la Organización	29
6.2 Diagnóstico de la Organización	33
6.3 Resultados Inventario de Practicas de Liderazgo IPL	34
6.4. Comparación estilos de liderazgo	38
7. Conclusiones	46
8. Recomendaciones	47
9. Referencias	48

Índice de gráficos

Gráfico 1. Organigrama Verde Citrón S.A.S.	9
Gráfico 2. Proceso de intervención	25
Gráfico 3. Informe integral MMGO.....	30
Gráfico 4. Resultados del inventario de prácticas de liderazgo.....	37
Gráfico 5. Primer componente: autodominio.....	41
Gráfico 6. Segundo componente del estilo: manifestación.....	42
Gráfico 7. Componente tres del estilo: marcha incontenible.....	44
Gráfico 8. Propuesta de estilo de liderazgo	44

Índice de tablas

Tabla 1. Herramientas utilizadas en el proceso de consultoría	24
Tabla 2. Descripción de actividades	26
Tabla 3. Cronograma de consultoría.....	27
Tabla 4. Presupuesto.....	28
Tabla 5. Análisis de ventajas y desventajas desde la entrevista semiestructurada	33
Tabla 6. Comparación estilo de liderazgo con tipo de orientación	39

Índice de anexos

Anexo 1. Comparación resultados entre herramientas de diagnóstico	50
Anexo 2. Certificado de ejecución de consultoría	52

Introducción

Verde Citrón S.A.S es una comercializadora de cítricos premium como limón Tahití, limón común, limón mandarino, mandarinas, naranja valencia, naranja tangelo y toronja rosada, con operación en la ciudad de Bogotá – Colombia, y sus alrededores desde el 2005 y constituida legalmente a partir del 4 de enero de 2007. Se han especializado en proveer a bares, restaurantes y hoteles, y ahora a su nueva línea de negocio: hogares. Al cerrar el año 2022 sus resultados se encuentran dentro de la clasificación por ingresos como Pequeña Empresa en la Cámara de Comercio de Bogotá.

La empresa cumple con la habilitación por parte de la Secretaria Distrital de Salud para la bodega e instalaciones, según el acta N° AS06N000880; su personal es contratado directamente por la compañía con una antigüedad promedio de diez años para los más antiguos y cuatro años para los más nuevos. Dentro de su esquema de beneficios, Verde Citrón S.A.S está afiliada a un fondo de empleados para ahorros y préstamos de los colaboradores, además de tener implementados programas de préstamo directo con la compañía, de acuerdo con necesidades puntuales; adicionalmente, otorga un subsidio de escolaridad a todos los colaboradores con hijos en etapa escolar y la mitad de un seguro de vida. También cuenta con políticas de equidad de género establecidas.

A continuación, los componentes del mapa estratégico de la compañía (Verde Citrón, 2022):

La misión es:

Proveer Limón Tahití, Limón Común, Limón Mandarino, Mandarina, Naranja Tangelo y Valencia, y Toronja de la mejor calidad a restaurantes, hoteles, bares y hogares de la ciudad de Bogotá, garantizando la entrega del producto fresco durante todo el año, brindando un servicio cálido, a tiempo y responsable.

En cuanto a la visión:

Ser el proveedor líder de Limón Tahití de todos los restaurantes, hoteles y bares de Bogotá, haciendo presencia en todas las zonas gastronómicas y comerciales de la ciudad. Afianzar e incrementar la proveeduría de Mandarina y Naranja a todos nuestros clientes, hasta alcanzar los mismos volúmenes del limón o sobrepasarlos. Ser reconocidos como un proveedor confiable que entrega productos de la mejor calidad, con una rápida capacidad de reacción. Aumentar las ventas a clientes hogar.

En relación con la filosofía se encontró:

Proveer sosteniblemente a los clientes, dándoles una excelente calidad ya que somos una empresa especialista en Limón Tahití y cítricos que tiene en cuenta sus necesidades, preferencias y exigencias; alta capacidad de reacción frente a las necesidades de los clientes. Solucionamos sus requerimientos; un servicio cálido y amable, que ofrece soluciones y posibilidades para la plena satisfacción de cada cliente en su desempeño diario; El buen servicio ante todo y el trato diferencial, respetuoso, entre el proveedor común y corriente y nosotros; y, por último, laborar en un buen ambiente de trabajo, dónde los colaboradores trabajen contentos, se sientan escuchados y respaldados.

Frente a sus valores se encontraron los siguientes:

CALIDAD: nuestros productos son de primera calidad, especialmente seleccionados según los estándares de cada cliente.

CUMPLIMIENTO: las entregas llegan en los horarios establecidos y cuando el cliente lo requiere.

GARANTIA: sostenibilidad en la producción durante todo el año, aún en épocas de escasez.

DISPOSICIÓN: para atender oportunamente las necesidades y requerimientos de nuestros clientes con la mejor voluntad, calidez y amabilidad.

HONESTIDAD: lo que se promete se cumple, en cuanto a calidad, servicio y cumplimiento.

ORIENTACIÓN POR EL TRABAJADOR: laborar en un ambiente bueno, con personas comprometidas en las mejores circunstancias personales.

El éxito de la empresa Verde Citrón se debe a que ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo, gracias a la decisión de construir una empresa a partir de una estrategia orientada hacia alimentos que responden a las necesidades de la canasta básica; y, además, de atender a la demanda determinada por tendencias en términos de alimentación saludable, *well being*, ejercicio físico y elementos estéticos, factores que impactan en el alto consumo de fruta fresca y jugos naturales y que, de esta manera, generan un mercado cada vez más amplio de consumidores de cítricos.

En cuanto al crecimiento del cultivo de cítricos, en el 2020 se estimaba que el área sembrada en el país en los últimos diez años representaba un crecimiento anual del 3 %, siendo Cundinamarca uno de los departamentos con mayor área sembrada y desde el cual Verde Citrón obtiene algunos de sus productos. En términos del rendimiento, los cítricos aumentaron el 13,39 % y, en relación con el empleo, generó aproximadamente 745 mil empleos directos y 1.663 mil empleos indirectos (Noreña Triana, 2020).

Verde Citrón tiene como principal fuente de cítricos una zona que se llama Armero Guayabal en el Tolima, donde se encuentra un cultivo que es de la familia de una de las socias, lo cual garantiza el acceso a los limones y lo posiciona como su principal proveedor. Los socios fundadores tenían un vínculo con la región y luego de la tragedia ocurrida en Armero en 1985, decidieron aportar a la región a través de la compra y puesta en marcha de un cultivo de cítricos, generando empleo formal para los sobrevivientes y sus familias.

Por otro lado, la creación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) aumenta cada año a nivel mundial y Colombia se ubica en la lista de países pioneros en este aspecto, de acuerdo con estudios realizados por la Red de Cámaras de Comercio - Confecámaras, el país inició el 2022 con 172.517 nuevas empresas, donde el mayor porcentaje fue ocupado por las PyMEs (Confecámaras, 2022). Pero, aunque

esta cifra resulta favorable para la economía del país, solamente la mitad de las nuevas empresas en Colombia sobrevive a los primeros cinco años en el mercado, y aunque Verde Citrón es una organización que hace mucho tiempo sobrepasó este promedio de funcionamiento, hoy en día en entornos tan movidos y dinámicos como los actuales la mejora en la gestión del liderazgo traerá competitividad y sostenibilidad a los emprendimientos y PyMEs de Colombia (Inner People, 2022).

1. Problemática

Después de un primer acercamiento por parte del equipo consultor con el equipo directivo de Verde Citrón, se recibe como requerimiento la necesidad de trabajar específicamente en definir un estilo de liderazgo que permita una mayor claridad de los procesos, precise un norte estratégico y fortalezca la autonomía del equipo para mejorar los resultados de la empresa.

Gracias a esta contextualización corporativa la gerencia ha identificado a los siguientes factores como susceptibles de mejora:

- Fallas en la comunicación entre líderes y equipo operativo.
- Desacuerdos en el manejo de conflictos por parte de la gerencia.
- Dependiendo de la circunstancia, acuden al líder que consideran va a responder de mejor manera, ya que no hay un discurso unificado.
- Falta de motivación e iniciativa por parte de los colaboradores.

Su organigrama muestra un esquema de doble reporte por parte del equipo administrativo que, al no tener procesos documentados, interfiere o influye en los temas de delegación:

Gráfico 1.

Organigrama Verde Citrón S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Las circunstancias anteriormente mencionadas son los justificantes para establecer una dinámica de intervención, asociada a la definición y desglose de comportamientos dentro del establecimiento de un nuevo modelo de liderazgo que apalanque el relacionamiento directivo y corporativo y la resolución de conflictos desde un derrotero común.

A partir de este contexto la pregunta a resolver es ¿cuáles deberían ser los componentes y comportamientos esperados, dentro de un estilo de liderazgo que aporte al norte estratégico del equipo directivo de Verde Citrón?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Generar una propuesta de estilo de liderazgo para Verde Citrón que fomente el mejoramiento de procesos de la estrategia de negocio.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico organizacional del estilo de liderazgo de la compañía Verde Citrón.
- Analizar los resultados según los elementos evidenciados en el diagnóstico.
- Proponer un estilo de liderazgo para la empresa Verde Citrón.

3. Marco Teórico

Una variable que ha hecho parte de la dinámica humana a lo largo de toda su historia es el concepto de liderazgo, el cual ha tenido diferentes enfoques y definiciones de acuerdo con el momento cultural, histórico, social y económico de la humanidad. Sin embargo, hay tres momentos trascendentales para la definición de dicho término:

- El arte de la guerra: en donde se relaciona el liderazgo con figuras de autoridad como monarcas, reyes y primeros ministros, cuya habilidad principal es la política y su ejercicio se circunscribe en escenarios de guerra.
- El arte de construir un negocio (*business building*): donde encontramos historias de emprendedores que inician sus empresas pasando de ser buenas a excelentes.
- Y un tercer momento, en un mundo globalizado y complejo: donde las respuestas no podrían ser un solo camino o una sola solución, teniendo en cuenta tantos escenarios como sean posibles.

(Salcedo Romo, 2021)

Son incontables las definiciones que se pueden encontrar de liderazgo, sin embargo, una teoría generalizada, que se trabaja a lo largo y ancho de cursos y espacios académicos, lo define como la influencia que se ejerce para la consecución de objetivos específicos.

El liderazgo juega un papel clave en el éxito y el crecimiento de las empresas. Estas se esfuerzan por seguir siendo competitivas en un entorno empresarial dinámico y el papel de los líderes es un factor crítico para lograr resultados efectivos. De ahí la importancia de tener un estilo de liderazgo claramente definido para que todos y cada uno de los miembros de la organización sepan qué esperar, cuáles comportamientos desarrollar y, lo más importante, cómo influenciar para el cumplimiento de los objetivos.

Este marco teórico explora teorías y enfoques clave relacionados con el liderazgo, y proporciona una base sólida para comprender cómo los líderes influyen en el desempeño empresarial y la cultura organizacional.

A continuación, se abordarán teorías de liderazgo destacadas y utilizadas en la construcción de la propuesta:

3.1 Teoría del Liderazgo Situacional

La *Teoría del liderazgo situacional* expuesta por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969) indica que el estilo de liderazgo cambia dependiendo de dos dimensiones: la madurez de los seguidores, es decir la disposiciones y habilidades para realizar lo encomendado; y la naturaleza de la tarea, a saber, la dificultad y complejidad de esta.

La propuesta del liderazgo situacional se enfoca en las siguientes premisas:

1. La dirección está dada como un servicio proporcionado por el líder al colaborador.
2. No se puede asegurar que este o aquel estilo de liderazgo sea definitivamente el mejor, en cambio, sí es seguro que existe un estilo óptimo para cada situación.
3. El estilo de liderazgo no puede ser el mismo para todos los casos, cada colaborador presenta características distintas y cambiantes en cada situación.
4. La situación del colaborador evoluciona, por lo tanto, es responsabilidad del líder adaptar su comportamiento en consecuencia.

Según la situación, se deben aplicar los diferentes estilos de liderazgo identificados por Hersey y Blanchard (1969): dirigir, guiar, apoyar y delegar, ya que un estilo de liderazgo que sea único y sirva para todas las situaciones, ámbitos y personas es una utopía.

3.2 Teoría de Liderazgo Transaccional

La *Teoría del liderazgo transaccional* se enfoca en la dinámica entre líderes y seguidores, mediante interacciones que se fundamentan en la aplicación de incentivos y consecuencias o en otros términos como recompensa y castigo. En esta relación se establecen acuerdos y expectativas claras con sus seguidores, retribuyendo el cumplimiento de tareas y aplicando medidas correctivas en caso de desviaciones.

Como su nombre lo indica, este enfoque se basa en el concepto de la transacción, del intercambio de valor entre el líder y los seguidores para que ambas partes consigan beneficios. Los líderes se valen de incentivos tangibles, como recompensas económicas o reconocimientos, y así motivan a sus seguidores al logro de objetivos, metas y a un desempeño esperado. Bernard M. Bass expandió y desarrolló la teoría del liderazgo transaccional en su libro "Leadership and Performance Beyond Expectations" (1985), donde exploró cómo los líderes transaccionales influyen en el rendimiento y el cumplimiento organizacional, pues indica que el liderazgo transaccional tiene como fundamento recibir recompensas a cambio de un desempeño esperado, dentro de un acuerdo.

3.3 Teoría del Liderazgo Carismático

La *Teoría del liderazgo carismático* se enfoca en cómo los líderes ejercen influencia y poder sobre sus seguidores mediante sus atributos personales y carisma. "El líder carismático es capaz de articular una visión convincente que consigue cautivar a otros, despertando en ellos fuertes emociones" (Pérez, 2015) y esto es posible gracias a la influencia profunda que logran ejercer gracias a su confianza y persuasión.

Estos líderes tienen la capacidad de infundir inspiración y motivación en los demás gracias a su visión atractiva y emocionalmente significativa, para así establecer con sus seguidores esa conexión y pasión por esta, para ello debe tener un carisma personal y destrezas comunicativas excepcionales.

En cuanto al liderazgo carismático, el planteamiento de Maxwell (2011) identifica siete cualidades a desarrollar:

1. Sentir amor por la vida, cuya premisa principal es el apasionamiento y positivismo de la vida y sus retos.
2. Valorar el potencial de las personas concentrándose en generar conexiones o puentes que permitan al colaborador alcanzar su máximo potencial.
3. Dar esperanza generando vínculos a través de mostrar la mejor versión del futuro.
4. Compartir con los demás su conocimiento, recursos y tiempo fomentando el trabajo en equipo.
5. Pensar continuamente en los demás, lo cual es caracterizado por una tendencia de servicio constante, alegrándose del triunfo de quienes les rodean.
6. Descubrir y utilizar su propio estilo haciendo referencia a la coherencia entre lo que son y cómo lo ponen al servicio para influenciar a los demás.
7. Utilizar el carisma como una herramienta que incremente la influencia para hacer el bien.

3.4 Teoría de Liderazgo Bajo la Utopía.

De acuerdo con Jim Clifton y Jim Harter (2019), el liderazgo se relaciona con una capacidad de integración de equipos y un proceso robusto de toma de decisiones, y se constituye a partir de tres componentes:

1. Conocer los propios límites: La conciencia de la capacidad en términos de fortalezas y también de debilidades es vital para no exceder los límites de la autoconfianza, existen momentos, situaciones y proyectos en los cuales se puede ser vulnerable, es aquí donde es más importante el largo plazo referente a los objetivos, ya que son mucho más sólidos y están relacionados con una curva de aprendizaje.
2. Aplicar el pensamiento crítico: Tener la capacidad de ser críticos en medio del avance del proyecto, a través de preguntas que puedan verificar el proceso de toma de decisiones, permite

no ser ligeros e identificar el riesgo y la adherencia al mismo, para ello es necesario el pensamiento grupal.

3. Usar evidencias estadísticas: Las bases de datos y las tendencias de analítica permiten identificar patrones, dificultades, tendencias y soluciones para el adecuado resultado del proceso de toma de decisión. (Clifton y Harter, 2019, como se citó en Contreras, 2022).

3.5 Teoría Liderazgo Resiliente

La resiliencia es la capacidad del individuo de pararse frente a las circunstancias complejas ayudando a otros a adaptarse a la adversidad (Maraboto, 2021).

En entornos de incertidumbre, alta complejidad y movimiento como los actuales es necesario ser resiliente, tener una alta capacidad de gestión emocional y una visión de futuro que esté acompañada de la capacidad de dirigir el camino. El factor de aprendizaje en este tipo de liderazgo es el componente más importante, ya que permite que el individuo aprenda de la circunstancia crítica actual y lleve recursos a las circunstancias posibles futuras (Contreras, 2022).

Según Maraboto (2021), las habilidades necesarias para este estilo de liderazgo son:

- Identificación de la causa raíz de los problemas para impedir que se repitan.
- Gestionar las emociones frente a la adversidad para concentrarse en la crisis.
- Administrar su comportamiento y forma de responder frente a momentos de alta presión.
- Pensamiento positivo, optimista pero realista.
- Visión de futuro, sin dejarse llevar por fantasías.
- Comprensión y conexión con las emociones de los demás.
- Búsqueda de nuevos proyectos, retos y relacionamiento en pro de un mayor éxito.

3.6 Liderazgo Helio trópico:

Cameron (2013) plantea estrategias o prácticas positivas para el liderazgo, lo que compara con un sistema helio trópico que desbloquea recursos en las personas y explica cómo todos los seres llevamos inmerso la atracción por lo positivo, ya sea energía, luz, emociones para tener resultados extraordinarios. A continuación, sus componentes:

1. Crear una cultura de abundancia (donde todos y cada uno perciban una sensación de contribución y recepción de valor).
2. Desarrollar redes de energía positiva.
3. Entregar positivamente la retroalimentación negativa.
4. Establecer metas Everest (retadoras).

Ahora bien, también se hace una exploración del liderazgo basado en resultados, de acuerdo con Ulrich, Zenger y Smallwood (2000) los componentes del liderazgo son:

- a. Establecer la dirección.
- b. Demostrar carácter personal (técnico y humano).
- c. Movilizar el compromiso individual (distribuyendo el poder y comprometiendo a otros).
- d. Construir capacidad organizacional (construir equipos y manejar el cambio).

A lo cual se puede agregar lo descrito por Ulrich (2019), la creación de valor está asociada con la labor de Talento Humano y los pasos de esta labor se pueden asociar con los componentes del liderazgo:

1. Entender el contexto, pues al final es el contexto el que define las acciones que se deben implementar.
2. Entender el valor, lo cual está definido especialmente por quien recibe, más que por quien sirve u ofrece.

3. Definir quién es nuestro cliente.

3.7 Teoría liderazgo transformacional

El acercamiento a las Teorías de liderazgo transformacional argumenta esta intervención al dirigir su acción en motivar a los participantes de un equipo y fortalecer su empoderamiento buscando alcanzar objetivos comunes (Cameron , 2013). El primero en hablar de este liderazgo fue James MacGregor Burns, quien estableció que este es una forma de influenciar, motivando a los otros a lograr metas que nunca pensaron alcanzar. Años después Bernard Bass, basado en Burns, difunde este estilo de liderazgo como aquel que inspira a que las personas superen las expectativas que tienen de sí mismo, con respecto a su trabajo y a sus cualidades, y esto, inevitablemente, repercute en la transformación de lo colectivo, ya sea desde las organizaciones, hasta la sociedad (Bass, 1985). Este postulado implica que dicho estilo de liderazgo cuenta con un componente colectivo, un interés común.

De acuerdo con Wang (2016), citado por Higuera Sandoval y Ávila Guerrero (2018), en este tipo de liderazgo es posible identificar las diferentes conductas del líder a través de las siguientes dimensiones:

1. Influencia idealizada o carisma: nivel de conciencia ética y conexión emocional de los participantes del equipo con las decisiones que toman.
2. Motivación inspiradora: percibido como la habilidad del líder para comunicar y difundir una visión atractiva del futuro en su equipo.
3. Estimulación Intelectual: analizada como la capacidad de motivar a los seguidores para que generen contribuciones e ideas valiosas.
4. Consideración individualizada: referida al nivel de atención del líder a las necesidades individuales de los demás, teniendo en cuenta factores clave como la escucha activa y la empatía.

Kouzes y Posner en su libro “The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations” en 1995, aplican en el ámbito empresarial los principios del liderazgo transformacional y definen cinco prácticas clave que los líderes deben adoptar para lograr un liderazgo transformacional efectivo:

1. Modelar el camino: es importante que los líderes establezcan un ejemplo a seguir, actuando con integridad y ética en sus acciones. “Los líderes ejemplares saben que, si quieren aumentar el compromiso de los demás y alcanzar los niveles más altos, deben predicar con el ejemplo” (Kouzes & Posner, 2005, p. 29). Siempre las acciones de los líderes de las organizaciones son más dicientes que su propio discurso y frente a este punto es que se puede evaluar su compromiso y credibilidad.
2. Inspirar una visión compartida: es responsabilidad de los líderes comunicar una visión clara y persuasiva del futuro, y establecer una conexión emocional con sus seguidores. “Cada organización, cada movimiento social, comienza con un sueño. Ellos son la fuerza que crea el futuro” (Kouzes & Posner, 2005, p. 39). Es vital al emprender una iniciativa o incluso una organización definir los resultados que esperamos conseguir y así comunicar e influenciar a las personas para que sepan en qué medida están aportando en el logro de algo más grande. No se puede obligar a las personas a encontrar el camino y la manera, se deben influenciar para que sientan y piensen que hacen parte de esa visión. Adicionalmente, es necesario que se crea de manera vehemente en ese norte, ya que nadie creará algo que el líder en su interior verdaderamente no crea.
3. Cuestionar o desafiar el proceso: es importante que los líderes promuevan la innovación y la creatividad, incentivando a sus seguidores a tomar riesgos y experimentar. Los líderes que desafían el proceso “*buscan oportunidades* para cambiar el statu quo. Buscan formas innovadoras para mejorar la organización. *Experimentan y corren riesgos*. Y como los riesgos

implican la posibilidad de cometer errores y fracasar, lo líderes aceptan los reverses inevitables y los consideran oportunidades para aprender” (Kouzes & Posner, 2005, p. 429). Lo que implica desarrollar o promover una mentalidad de riesgo y una tolerancia al error, escuchar lo que otros tienen para proponer porque conocen los procesos y saben de primera mano cómo podrían mejorarse, lo que supone que no es una labor solo del líder, es de cada miembro del equipo.

4. Habilitar a otros para actuar: es responsabilidad de los líderes capacitar a sus seguidores, proporcionándoles los recursos y el apoyo necesarios para alcanzar su visión compartida. Adicionalmente, debe entender, por más capacidad que tenga, que no todo lo podrá hacer solo, así que cada miembro del equipo será una pieza fundamental para el desarrollo y el éxito. La generación de confianza, de autonomía y el mejoramiento de las relaciones son apalancadores para dicho propósito.
5. Animar el corazón: los líderes deben reconocer y celebrar los logros de sus seguidores, valorando su trabajo y demostrando apreciación por su dedicación. “Para mantener viva la esperanza y la determinación, los líderes *reconocen las contribuciones* que realizan los individuos en la subida a la cima. Y como cada equipo necesita compartir las recompensas por los esfuerzos, los líderes *celebran los logros*. Hacen que todos se sientan héroes” (Kouzes & Posner, 2005, p. 431), esta celebración conlleva siempre al fortalecimiento del espíritu de comunidad, pero es importante tener en cuenta la personalización de cada celebración, ya que lo que es significativo para unos puede no serlo para otros.

A partir de su investigación James Kouzes y Barry Posner desarrollaron el instrumento IPL: Inventario de Practicas de Liderazgo, que permite medir el comportamiento de los lideres para desarrollar programas de liderazgo. Herramienta que será utilizada como instrumento de medición para esta intervención.

4. Marco Metodológico

La metodología de este trabajo es mixta, puesto que junta tanto enfoques cuantitativos como cualitativos en un solo estudio, con el propósito de abordar de manera exhaustiva e integral las interrogantes de investigación. Este procedimiento permite capitalizar las ventajas inherentes a ambos enfoques, facilitando así una comprensión más profunda y una validación recíproca de los resultados tanto desde el diagnóstico de la organización en general, como el de la variable específica de Liderazgo.

El abordaje es también de carácter descriptivo, en tanto busca identificar los componentes propios del liderazgo en Verde Citrón que optimizarían este ejercicio, estableciendo un estilo específico para la organización.

Para el diagnóstico organizacional se han tenido en cuenta tres posibles metodologías:

- Las cinco fuerzas de Porter, haciendo referencia a las siguientes variables: al poder de negociación de los compradores, al poder de negociación de los proveedores, a la amenaza de productos sustitutos, a la amenaza de nuevos competidores y a la rivalidad competitiva de empresas existentes.
- El análisis VRIO que está asociado al producto en términos de ventaja competitiva sostenible, haciendo referencia al análisis de las siguientes variables: a si el producto agrega valor, si es poco común, si es susceptible de imitación y la organización en términos de procesos, estructura y cultura.
- Y el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones que hace referencia a variables como: estrategia, gestión financiera, organización, gestión del talento, responsabilidad social, gestión de operaciones, mercadeo, gestión del conocimiento y asociatividad. Este modelo

permite tomar los elementos a analizar que se consideren más relevantes en relación con la temática o, en su defecto, todos.

Teniendo en cuenta los tiempos de ejecución, tamaño de la organización y capacidad de interacción con las partes involucradas, se escoge el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, el cual nos permite abarcar un número más amplio de variables asociadas al síntoma percibido por la alta gerencia y el equipo de Verde Citrón.

Este modelo fue diseñado por investigadores en gerencia de pequeña y mediana empresa, quienes tiene en cuenta la imagen-futuro de la empresa que debería sustentarse en un diagnóstico, y se constituye en una herramienta de consultoría participativa o de intervenciones directas, relacionada directamente con las competencias y experiencia del equipo consultor.

Dentro de las virtudes de este modelo está la mirada integral de la empresa al realizar la aplicación de la batería completa, la cual puede hacerse de manera simultánea y parcial de acuerdo con los elementos que sean necesarios para la empresa (Pérez Uribe et al., 2009).

Estos son los componentes organizacionales y sus respectivos aspectos de análisis, según Pérez Uribe et al. (2009):

1. Seguimiento y comprensión del entorno: orientado a estudiar el macroentorno, el sector y microentorno.
2. Direccionamiento estratégico: relacionado con los mecanismos de control que se ejercen para dar cumplimiento al norte estratégico sin tener que estar en día a día de la operación.
3. Gestión de mercadeo: orientación a satisfacer las expectativas de los clientes y los satisfactores dirigidos, tanto dentro como a fuera de la organización.
4. Gerencia de operaciones: apuntando a la resolución de temáticas de producción y logística, orientadas hacia la mejora continua que orienten mejores prácticas.

5. Comercio exterior: evaluando una estrategia de importación o exportación (no aplica para esta organización).
6. Gestión de la información y la comunicación: análisis de los sistemas de información y si estos se encuentran estandarizados y documentados para no caer en la improvisación.
7. Gestión del conocimiento y la innovación: valoración de la situación actual de la organización en relación con el conocimiento de la empresa, sus empleados y como esto es gestionado, verificando si se está a la vanguardia o hay espacio para mejoras dentro de procesos o sistemas.
8. Gestión Humana: procesos operativos dentro del ciclo y especialmente los planes estratégicos del área de talento humano.
9. Estructura y cultura organizacional: patrones de las relaciones que tienen como propósito el alcance de las metas comunes, que pueden servir de ejemplo para toda la organización.
10. Asociatividad: redes empresariales y cómo se mueve la empresa en dichas redes.
11. Responsabilidad social y ambiental: medición del impacto hacia el cliente interno, externo, comunidad y entorno.
12. Financiera: análisis de las inversiones y financiamiento de la compañía.

Otro instrumento utilizado para este proceso de consultoría es el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), que constituye una herramienta orientada a analizar y evaluar las acciones y conductas de liderazgo que están presentes en un contexto u organización específica. Se sustenta en la obtención de datos relacionados con las conductas y las interacciones de los líderes con sus seguidores. Esta permite visualizar cómo se ve a sí mismo el líder, cómo lo ven los otros y qué acciones tomar para establecer un liderazgo para el tipo de compañía y de seguidores al optimizar la relación y los resultados de este proceso. Este instrumento evalúa las cinco prácticas que ya se mencionaron y que, según su estudio, se definen como las más comunes y logran una mejor experiencia para establecer acciones

extraordinarias: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen y alentar el corazón.

El IPL evalúa la frecuencia de treinta comportamientos concretos de liderazgo en una escala de cinco puntos. Para cada una de las cinco prácticas se presentan seis afirmaciones sobre estos comportamientos. Esta metodología se realiza en las siguientes etapas:

- Creación del inventario: se seleccionan las prácticas y comportamientos esenciales del liderazgo que se pretende evaluar y, posteriormente, se reúnen en un cuestionario o lista organizada.
- Recopilación de datos: los involucrados, que podrían ser líderes y miembros del equipo, diligencian el cuestionario valorando la frecuencia y la eficacia de cada práctica de liderazgo. Las respuestas son consignadas y sometidas a análisis.
- Análisis de datos: se procede a analizar los datos recolectados con el propósito de descubrir pautas, direcciones y puntos fuertes o débiles en las prácticas de liderazgo. Este análisis puede proporcionar información de gran valor para orientar la toma de decisiones y la formulación de estrategias de mejora.

Las variables mencionadas previamente, orientadas hacia la consecución del norte estratégico de la organización, permitieron al equipo consultor identificar los componentes y comportamientos necesarios para establecer el estilo de liderazgo, sin olvidar las percepciones que tienen los colaboradores y la alta gerencia de lo que sería idealmente el estilo.

Tabla 1.

Herramientas utilizadas en el proceso de consultoría

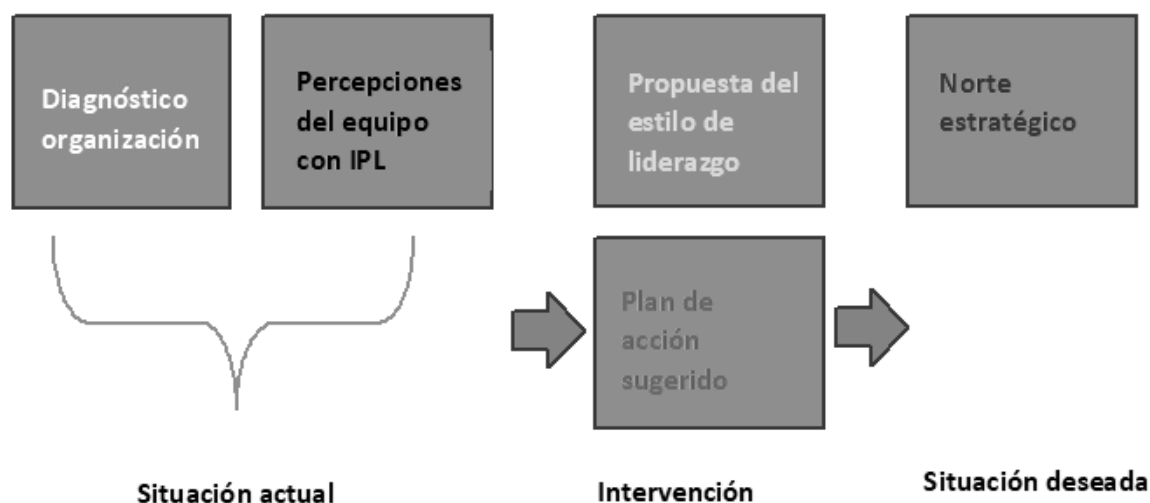
Herramienta	Propósito	Entregable
Análisis de la organización	Identificar las variables internas y externas que afectan la organización	Presentación de análisis de la organización
Entrevista semiestructurada	Entender las percepciones y necesidades de liderazgo del equipo directivo para establecer el modelo	Presentación de percepciones individuales del equipo gerencial
Inventario de practicas de liderazgo	Identificar las expectativas del equipo operativo en relación con el estilo de liderazgo	Consolidación de resultados
Revisión bibliográfica	Identificar modelos de liderazgo como base para la construcción del nuevo modelo corporativo	Presentación modelos de liderazgo
Sesión de socialización	Socializar los resultados del inventario de practicas de liderazgo y estilos de liderazgo de referencia	Presentación de resultados y modelos de liderazgo de referencia
Grupo focal	Definición de Modelo de liderazgo corporativo con desglose de componentes y comportamientos esperados	Modelos de liderazgo y componentes
Sesión de definición de plan de acción	El equipo consultor facilita la generación de acuerdos y plan de acción y medición del nuevo estilo de liderazgo	Plan de acción sugerido a implementar

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se establecieron las recomendaciones que permitirá a la organización darle continuidad a la implementación y mejora del estilo de liderazgo, cuya implementación no hace parte del alcance de proceso.

Gráfico 2.

Proceso de intervención



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.

Descripción de actividades

Actividad	Descripción	Duración
Análisis de la organización	Se realizó un análisis por parte del equipo consultor, con el propósito de realizar un diagnóstico de la organización.	10 horas
Entrevista semiestructurada	Se realizó una reunión del equipo consultor con la dirección de Verde Citrón, con el propósito de detallar las dinámicas relacionales que intervienen en el modelo de liderazgo actual, buscando fortalezas o comportamientos ya establecidos y factores susceptibles de mejora para establecer un nuevo modelo.	2 horas por líder y un grupo focal con los operativos para un total de 10 horas
Inventario de prácticas de liderazgo	Se aplicó la herramienta IPL al equipo administrativo y operativo en su totalidad para tener un <i>feedback</i> de sus expectativas en relación con el modelo de liderazgo	3 horas
	Consolidación de la información y análisis de resultados	3 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.

Cronograma de consultoría

Actividad	Descripción	Septiembre				Octubre				Duración
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Análisis de la organización	Se realizó un análisis del equipo consultor con el propósito de realizar un diagnóstico de la organización.									10 horas
Entrevista semiestructurada	Se realizó una reunión del equipo consultor con la dirección del Verde Citrón con el propósito de detallar las dinámicas relacionales que intervienen en el modelo de liderazgo actual, buscando fortalezas o comportamientos ya establecidos y factores susceptibles de mejora para establecer un nuevo modelo.									2 horas por líder y un grupo focal con los operativos para un total de 10 horas
Inventario de Prácticas de Liderazgo	Se aplicó la herramienta IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) al equipo administrativo y operativo en su totalidad para tener un <i>feedback</i> de sus expectativas en relación con el modelo de liderazgo									3 horas
	Consolidación de la información y análisis de resultados									3 horas
Revisión bibliográfica	Se hizo la revisión de artículos, papers, trabajos de grado, revistas digitales para identificar modelos de liderazgo como base para la construcción del nuevo modelo corporativo									30 horas
Sesión de socialización	Se hizo una socialización a través de presentación de los resultados del inventario de prácticas de liderazgo y estilos de liderazgo de referencia									3 horas
Grupo focal Directivo	Se facilitó un espacio de cuestionamiento frente a los componentes del nuevo modelo de liderazgo garantizando que una vez definidos se establezcan los comportamientos observables esperados conciliados a través de un código de honor.									8 horas
Sesión de definición de plan de acción	El equipo consultor facilitó una sesión de <i>brain storming</i> (lluvia de ideas) para las acciones futuras que estarán a cargo de los miembros de la empresa.									8 horas
	Elaboración, entrega y socialización de Informe final con modelo de liderazgo y plan de acción propuesto									20 horas

Fuente: Elaboración propia.

5. Presupuesto

A continuación, se desglosa el valor por cada etapa del proceso para un total de veintiún millones quinientos mil pesos colombianos (\$21.500.000 COP), sin los montos asociados a retenciones o descuentos de ley, en el cual la hora de intervención con el cliente del equipo consultor corresponde a una inversión de trescientos mil pesos (\$300.000 COP), como se detalla a continuación:

Tabla 4.

Presupuesto

Presupuesto		
Actividad	Duración	Inversion por etapa
Analisis de la organización	10 horas	\$ 2.000.000
Entrevista semiestructurada	2 horas por líder y un grupo focal con los operativos para un total de 10 horas	\$ 3.000.000
Inventario de practicas de liderazgo	6 horas	\$ 1.800.000
Revisión bibliográfica	30 horas	\$ 3.000.000
Sesión de socialización	3 horas	\$ 900.000
Grupo focal Directivo	8 horas	\$ 2.400.000
Sesión de definición de plan de acción	8 horas 20 horas	\$ 2.400.000 \$ 6.000.000
Total inversion		\$ 21.500.000

Fuente: Elaboración propia.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico de la Organización

Dentro del diagnóstico general de la empresa Verde Citrón, el cual se basó en el instrumento modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, se pudo establecer en qué estadio se encuentra la empresa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Estadio 1: puntaje de 0 hasta 25

Estadio 2: puntaje mayor a 25 hasta 50

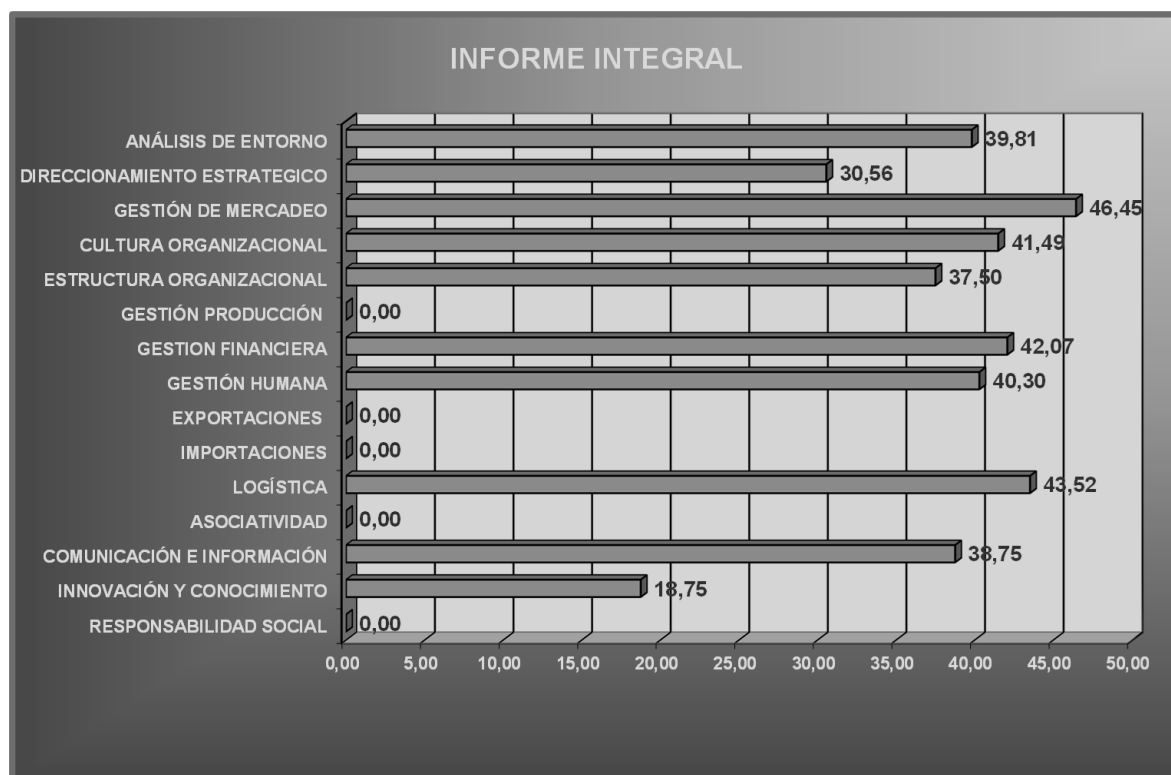
Estadio 3: Puntaje mayor de 50 hasta 75

Estadio 4: Puntaje mayor a 75 hasta 100

Lo anterior no solo nos permitió identificar en qué estadio se encuentra la organización, sino los factores que fueron apremiantes para tener en cuenta al establecer el estilo de liderazgo. Cabe resaltar que se dejaron por fuera las variables exportación, importación, producción, asociatividad y responsabilidad social, ya que esta organización en su funcionamiento aún no está trabajando en ellas.

La herramienta fue diligenciada en una entrevista del equipo consultor con la gerencia de la empresa.

A continuación, se explican las variables que fueron contempladas para el diagnóstico de manera individual:

Gráfico 3.*Informe integral MMGO*

Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta MMGO

En cuanto al entorno económico, la variable se encuentra en un estadio 2 con 39.81 %, esto evidenció que los procesos de planeación de la organización tienen en cuenta más el entorno inmediato y no las variables que afectan al país, pero no se incorpora de manera documentada en la planeación. Hay conocimiento del impacto regional a nivel económico, pero su incorporación a la estrategia es intuitiva.

El segundo elemento es el direccionamiento estratégico, el cual se encuentra en el estadio 2 con un 30.56 %, donde se encontró que la organización hace planes a corto plazo y muy posiblemente siendo reactivo a las circunstancias, aun cuando cuentan con misión y visión, únicamente se comunica de manera informal. No hay programas de capacitación tendientes a renovar el conocimiento y motivación de los colaboradores y su responsabilidad, sumado a un total desconocimiento de los

objetivos de la compañía; aunque las decisiones de la alta gerencia siempre contemplan los valores corporativos, el manejo de los mismos es informal y no hay comportamientos esperados documentados que los reflejen; por último, las estrategias pensadas por la dirección no son comunicadas o tenidas en cuenta en la gestión por parte de los colaboradores, aspecto que genera un desconocimiento de las mismas.

En cuanto a la gestión del mercadeo, encontramos a la organización en el estadio 2 con un 46.45% a nivel general, lo que indica que conoce a sus competidores de manera informal, al igual que han recabado información de la misma manera y no a través de bases de datos o investigación de mercado, y se encuentra que la dinámica oferta y demanda es la principal fuente o estrategia de mercadeo, unido al voz a voz o referenciación, de acuerdo con la gerencia de Verde Citrón. En ese orden de ideas, la organización tiene presente las necesidades y requerimientos de sus clientes y consumidores, pues su objetivo es ir más allá de sus expectativas, ya que su producto y promesa de servicio están orientados a ser un producto premium. Por otro lado, otra variable destacada es la estructura y estrategia de distribución, ya que hacen la entrega de manera directa y han implementado medidas de control para garantizar la satisfacción del cliente, como GPS en cada carro para saber los tiempos de entrega, sumado a que cuentan con flota propia.

La cuarta variable, cultura organizacional, se encontró en un estadio 2 con 41.49 %, mostrando una fuerte tendencia de la gerencia por generar entornos vitales para todos los trabajadores, lo que implica un alto interés en la retención del personal y la implementación de programas de bienestar, tales como prestamos de educación para los hijos, coaching para los empleados y préstamos directos a los colaboradores. En relación con el liderazgo, aunque las funciones y responsabilidades de la dirección se encuentran documentadas, no son comunicadas claramente al equipo, lo que genera impases en la comunicación al no saber con certeza quien resolverá una problemática. Sin embargo, tienen un alto compromiso e impacto en las dinámicas de los colaboradores, ya que incentivan una cultura sustentada

en sus valores. Una oportunidad de mejora es la inexistencia de un diagnóstico de cultura claro que le permita tomar decisiones frente al mismo.

La quinta variable, estructura, se encuentra en un estadio 2 con 37.50 %, lo que implica que tienen un organigrama y unas funciones específicas para los cargos operativos y administrativos con un énfasis en el control, con poco nivel de autonomía en las decisiones de todo el equipo, debido a que son tomadas únicamente por la gerencia. Al mismo tiempo, se toman las decisiones de crecimiento del headcount con base en la dinámica del negocio.

La sexta variable, gestión financiera, se encuentra en el estadio 2 con 42.07 %, mostrando que su control es realizado por un contador o figura similar, quien está orientado a garantizar que los números esten de acuerdo a la operación y paralelamente, la administración del flujo de efectivo se encuentra controlada y gestionada por la gerencia.

En cuanto a gestión humana, se encuentra en un estadio 2 con 40.30 %, se evidencia que lo correspondiente a los temas de ley como salud ocupacional, manejo laboral, contratación y nómina son su fuerte en esta variable, por ser procesos en los que se encuentran asesorados por terceros, garantizando su cumplimiento; sin embargo, en el ciclo de vida del talento no hay un responsable que diseñe las estrategias de reclutamiento, capacitación, plan de carrera y evaluación de desempeño, lo que indica que estos últimos procesos son intuitivos y no fundamentados y documentados.

La variable logística está igualmente en un estadio 2 con 43.52 %, es uno de los factores en el que más invierten energía, ya que es necesario generar procesos claros en el abastecimiento, distribución del producto y control de inventarios; sin embargo, toda esta dinámica ha sido aprendida a través de un proceso de ensayo y error por no contar con miembros que tengan formación formal del tema.

En cuanto a la comunicación e información, se encuentran en un estadio 2 con 38.75 %, pues al interior de la compañía se ven inmersos en actividades que no tienen un seguimiento formal, como

actas, y porque la palabra o decisión final la tienen las directivas, lo que lleva a que la comunicación sea instrumental o de rendición de cuentas. Y frente a la comunicación con los clientes y posibles interesados solo cuentan con una página web con pocas opciones de interacción, lo que hace que la comunicación sea específicamente a través de correo electrónico o llamada. En términos del manejo de información, cuentan con un adecuado nivel de clasificación, organización y almacenamiento de los datos relativo a requerimientos legales.

Con relación a la innovación y conocimiento se encuentran en estadio 1 con 18,75 %, ya que los procesos de mejora están relacionados a un requerimiento del cliente o de entes reguladores, pero no de iniciativas por parte de la gerencia. No hay un interés implícito o manifiesto de diversificación de productos. Una de las manifestaciones expresadas por parte de la gerencia en los primeros encuentros con el equipo consultor fue la sensación de comodidad que tienen con el alcance actual.

6.2 Diagnóstico de la Organización

Las respuestas suministradas por el equipo directivo permitieron establecer una comparación entre ventajas y desventajas del estilo de liderazgo actual así:

Tabla 5.

Análisis de ventajas y desventajas desde la entrevista semiestructurada

Temática abordada	Ventajas	Desventajas
Estilo de liderazgo percibido por la dirección	Valores corporativos claros Conocimiento de los procesos operativos	Ensayo y error Falta de formación en el equipo
Estilo de liderazgo definido	Buen trato al ser apertura a la formalización y definición del estilo	Autoritario/ transaccional no existe una línea clara de comunicación
Comunicación con el equipo	Existe un ambiente de respeto y respaldo a las decisiones tomadas	Falta un lineamiento corporativo para el proceso de toma de decisiones
Delegación	Seguimiento constante a la ejecución	Instrucciones no consensuadas
Manejo del error	Escucha activa y diálogo frente al error	No hay un proceso disciplinario claro
Estilo de liderazgo percibido por los colaboradores	Orientación al bienestar del colaborador con planes y programas no formales	No hay espacio para proponer
Claridad en las funciones	Manual de funciones compartido Check list definidos para el seguimiento	El nivel de autonomía de los líderes operativos es restringido
Oportunidad de mejora	Apertura y disposición para documentar y ampliar el alcance del liderazgo	Procesos intuitivos no documentados Plan de sucesión no establecido
Características de los líderes	Organización, metodología clara, proactividad	Falta de comunicación de las decisiones al equipo

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Resultados Inventario de Practicas de Liderazgo IPL

El IPL se divide en cinco variables que se evaluaron a través de seis postulados por variable, de acuerdo con la metodología del autor. A continuación, las cinco variables cada uno con sus seis postulados:

Variable Desafiando los procesos:

Postulado 1: Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.

Postulado 6: Desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo.

Postulado 11: Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace.

Postulado 16: Pregunta ¿qué podemos aprender? Cuando las cosas no salen como esperaba.

Postulado 21: Experimenta y se arriesga aun cuando existen posibilidades de fallar.

Postulado 26: Toma iniciativa para superar obstáculos, aun cuando los resultados son inciertos.

Variable inspira una visión compartida:

Postulado 2: Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho.

Postulado 7: Describe una imagen emocionante acerca de cómo podría ser el futuro.

Postulado 12: Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro.

Postulado 17: Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si estos se suman a una visión conjunta.

Postulado 22: Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras.

Postulado 27: Habla con genuina convicción del significado superior y del propósito del trabajo.

Variable habilitar a otros a actuar:

Postulado 3: Desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja.

Postulado 8: Escucha activamente los diversos puntos de vista.

Postulado 13: Trata a otros con dignidad y respeto.

Postulado 18: Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta.

Postulado 23: Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo.

Postulado 28: Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.

Variable servir de modelo

Postulado 4: Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.

Postulado 9: Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados.

Postulado 14: Cumple las promesas y compromisos que hace.

Postulado 19: Es claro acerca de su filosofía de liderazgo.

Postulado 24: Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando.

Postulado 29: Hace progresos paso a paso hacia los objetivos.

Variable Brindar aliento

Postulado 5: Elogia a la gente por el trabajo bien hecho.

Postulado 10: Se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.

Postulado 15: Se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos.

Postulado 20: Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.

Postulado 25: Encuentra formas para celebrar los logros.

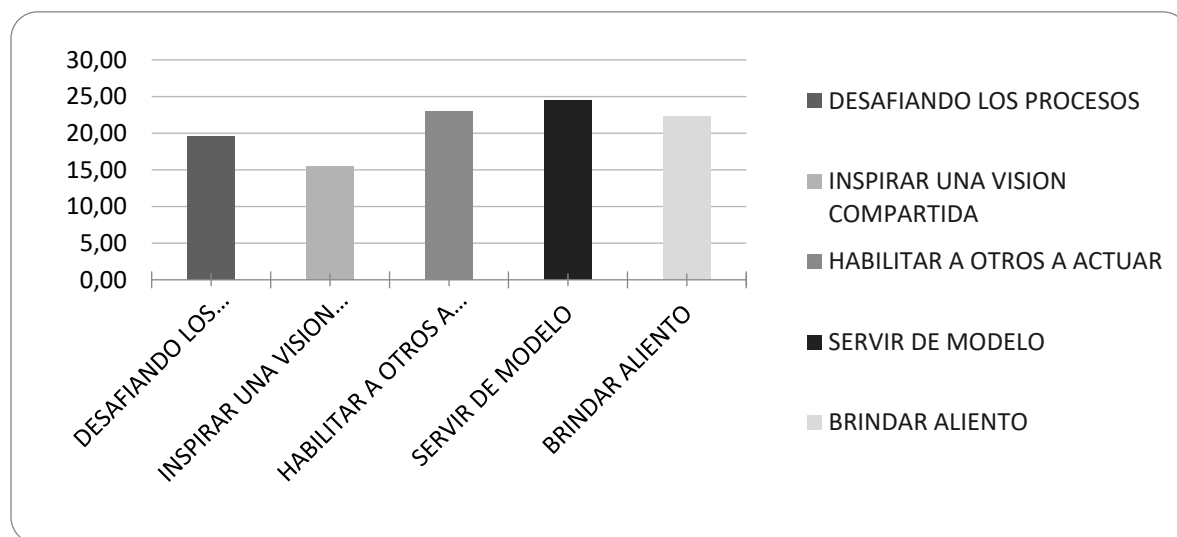
Postulado 30: Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones.

Los resultados muestran las percepciones de lo que está sucediendo en términos de liderazgo en la organización Verde Citrón, se entrevistaron todos y cada uno de los miembros de la empresa

calificando los treinta postulados del IPL y se obtuvo el promedio de cada una de las respuestas para comprender la percepción generalizada de la siguiente manera:

Gráfico 4.

Resultados del inventario de prácticas de liderazgo



Fuente: Elaboración propia utilizando la herramienta IPL

Desafiando los procesos tiene una percepción por parte del equipo Verde Citrón de 19,63 puntos sobre 30, lo que corresponde a un 65 % de desarrollo de este componente, lo que implica una oportunidad de mejora en la apertura que tienen en términos de la innovación; sin embargo, están abiertas al error y desafían a sus colaboradores a ser mejores o acatar los lineamientos de manera estricta.

Inspira una visión compartida obtuvo el puntaje más bajo con un 15,50, correspondiente al 52% de desarrollo del componente, esto tiene que ver con el carácter relacional de la compañía, en el cual el colaborador es tenido en cuenta para recibir las tareas puntuales que se requieren de su parte, pero no para contribuir a la visión de futuro, haciendo que no exista una visión compartida.

Habilitar a otros a actuar obtuvo 23 de los 30 puntos, con un 77 % de desarrollo del componente, es una variable con un puntaje diferenciado en términos positivos, ya que el derrotero de la dirección es cumplir y entregar un producto premium y eso los mueve a habilitar a otros a realizar lo adecuado, tratándolos con dignidad y respeto y siempre propendiendo por la cooperación entre ellos.

Servir de modelo tiene el 82 % de desarrollo con un resultado de 24,50 puntos, apalancado en los valores de la compañía, haciendo progresos hacia los objetivos de negocio y su promesa de valor. Las gerentes son un ejemplo a seguir, a propósito de su compromiso y dedicación.

Y brindar aliento obtuvo un puntaje de 22.25 correspondiente al 74 % de desarrollo del componente, lo cual está relacionado con la orientación al bienestar y reconocimiento de los colaboradores, lo que muestra aprecio a cada contribución.

En el Anexo 1 se encuentra un cuadro comparativo de los tres elementos de diagnóstico en términos de ventajas y desventajas.

6.4. Comparación estilos de liderazgo

A continuación, se muestra un análisis comparativo de los componentes de liderazgo de las diferentes teorías o autores en el cual se establecen tres indicadores para hacer el análisis y categorizar de la siguiente manera:

1. Orientación hacia las personas.
2. Mezcla en la orientación de personas y procesos.
3. Direcccionar el camino o establecer el norte estratégico

Tabla 6.

Comparación estilo de liderazgo con tipo de orientación

AUTOR	Orientación		
	Personas	Personas y Procesos	Norte Estratégico
Liderazgo Carismático Jhon Maxwell	Sentir amor por la vida continuamente en los demás Pensar Descubrir y utilizar el propio estilo	Valorar el potencial Comparten con los demás Utilizar el carisma como una herramienta Incrementar la influencia para hacer el bien	Dar esperanza
Liderazgo Transformacional James Kouzes & Barry Posner	Modelando el camino	Desafiar los procesos Habilitar a otros a actuar al corazón	Inspirar una Visión Compartida
Liderazgo Heliotrópico Kim Cameron	Entregar positivamente la retroalimentación negativa	Crear una cultura de abundancia Desarrollar redes de energía positiva	Establecer metas Everest
Liderazgo Basado en Resultados Ulrich, Zerger y swallowwood	Demostrar carácter personal	Movilizar el compromiso individual Construir capacidad organizacional	Establecer la dirección
Liderazgo Situacional Paul Hersey y Kenneth Blanchard	Características y situaciones únicas	Adaptabilidad del estilo de liderazgo a la característica y situación de cada proceso y cada persona	Establecer Metas Altas pero alcanzables
Liderazgo Transaccional MacGregor Burns y Bernard M. Bass.	Los seguidores son incentivados al considerar su propio beneficio o interés personal	Los trabajadores logran sus metas mediante incentivos y consecuencias determinados por el líder y, como resultado, la organización logra sus objetivos. Este enfoque opera en el marco de la cultura empresarial.	Administración basada en la excepción: preservar el estado actual; tomar medidas adecuadas para potenciar el desempeño.
Liderazgo Bajo la Utopía Jim Clifton y Jim Harter	Conocer los propios límites	Aplicar el proceso creativo	Usar evidencias estadísticas
Liderazgo Resiliente Jose Manuel Maraboto	Gestión de emociones frente a la adversidad Administrar comportamientos y forma de responder frente a momentos de alta presión Comprensión y conexión con las emociones de los demás	Identificación de la causa raíz de los problemas Pensamiento positivo, optimista pero realista	Visión de futuro sin dejarse llevar por fantasías. Búsqueda de nuevos proyectos, retos y relacionamientos

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al primer indicador para identificar similitudes en los modelos planteados se encuentra **la orientación a las personas**, entendida como una característica que se relaciona directamente con el autoanálisis y desarrollo de competencias propias del líder como individuo, que

supondría un camino de maduración en posiciones de liderazgo que le haya permitido incorporarlas e identificarlas como una característica o rasgo permanente o frecuente y le permita generar relaciones de alto impacto con los colaboradores. Dichas características están relacionadas en el comparativo en tres variables:

El relacionamiento empático, evidenciado en la comunicación, bajo el concepto de *feedback*, comprensión y conexión con las emociones de los demás y la empatía, está relacionado con el pensar continuamente en los demás dentro de los estilos de liderazgo. Al conectar lo anterior con la fase diagnóstica se muestra: la cultura sustentada en los valores, la tendencia por generar entornos vitales para todos los trabajadores, el alto interés en la retención del personal y la implementación de programas de bienestar, que está como fortaleza en el MMGO, el buen trato al ser que hace parte de la entrevista semiestructurada. Además, en el Inventario de prácticas de liderazgo lo encontramos como: tratar a otros con dignidad y respeto, elogiar a la gente por el trabajo bien hecho y se preocupa porque la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.

La Integridad en sus acciones relacionado con tener conocimiento técnico y competencias blandas, conocer sus propios límites y descubrir y utilizar el propio estilo. Como características semejantes en los estilos de liderazgo, en la fase diagnóstica se encontraron en el MMGO: procesos claros en el abastecimiento, distribución del producto, control de inventario; tienen las funciones específicas para los cargos operativos; en la entrevista semiestructurada se encuentra que tienen conocimiento en los procesos operativos, manual de funciones compartidos y *check lists* definidos para el seguimiento. Además, en el Inventario de prácticas de liderazgo se ve en cumplir las promesas y compromisos que hace. De la comparación de las teorías de liderazgo encontramos: demostrar carácter personal (basado en resultados y en conocer los propios límites (bajo la utopía), administrar comportamientos en momentos de alta presión (resiliente).

Y ser un **ejemplo a seguir**, que en la comparación del estilo de liderazgo se encuentra en: evidenciar responsabilidad personal, modelar el camino siendo un ejemplo y demostrar carácter personal. En cuanto al diagnóstico en el IPL reconoce públicamente con aquellos que se comprometen con los valores compartidos, hablar con genuina convicción del significado superior y el propósito del trabajo, tomar iniciativa para superar obstáculos aun cuando los resultados son inciertos y establecer un ejemplo personal de lo que espera de otros.

De lo anterior se establece un primer componente del Modelo de liderazgo de Verde Citrón que correspondería **al autodomínio**, concebido como la capacidad del líder de pensarse y observarse para manifestar el desarrollo competencial como individuo.

Gráfico 5.

Primer componente: autodomínio.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al segundo indicador de análisis que hace referencia a la mezcla de orientación hacia las personas y los resultados, podemos encontrar similitudes en las siguientes variables:

Generación de compromiso, a partir de las siguientes coincidencias del estilo de liderazgo: comprometer a otros a actuar, movilizar el compromiso individual, valorar el potencial, animar al corazón y la creación de una cultura de abundancia. Y en la fase diagnóstica, en el MMGO encontramos en desventajas que hay poco nivel de autonomía en la decisiones de todo el equipo por ser tomadas por la alta gerencia, lo que impacta la movilización y la acción independiente en pro de los resultados de la

organización; en la entrevista semiestructurada, en desventaja se encuentra que falta un lineamiento corporativo para el proceso de toma de decisiones y que el nivel de autonomía de los líderes operativos es restringido; y en cuanto al Inventario de prácticas de liderazgo, en ventaja se encuentra que se preocupan porque las personas tengan confianza en sus habilidades.

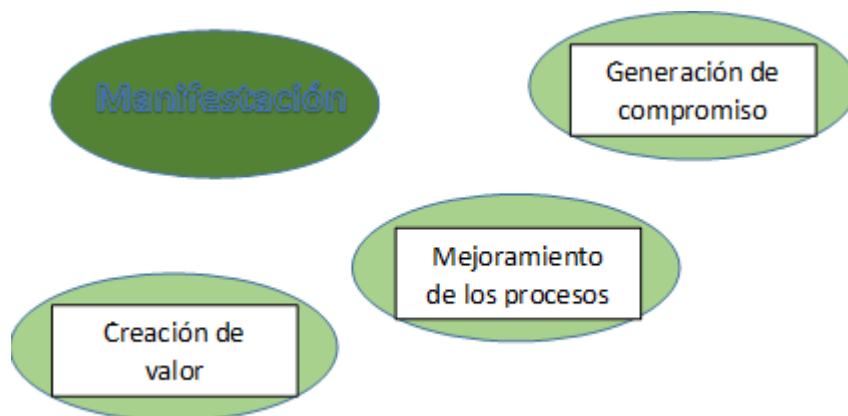
El **mejoramiento de los procesos**, en el comparativo de los estilos de liderazgo, lo encontramos en: desafiar los procesos, desarrollar redes de energía positiva y construir capacidades organizacionales. Y en la fase diagnóstica en el MMGO se encuentra la implementación de medidas de control para garantizar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de procesos que se encuentran tercerizados; en la entrevista semiestructurada se encuentra como positivo el seguimiento constante a la ejecución y en negativo procesos intuitivos no documentados; y en el inventario de prácticas de liderazgo: busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales.

Y **creación de valor**, que en la comparación de los estilos de liderazgo se encuentra: construir capacidad organizacional, adaptabilidad del estilo de liderazgo a característica de cada proceso y cada persona. En la fase diagnóstica se encuentra en el MMGO que la promesa de servicio está orientada a un producto premium; en el inventario de prácticas de liderazgo se asegura que la gente crezca en su empleo y desarrollándose a sí mismo.

Por otro lado, los factores que componen el segundo componente basado en las similitudes para el modelo de liderazgo son: la **Manifestación**, entendida como el compromiso de cada miembro del equipo para satisfacer lo que el cliente interno y externo entiende como valor, mejorando en cada paso del camino.

Gráfico 6.

Segundo componente del estilo: manifestación.



Fuente: Elaboración propia

Y, por último, en la tercera variable, que se relaciona con el norte estratégico, se encuentran las siguientes similitudes:

Definición de futuro, que proviene de inspirar una visión compartida, establecer metas altas, pero alcanzables, visión de futuro sin dejarse llevar por fantasías, dar esperanza y establecer la dirección; y de la fase diagnóstica, en el MMGO, se evidenciaron específicamente debilidades, ya que tienen planes a corto plazo siendo reactivos a las circunstancias; en la entrevista semiestructurada pudieron verse procesos intuitivos no documentados, y en el IPL no hablar de las tendencias futuras que influenciarán la forma en el que el trabajo será hecho y no describir una imagen de cómo será el futuro.

Generación de contexto, al analizar las circunstancias que nos rodean, que en las teorías de liderazgo se refiere a utilizar evidencia estadística, se encontró que, en cuanto al MMGO, el conocimiento de los competidores y la recolección de información se hace de manera informal, y en el IPL no se buscan fuera de los límites formales de su organización para idear formas innovadoras de mejora.

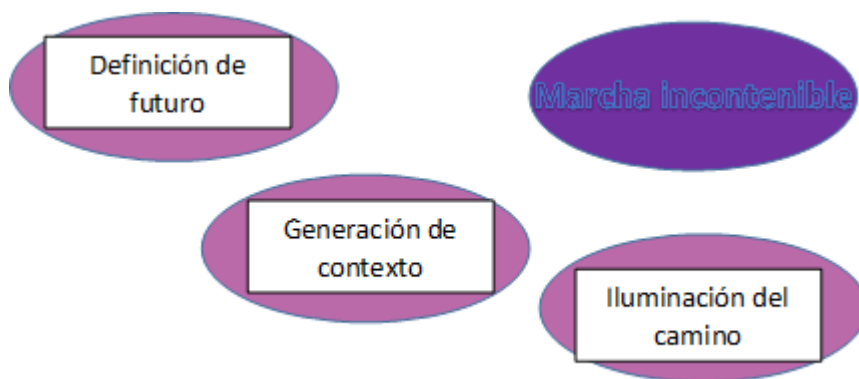
Iluminación del camino: que hace referencia a establecer metas altas, pero alcanzables, a buscar nuevos proyectos, retos y relacionamiento y establecer metas Everest. En la fase diagnóstica en el MMGO, como desventaja se identificó el proceso de comunicación, que es instrumental y de

rendición de cuentas; en la entrevista semiestructurada también fue posible ver instrucciones no consensuadas; y en el IPL: no apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro y no muestra la forma en la que su interés a largo plazo puede realizarse si se suman a una visión conjunta.

No obstante, de estos últimos tres factores sacados de las similitudes tendríamos el tercer componente del modelo: la **marcha incontenible**, definida como el establecimiento del camino a partir de entender muy bien el contexto para establecer unas acciones que vayan iluminando el camino.

Gráfico 7.

Componente tres del estilo: marcha incontenible.

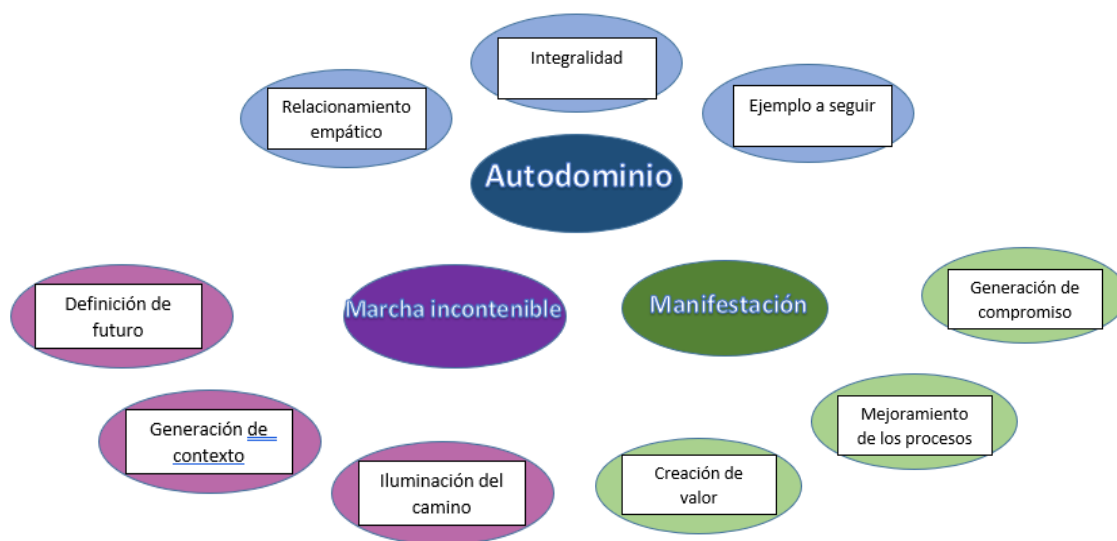


Fuente: Elaboración propia.

A continuación, el modelo propuesto extraído de los componentes comunes de los autores revisados:

Gráfico 8.

Propuesta de estilo de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

En relación con el objetivo 1, se observa en la fase diagnóstica una coherencia consistente de los resultados de administrativos y operativos, pues muestra un ajuste de la percepción del equipo a nivel general, lo cual implica una visión realista por parte de la gerencia en términos de su autoevaluación, aspecto que puede facilitar la implementación de un nuevo modelo. La definición de futuro y su adecuada comunicación juegan un papel importante para el desarrollo y mejoramiento de los resultados de negocio, ya que incentiva y compromete a los colaboradores a la consecución de estos, otorgando propósito a la gestión del día a día. La documentación de los procesos puede mejorar el acceso a la información y la adherencia a las nuevas prácticas de la compañía, incluida el nuevo estilo de liderazgo. La formación formal y no formal del equipo puede contribuir en la generación de confianza y autonomía y puede fomentar un proceso de toma de decisiones más robusto y con menos errores. Y por último, ampliar el conocimiento del entorno inmediato a uno más global, basado en data, apalancará una gestión proactiva y no reactiva de la organización.

En cuanto al segundo objetivo, se concluye que la construcción de un estilo de liderazgo debe ser a la medida del usuario, lo que implica el resultado de un diagnóstico organizacional robusto más las teorías que soporten el concepto a desarrollar, siempre teniendo en cuenta el momento del ciclo de vida en el cual se encuentra la empresa y las prácticas formales e informales de la organización.

Frente al tercer objetivo, se concluyó que el estilo de liderazgo debe contener comportamientos esperados, basados en las variables del mismo que fundamenten los procesos del ciclo de talento de principio a fin, garantizando que se seleccione a nuevos colaboradores con las competencias asociadas al estilo de liderazgo y que se desarrolle en los colaboradores actuales los comportamientos esperados del estilo de liderazgo y, por ende, se pueda realizar una evaluación de desempeño frente a este desarrollo.

8. Recomendaciones

- Para garantizar la documentación de los procesos se deben establecer instancias formales para su revisión y mejoramiento, con el fin de incorporar prácticas de mejora continua, como comités, implementación de actas para seguimiento, formalización de políticas y comunicación de estas.
- Es prioritario establecer un formato de evaluación del estilo de liderazgo que permita identificar cómo está siendo percibida la implementación, con el fin de que del instrumento puedan resultar nuevos comportamientos que fortalezcan la cultura.
- Establecer la brecha de desempeño de las posiciones de liderazgo para definir un plan o programa de capacitación y formación que garantice la incorporación de habilidades y competencias asociadas al nuevo estilo de liderazgo.
- Incluir los componentes y comportamientos observables en los descriptores de cargo, con el fin de ser tenidos en cuenta y evaluados en los procesos de selección del nuevo personal y en la evaluación de desempeño.
- Establecer un plan de sucesión basado en los individuos con alto potencial que muestren la incorporación de los comportamientos observables del estilo de liderazgo para garantizar la continuidad de la filosofía de la empresa y sus creadoras.

9. Referencias

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press

Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership*. Berrett-Koehler publishers INC.

Clifton, J., y Harter, J. (2019). *El Líder*. Reverté.

Confecámaras. (10 de agosto de 2022). *Más de 172 mil empresas se crearon en el país en el primer semestre de 2022*. Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio.

<https://confecamaras.org.co/noticias/838-mas-de-172-mil-empresas-se-crearon-en-el-pais-en-el-primer-semester-de-2022>

Contreras, L. (2022). *Liderazgo transformador en medio de la crisis COVID 19* [Proyecto de grado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/45586>

Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training and development Journal, 23, 26-34.

Higuera Sandoval, J. A. y Ávila Guerrero, F.M. (2018). Consideraciones del Liderazgo Transformacional que fortalecen las competencias de formación de administradores en instituciones de educación superior en Boyacá. *In Vestigium Ire*, 12 (1), 27-41.

<http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ivestigium/article/view/1688>

Inner People. (2 de diciembre de 2022). *4 estrategias para potenciar el liderazgo en las PyMEs*.

InnerPeople. <https://innerpeople.com.co/f/4-estrategias-para-potenciar-el-liderazgo-en-las-pymes>

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2005). *El desafío del liderazgo: cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización* (Trad. A. Oklander). Ediciones Granica S.A. (Trabajo original publicado en 1995).

Maraboto, J. M. (20 de octubre de 2021). Liderazgo resiliente, clave para enfrentar la incertidumbre de la crisis del Covid-19. EGADE IDEAS. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-resiliente-clave-para-enfrentar-la-incertidu>

Maxwell, J. (2011). *Líder carismático. Desarrolla siete cualidades*. Executive Excellence. <https://www.eexcellence.es/expertos/john-maxwell>

Noreña Triana, M., E. (2020). *Cadena del cítricos. Indicadores e instrumentos*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Citricos/Documentos/2020-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>

Pérez, A. (16 de octubre 2015). *Estilos de liderazgo: en busca del líder carismático*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/estilos-de-liderazgo-en-busca-del-lider-carismatico>

Salcedo Romo, A. [IPADE Business School]. (13 de enero de 2021). *La historia y evolución del liderazgo* [Video]. YouTube. https://m.youtube.com/watch?v=e_ND_zMrsHM

Ulrich, D. [RecursosHumanos TV]. (15 de marzo de 2019). *Raet presenta a Dave Ulrich* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YNt85Hk5IFs&t=1025s>

Ulrich, D., Zenger, J., y Smallwood, N. (2000). *Liderazgo basado en resultados* (Trad. M. Cárdenas). Ediciones Gestión 2000, SA. (Trabajo original publicado en 1999)

Verde Citrón S.A.S. (2022). Visión, misión y filosofía. *Plan estratégico Verde Citrón S.A.S.* [Documento interno].

Anexos

Anexo 1.

Comparación resultados entre herramientas de diagnóstico

	Diagnóstico	Entrevista	IPL
F O R T A L E Z A S	conocimiento del impacto regional a nivel económico	valores corporativos claros	Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos.
	tienen un alto compromiso e impacto en las dinámicas de los colaboradores, ya que incentivan una cultura sustentada en sus valores	Conocimiento de los procesos operativos	Habla con genuina convicción del significado superior y del propósito del trabajo.
	tendencia de la gerencia por generar entornos vitales para todos los trabajadores, lo que implica un alto interés en la retención del personal y la implementación de programas de bienestar	Buen trato al ser apertura a la formalización y definición del estilo	Trata a otros con dignidad y respeto. Se asegura de que la gente crezca en su empleo aprendiendo nuevas habilidades y desarrollándose a sí mismos.
	Promesa de servicio están orientados a ser un producto premium	existe un ambiente de respeto y respaldo a las decisiones tomadas	Elogia a la gente por el trabajo bien hecho. Se preocupa de que la gente sepa que tiene confianza en sus habilidades.
	Los temas de ley como salud ocupacional, manejo laboral, contratación y nómina son su fuerte en esta variable, por ser procesos en los que se encuentran asesorados por terceros garantizando su cumplimiento	Seguimiento constante a la ejecución	Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales. Es claro acerca de su filosofía de liderazgo. Escucha activamente los diversos puntos de vista.
	las decisiones de la alta gerencia siempre contemplan los valores corporativos,	escucha activa y dialogo frente al error	Toma iniciativa para superar obstáculos, aún cuando los resultados son inciertos. Muestra mucho aprecio a los miembros del equipo y apoya sus contribuciones. Desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja.
	La estructura y estrategia de distribución, ya que hacen la entrega de manera directa y han implementado medidas de control para garantizar la satisfacción del cliente como GPS en cada carro para saber los tiempos de entrega sumado a que cuentan con flota propia.	Orientación al bienestar del colaborador con planes y programas no formales	Encuentra formas para celebrar los logros.
	cuentan con un adecuado nivel de clasificación, organización y almacenamiento de los datos relativo a requerimientos legales.	Manual de funciones compartido.	Cumple las promesas y compromisos que hace
	cuando cuentan con misión y visión, sólo se comunica de manera informal.	Check list definidos para el seguimiento.	Establece un ejemplo personal de lo que espera de otros.
	tienen un organigrama y unas funciones específicas para los cargos operativos y administrativos con un énfasis en el control.	apertura y disposición para documentar y ampliar el alcance del liderazgo	
	control es realizado por un contador o figura similar, que esta orientado a garantizar que los números esten de acuerdo a la operación y paralelamente ,la administración del flujo de efectivo se encuentra controlada y gestionada por la gerencia.		Invierte tiempo y energía asegurándose de que las personas con que trabaja se adhieran a los principios y estándares acordados
	generar procesos claros en el abastecimiento, distribución del producto y control de inventarios	Organización, metodología clara, proactividad	Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando. Hace progresos paso a paso hacia los objetivos.

	Diagnóstico	Entrevista semiestructurada	IPL
D E B I L I D A D E S	planeación de la organización tienen en cuenta más el entorno inmediato y no las variables que afectan al país.		
	proceso de ensayo y error por no contar con miembros que tengan formación formal del tema.	Ensayo y error Falta de formación en el equipo	Experimente y se arriesga aún cuando existe posibilidades de fallar.
	No hay programas de capacitación tendientes a renovar el conocimiento y motivación de los colaboradores y su responsabilidad sobre las mismas, sumado a un total desconocimiento de los objetivos de la compañía	Autoritario/ transaccional no existe una línea clara de comunicación	Se cerciora de que la gente sea premiada creativamente por sus contribuciones al éxito de los proyectos.
	las estrategias pensadas por la dirección no son comunicadas o tenidas en cuenta en la gestión por parte de los colaboradores generando un desconocimiento de las mismas.	Falta un lineamiento corporativo para el proceso de toma de decisiones	Pregunta ¿Qué podemos aprender? Cuando las cosas no salen como esperaba. Busca fuera de los límites formales de su organización formas innovadoras para mejorar lo que se hace.
	planes a corto plazo y muy posiblemente siendo reactivo a las circunstancias; no hay un responsable que diseñe las estrategias de reclutamiento, capacitación, plan de carrera y evaluación de desempeño siendo estos últimos procesos intuitivos y no fundamentados y documentados.	Instrucciones no consensuadas No hay un proceso disciplinario claro	
	poco nivel de autonomía en las decisiones de todo el equipo, por ser tomadas estas últimas únicamente por la gerencia	No hay espacio para proponer	Apoya las decisiones que la gente toma por su propia cuenta Desafia a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo.
	inexistencia de un diagnóstico de cultura claro que le permita tomar decisiones frente al mismo.	el nivel de autonomía de los líderes operativos es restringido	Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo. Habla acerca de tendencias futuras que influenciarán cómo nuestro trabajo será hecho. Describe una imagen emocionante acerca de cómo podría ser el futuro. Apela a otros para compartir un sueño emocionante acerca del futuro.
	Conocimiento de sus competidores de manera informal, al igual que han recabado información de la misma manera y no a través de bases de datos o investigación de mercado	Procesos intuitivos no documentados. Plan de sucesión no establecido.	Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta. Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras.
	las funciones y responsabilidades de la dirección se encuentran documentadas, no son comunicadas claramente al equipo generando impases en la comunicación al no saber con certeza quien resolverá una problemática.		
	no tienen un seguimiento formal como actas y porque la palabra o decisión final la tienen las directivas, lo que lleva a que la comunicación sea instrumental o de rendición de cuentas,	falta de comunicación de las decisiones al equipo	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.*Certificado de ejecución de consultoría***Certificado de ejecución consultoría a la empresa Verde Citrón S.A.S.**

A solicitud de la Universidad Santo Tomás – Maestría Gestión del Talento Humano

Por medio del presente documento la empresa Verde Citrón S.A.S. Certifica la ejecución del proceso de consultoría "Formulación del estilo de liderazgo" por parte de Olga Lucía Celis Valbuena identificada con cédula de ciudadanía 52280419 y Luis David Cabaleiro Cuentas identificado con cédula de ciudadanía 79904994 con el direccionamiento del Consultor Wilson Andrés Paz Ortega identificado con cédula de ciudadanía 5206804 en su Rol de Director de trabajo de grado.

Las actividades realizadas por parte del equipo consultor se describen a continuación:

Actividad	Duración
Análisis de la organización	10 horas
Entrevista semiestructurada	10 horas
Inventario de practicas de liderazgo	6 horas
Sesión de socialización	3 horas
Grupo focal Directivo	8 horas
Sesión de definición de plan de acción	28 horas

Se recibe a satisfacción la formulación del estilo de liderazgo de la organización y las respectivas recomendaciones para la implementación y mantenimiento del mismo, en los tiempos acordados para tal fin. Destacamos el profesionalismo y dedicación del equipo consultor en el proceso, sus entregables y acompañamiento.

Esta certificación se expide a los veinticinco (25) días del mes de octubre de 2023.

Angela María Hoyos

C.C. 51624793

Representante Legal Verde Citrón S.A.S.

NIT: 900.127.115-1