

**Propuesta de una guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional en la
Empresa Soluciones Plásticas PET SAS**

Morales Gómez Niyireth Xiomara, Velasco Esteban Perla

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magíster en Dirección
y Gestión de Proyectos**

Director

Camilo Alejandro Torres Peña

Magister en Educación

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2022

Contenido

Introducción	9
1. Generalidades del proyecto.....	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Justificación	15
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
2. Marco referencial	20
2.1 Antecedentes de investigación.....	20
2.2 Marco teórico conceptual	25
3. Marco metodológico	32
3.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación	32
3.2 Sujetos participantes	34
3.3 Fuentes de Información	36
3.3.1 Fuentes de información primaria	36
3.3.2 Fuentes de información secundarias	36
3.4 Categorías de Análisis	37
3.5 Estrategias de recolección y análisis	38
3.5 Criterios éticos.....	40
3.6 Procedimiento.....	42
4. Resultados y análisis de resultados	45
4.1 Resultados y análisis de la encuesta	45

4.1.1 Influencia idealizada	45
4.1.2 Estimulación intelectual	51
4.1.3 Recompensas contingentes.....	53
4.1.4 Consideración individualizada	55
4.1.5 Administración por excepción	57
4.1.6 Motivación inspiracional.....	58
4.1.7 Dejar hacer	61
4.2 Prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional.....	63
5. Discusión.....	68
5. Conclusiones	73
6. Recomendaciones	76
Referencias.....	79
Apéndices.....	88

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz de categorías de análisis</i>	37
Tabla 2. <i>Matriz de categoría vs afirmaciones para la encuesta</i>	39
Tabla 3. <i>Matriz conglomerada de resultados deficitarios y recomendaciones</i>	65
Tabla 4. <i>Matriz de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional.....</i>	67

Lista de figuras

Figura 1. <i>Participantes separados por género</i>	35
Figura 2. <i>Participantes discriminados por área de trabajo</i>	35
Figura 3. <i>Participantes segmentados por antigüedad.</i>	36
Figura 4. <i>Resultados de la encuesta en influencia idealizada atribuida</i>	46
Figura 5. <i>Resultados de la encuesta en influencia idealizada conductual</i>	48
Figura 6. <i>Resultados de la encuesta en estimulación intelectual</i>	51
Figura 7. <i>Resultados de la encuesta en recompensas contingentes.....</i>	53
Figura 8. <i>Resultados de la encuesta en consideración individualizada</i>	55
Figura 9. <i>Resultados de la encuesta en administración por excepción</i>	57
Figura 10. <i>Resultados de la encuesta en motivación inspiracional.....</i>	59
Figura 11. <i>Resultados de la encuesta en dejar hacer</i>	62

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Encuesta sobre el liderazgo transformacional</i>	88
Apéndice B. <i>Guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional.....</i>	90
Apéndice C. <i>Acta de consentimiento para la realización del estudio</i>	120

Resumen

El siglo XXI trajo consigo la necesidad de potencializar las habilidades blandas de los trabajadores, en la medida de que los procesos requieren cada vez más de esfuerzos mancomunados. Así, la buena comunicación, las emociones y la relación con terceros forman parte de los grupos, por lo tanto, la forma como se coordinan e interactúan influye en el éxito de las empresas. Por ello, el liderazgo es la soft-skill más importante. Desarrollar el liderazgo de la Empresa Soluciones Plásticas PET se convierte en algo vital, pues, debido a los factores externos como la crisis nacional e internacional postpandemia, y factores internos como el cambio organizativo, se requiere alentar, inspirar y motivar a los colaboradores a innovar y crear cambios que contribuyan a crecer y formar el éxito de la compañía. El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que más se adapta a las necesidades Soluciones Plásticas PET, debido a que se ha demostrado su incidencia positiva en la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación de los colaboradores, la productividad y la innovación. Por anterior, se presentan la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fomentar el uso de acciones y estrategias de liderazgo transformacional dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET? Para ello se estableció como objetivo diseñar una guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional. Para ello se planteó un estudio cualitativo de alcance descriptivo y método PMBOK, en el que se aplicó una encuesta estructurada y cerrada, de la cual se obtuvo un perfil de comportamiento de liderazgo transformacional de la empresa en base a los siete factores de la teoría de Bass y Avolio, con el que se realizaron diez recomendaciones prácticas emergidas del análisis categorial, las cuales terminaron estructurando el plan de acción de la guía de prácticas y las matrices metodológicas de aplicación.

Palabras clave: liderazgo transformacional, guía de prácticas, desarrollo.

Abstract

The 21st century brought with it the need to enhance the soft skills of workers, to the extent that processes increasingly require joint efforts. Thus, good communication, emotions, and the relationship with third parties are part of the groups, therefore, the way they coordinate and interact influences the success of companies. Therefore, leadership is the most important soft skill. Developing the leadership of the PET Plastic Solutions Company becomes vital, because, due to external factors such as the post-pandemic national and international crisis, and internal factors such as organizational change, it is necessary to encourage, inspire and motivate employees to innovate. and create changes that help grow and shape the success of the company. Transformational leadership is the leadership style that best suits the needs of Soluciones Plásticas PET, due to its proven positive impact on organizational culture, work environment, employee motivation, productivity, and innovation. Previously, the following research question is presented: How to promote the use of transformational leadership actions and strategies within the company Soluciones Plásticas PET? To this end, the objective was to design a practice guide on transformational leadership. For this, a qualitative study of the descriptive scope and PMBOK method was proposed, in which a structured and closed survey was applied, from which a transformational leadership behavior profile of the company was obtained based on the seven factors of the theory of Bass and Avolio, with which ten practical recommendations emerged from the categorical analysis were made, which ended up structuring the action plan of the practice guide and the methodological application matrices.

Keywords: transformational leadership, practice guide, development.

Introducción

La Encuesta de Opinión Industrial Conjunta realizada por EOIC, (2017) la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, manifestó que para el año 2017 el 87,2% de las empresas colombianas tenían algún plan de capacitación para sus empleados. Sin embargo, este gran esfuerzo por capitalizar el recurso humano se centra en formar el conocimiento teórico-práctico, obviando las ventajas de desarrollar las habilidades personales en los colaboradores. En este sentido, la Fundación Carnegie y el Stanford Research Center citado por Arroyo, (2018) consideran que el éxito laboral depende en al menos un 85% de las habilidades blandas, al tiempo que las competencias duras proporcionan solo el 15%. Esto significa que las compañías se encuentran realizando grandes inversiones formando áreas menos redituables.

El siglo XXI trajo consigo la necesidad de potencializar las habilidades blandas de los trabajadores, en la medida de que los procesos requieren cada vez más de esfuerzos mancomunados, colaborativos y cooperativos. Así, la buena comunicación, las emociones, los sentimientos y la relación con terceros forman parte de los grupos de individuos, por lo tanto, la forma como se coordinan e interactúan influye directamente en el éxito de las empresas. Por ello, el liderazgo se perfila como la *soft-skill* más importante en las empresas.

El ser humano es complejo y existen diferentes situaciones en su entorno próximo que influyen en su forma de interactuar y en su motivación; (Santos, 2015), pero sin duda el liderazgo que se ejerza tiene un valor muy relevante en ello, pues no solo inspira y motiva, sino que mantiene una posición de poder que controla recursos, toma decisiones, moldea las relaciones y elige el camino a seguir. De esta manera, el liderazgo en las organizaciones no solo incide en la motivación, sino que tiene un papel fundamental en el clima laboral y por ende en el riesgo

psicosocial y la salud mental. Lo anterior también se traduce en aumento o disminución de la productividad de las empresas.

Como lo expone Barber y Clúa, (2010) el liderazgo evoluciona constantemente, pues el rol del líder, sus habilidades y competencias cambian para responder a los cambios económicos y sociales del mundo. Según el contexto actual, el líder debe ser autodidacta (Corchuelo, 2016), innovador (Butlenbender, 2009), creativo y poseer altos niveles de inteligencia emocional (Almirón y Tikhomirova, 2015). Es a este sentido que apunta la presente investigación, en la que por medio de un estudio se propongan acciones y estrategias que desarrollen el liderazgo transformacional.

Para lo anterior, se pretende diseñar una guía de prácticas para una pequeña empresa de gran crecimiento de la ciudad de Barrancabermeja, con la que se fomente un estilo de liderazgo idóneo a las amenazas externas que presenta el sector empresarial por la crisis económica, social y sanitaria que atraviesa el mundo. Para lograrlo esta investigación se vale de un enfoque mixto, de alcance descriptivo y diseño explicativo secuencial, en el que primero se recolectan datos cuantitativos y a posterior los cualitativos.

De esta forma, el proyecto consta de cuatro fases, las cuales se reflejan en los subcapítulos de la sección de análisis de resultados. La primera consiste en la construcción, aplicación y análisis de una encuesta basada en las categorías obtenidas gracias a la revisión de referentes teóricos y conceptuales. La segunda se fundamenta en los hallazgos de la fase anterior para encontrar necesidades y problemáticas específicas en la organización. En la fase tres, se proponen las acciones y estrategias que pueden ser adaptadas por la empresa. Por último, en la fase cuatro se documenta el proceso de elaboración de la guía que fue entregada a la institución.

Entonces, con este proyecto se espera obtener un panorama detallado del estilo de liderazgo empleado en la empresa Soluciones Plásticas PET, con el cual se pueda proponer estrategias basadas en el liderazgo transformacional que incidan positivamente en la cultura organizacional, el clima laboral y la motivación de la empresa. Estrategias que serán consignadas en dicha guía práctica para que sea consultada y ejecutada por la compañía.

En resumen, el proyecto busca promover los liderazgos que transformen las empresas, que sean flexibles al cambio, que influyan positivamente en la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación de los colaboradores, y que configuren empresas resilientes a las crisis. Resaltar la importancia de determinar las falencias de liderazgo en las empresas como método para generar herramientas, acciones y estrategias que desarrollen liderazgos transformacionales. Proponer una guía práctica que pueda convertirse en un instructivo valioso para las empresas, pues determina formas de acción ante problemas concretos relacionados con el liderazgo.

1. Generalidades del proyecto

1.1 Planteamiento del problema

Soluciones Plásticas PET es una pequeña empresa¹ barranqueña perteneciente al grupo de las MIPYMES fundada en el año 2019, destinada principalmente a la producción y comercialización de botellas y tapas plásticas. No obstante, esta empresa tiene más de diez años de experiencia en el sector de los plásticos, debido a que inició labores como persona natural en la recolección y recuperación de plásticos en la década de los 2000. Fue gracias al excelente desempeño del sector en los años 2016-2018 que migró a nuevos productos, por lo que cambió a persona jurídica y se consolidó como sociedad por acciones simplificada; en la actualidad son cinco socios y maneja una planta con cincuenta empleados.

Inicialmente, cuando era persona natural, solo se dedicaba a la recolección de residuos sólidos para el reciclaje, por lo que, dado a la visión y liderazgo de su fundador, la organización sufrió una metamorfosis e incursionó en la transfiguración del plástico, por lo que la transformación tiene un gran significado en la cultura organizacional. En este camino, la empresa tiene un gran impacto socioambiental en la región, pues brinda cerca de 2.500 trabajos indirectos a familias que proveen residuos plásticos a la planta, además de concienciar y sensibilizar a la población barranqueña sobre el reciclaje y la economía circular. Por esto, para la empresa Soluciones Plásticas PET transformar significa inspirar y fidelizar a sus seguidores o grupos de interés, por lo que pretende cambiar el esquema mental de todo individuo con el que tiene contacto.

Por otro lado, Soluciones Plásticas PET (2015), surte de productos plásticos a más de trecientos clientes, lo cual le ha permitido incursionar en nuevos mercados, lo que hace que sea

¹ “En Colombia una pequeña empresa es aquella cuyo personal se encuentra entre 11 y 50 trabajadores y sus activos totales son mayores a 501 y menores a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes”. (MCIT, 2020)

una empresa que ha desarrollado sus productos a partir de la investigación sobre las necesidades del sector productivo. La investigación, innovación y desarrollo en la empresa ha venido siendo administrada por una unidad de proyectos estratégica y directiva. Sin embargo, debido al crecimiento inesperado de la compañía y su visión de liderar el sector a mediano plazo, este año se dispuso a crear una Oficina de Gestión de Proyectos PMO (Sierra, 2017), ya que necesita seleccionar proyectos con relación a los objetivos estratégicos de la empresa, teniendo en cuenta el concepto del negocio para su desarrollo, e incorporando tecnología e innovación. Con ello, Soluciones Plásticas PET proyecta incrementar las ventas o la ampliación de cobertura en un 30%.

Es indudable que este nuevo equipo, al igual que el resto de la organización, está formado por personas, las cuales contribuyen al cumplimiento de objetivos como el anterior desde sus múltiples perfiles, trabajadores que se encuentran bajo la coordinación de la gerencia, la cual debe planificar, organizar, dirigir y controlar esos recursos disponibles (Chiavenato, 2007). Entonces, el equipo humano de esta nueva PMO debe cumplir proyecciones y expectativas, para lo cual deberá superar retos y suplir necesidades, por lo que las habilidades blandas con las que cuente serán imprescindibles, en especial las concernientes al liderazgo, pues influye directamente en el rendimiento de los colaboradores a través de la motivación y el clima laboral.

Por ende, explorar el liderazgo de la PMO se convierte en algo vital, de manera específica, en lo concerniente al liderazgo transformacional, pues como se verá a continuación, se requiere alentar, inspirar y motivar a los colaboradores a innovar y crear cambios que contribuirán a crecer y formar el éxito de la compañía (Maraboto, 2021). Esta necesidad radica, en una parte, de los resultados de la última y única evaluación del clima laboral que se realizó hace cinco años, siendo también preocupante que la entidad no realiza evaluaciones periódicas sobre factores subjetivos. En esta evaluación se halló que cerca al 30% de sus trabajadores no sienten pertenencia a la

entidad, el 15% no está informado, ni reconoce o se apropia de la visión, misión y objetivos de la empresa, y el 60% no se siente preparado para afrontar los cambios legales y de mercados en el periodo 2020 al 2030 (Soluciones Plásticas PET, 2015).

De lo anterior se puede entender que desde hace 5 años ya se visibilizaban problemas de liderazgo dentro de la empresa, pues factores como el sentido de pertenencia (central en el clima laboral) y la motivación mostraron porcentajes desfavorables. Situación que, según la Gerente de la compañía, se han profundizado por la pandemia del coronavirus, pues como lo ha alertado la (OIT, 2021), la crisis sanitaria trae consigo gran incertidumbre para el sector laboral, además de que no solo es un problema de salud física, sino que ha ahondado en problemas sociales, económicos y de salud mental. Por ello, y sumado al aumento de la demanda, asegura la Gerente, se ha producido presión y un ambiente estresante dentro de la compañía, por lo que la empresa ha girado a un estilo de liderazgo autoritario, ya que la junta directiva ha tomado el control total de las decisiones, haciendo el trabajo estructurado y rígido, desalentando la creatividad y la innovación.

Aunque, como lo mencionó la Gerente, la crisis de la pandemia no trajo a Soluciones Plásticas PET pérdidas financieras o dificultades económicas, se ha observado que los directivos han asumido una posición autocrática, lo cual ha generado tensión y estrés en los colaboradores, presentándose inconformidad en el direccionamiento de las actividades. Por estas razones, esta empresa requiere acciones y estrategias de liderazgo transformacional, pues como lo refiere (Katzenbach, 2000), el líder transformacional es un individuo que adquiere, a través del aprendizaje y su curva de experiencia, resultados pronosticados con suma certeza y seguridad, inspirando, motivando y flexionando hacia los cambios que la organización requiere. Esto se

traduce en la organización como el logro de las metas, objetivos, proyecciones y expectativas que se han planteado sobre la PMO.

Por todo lo anterior, se presentan la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fomentar el uso de acciones y estrategias de liderazgo transformacional dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET que contribuyan crear cambios en la cultura organizacional, el clima laboral y la motivación de sus colaboradores?

1.2 Justificación

En América Latina y el Caribe durante el 2020 y 2021, por la crisis del coronavirus, se estimó el cierre de más de 2.7 millones Mipymes formales, que contribuían con cerca de 8.5 millones puestos de trabajo (Osorio, 2021). En Colombia, tan solo en el año 2020 se perdió el 12% del tejido empresarial por la misma razón (Osorio, 2021). Esto indica un aumento de los retos para las empresas pequeñas y jóvenes como Soluciones Plásticas PET, pues deben transformarse para adaptarse a los requerimientos de la crisis global. En este sentido, se vuelve importante incentivar el uso de prácticas que mantengan una comunicación abierta entre directivos y empleados, que flexibilice las formas organizacionales y que convierta la crisis en oportunidad. Es en este aspecto que las prácticas de liderazgo transformacional pueden funcionar de punto de apoyo para sobrevenir a las mareas de la crisis económica global post COVID.

Desde antes de la emergencia por coronavirus, en Colombia el ambiente ya era adverso para las nuevas empresas, según la Cámara de Comercio (EyL, 2021) el primer año solo subsisten el 55% de las empresas que emprenden, el segundo año el 41%, el tercer año solo el 31%, y solo el 6% resiste más de 3 años y medio. Esto quiere decir que existen multiplicidad de factores estructurales que impiden la supervivencia de estas nuevas empresas, pero sin duda alguna, uno

de ellos es la falta de educación y formación en emprendimiento, incluyendo en este el cultivo de cualidades o habilidades como el liderazgo. Por esta razón, un proyecto como el que se plantea resulta beneficioso para empresas jóvenes como Soluciones Plásticas PET, pues tiene incidencia positiva en la motivación de todo el capital humano, crea un clima laboral participativo, estructura una cultura organizacional basada en principios y valores éticos, y aumenta la productividad y la innovación. Elementos fundamentales en la subsistencia de nuevas empresas.

De estos beneficios existe amplia evidencia. La influencia positiva del liderazgo transformacional en la cultura organizacional, el clima laboral, la motivación, la innovación y la productividad se ha demostrado en estudios como los de Jiménez y Villanueva (2018), Lucena (2021), Gonzales, et ál., (2018) y López y Quinchía (2021). Por lo que su instrucción es crítica para el crecimiento de las organizaciones, teniendo en cuenta sobre todo el contexto externo e interno actual de Soluciones Plásticas PET. Por ejemplo, el sector de los plásticos en Colombia, según Acoplasticos (2021), se contrajo en un 7,3% durante el año 2020, pero tuvo una acelerada recuperación del 22,2% en el primer semestre del año 2021. Esto implica cambios rápidos en el sector que afectan la estabilidad de Soluciones Plásticas PET, por lo que se requiere liderazgos que logren movilizar los recursos internos para aprovechar la explosión de crecimiento, y esto solo se logra mediante la aplicación de prácticas en liderazgo transformacional, ya que se necesita una nueva forma del que hacer organizacional.

La empresa Soluciones Plásticas PET, además, se encuentra reestructurando su organigrama con el ánimo de implementar una PMO que les permita tomar decisiones de inversión y desarrollo. Es allí donde se abre una ventana para la investigación de acciones y estrategias prácticas que desarrollen el liderazgo transformacional en la compañía. En este ambiente interno, se puede traer a colación los problemas de liderazgo que han presentado desde 2015, según la última evaluación

del clima laboral realizada, por ejemplo, el 60% de los colaboradores no se siente capaz de afrontar los cambios (Soluciones Plásticas PET, 2015). Por ende, el presente proyecto encaja en la apertura al cambio que se está planteando la empresa con la oficina PMO, pues llega configurar mejores equipos de trabajo y a solucionar en parte estas dificultades de liderazgo.

Los efectos de la pandemia por SARS-COV-2 aumentaron la demanda de plásticos por el crecimiento del consumo de productos empacados, lo que generó un crecimiento en las ventas de la compañía, sin embargo, la incertidumbre también crece con la inflación y la amenaza de una estanflación mundial, así mismo, las dificultades sociales del recurso humano se han empeorado con la profundización de la crisis social. Estos dos factores, por un lado, el aumento de la demanda, pero por el otro una amenaza social y económica, produce una prospectiva de desconfianza, por lo que desincentiva la inversión, aumenta la carga laboral y desestimula la innovación. Esto se demuestra la empresa, pues pareciera haber girado hacia un liderazgo autocrático, ya que como lo afirma la Gerente, la junta directiva ha tomado control irrestricto de las decisiones. Es de esta forma que la nueva Oficina de Gestión de Proyectos abre una ventana para oxigenar la empresa con innovación y creatividad, que aunado al objetivo de este proyecto, puede conducir a que se presenten los cambios y transformaciones que requiere la compañía.

Por ende, una guía de prácticas adaptada al contexto propio de la organización es un elemento formativo que le brindará herramientas a la empresa para que pueda resolver la problemática. Las estrategias se basan en la teoría del liderazgo transformacional debido a que es un estilo flexible que permite las transformaciones dentro de las instituciones, pues al contrario del autocrático, la comunicación es abierta, se hace hincapié en la cooperación, se deja que los colaboradores tomen decisiones y se adueñen de sus tareas, y se motiva al desarrollo positivo de los seguidores (Maraboto, 2021)

El estudio del liderazgo transformacional desde el enfoque propositivo que tiene este proyecto, posee relevancia social en cuanto analiza estructuras sociales complejas de relaciones interpersonales que influyen dentro de contextos empresariales y plantea a partir de allí transformaciones culturales, pues como concluyó un estudio de la Universidad del Rosario en Bogotá, “en las organizaciones se desarrollan identidades y costumbres a partir de los estilos de liderazgo que se implementen al interior de las mismas” (Rubiano, et ál., 2014). Además, su valor académico radica en brindar una mirada distinta al liderazgo transformacional, ya no desde la observación pasiva sino desde la acción participativa.

A nivel metodológico, la investigación actual pretende dibujar una propuesta de acciones o pasos para solucionar una problemática dentro de una organización concreta, la cual, ha prestado todos los elementos y ayuda necesarios para que el estudio sea viable. Por este carácter creativo y novedoso, el proyecto puede presentarse como un antecedente metodológico para futuras investigaciones. Por otro lado, como lo refiere Arroyo (2012), aunque no existe un liderazgo ideal, si es eficaz aquel que se adapta a las realidades, necesidades y requerimientos de las organizaciones. Por eso, se considera que, según los lineamientos de esta investigación, existe pertinencia y utilidad para la empresa en mención, pues podrá mantener el equilibrio entre lo que necesita su equipo de trabajo y el comportamiento del líder.

En definitiva, el factor humano es el más difícil de controlar dentro de las empresas, pues es en cierta medida impredecible y se compone de demasiados vectores que se relacionan entre sí. No obstante, debido a que el principal propósito de las organizaciones es mancomunar el trabajo hacia objetivos y metas, el rol de un líder que guíe los esfuerzos correctamente es de especial interés para las ciencias administrativas. En particular, con el desarrollo y evolución de los estilos

de liderazgo implementados en las compañías, los cuales parecieran estar llegando a la conclusión de que el liderazgo transformacional es del que mejores resultados se obtiene.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional para la empresa Soluciones Plásticas PET para fomentar el uso de acciones y estrategias de este tipo de liderazgo dentro de la compañía.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las prácticas de liderazgo de los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET por medio de una encuesta cerrada y estructurada sobre el liderazgo transformacional para configurar un perfil de comportamientos de liderazgo.
- Determinar los déficits entorno a las prácticas de liderazgo transformacional en los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET mediante un análisis cuantitativo de categorías cualitativas para elaborar un plan de acción que mejore dichos comportamientos.
- Establecer prácticas de liderazgo transformacional para la empresa Soluciones Plásticas PET a través del análisis de categorías emergentes para diseñar la guía pedagógica.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes de investigación

El marco referencial es la fundamentación teórica de la investigación, por ello, este segmento se ocupa de los antecedentes, teorías y conceptos que se utilizan para comprender el fenómeno investigado. En este sentido, el marco referencial se divide tres apartados: el primero se compone de las investigaciones anteriores relacionadas con el liderazgo transformacional, las cuales fueron filtradas según la pertinencia, similitud o aporte al proyecto que se está realizando. Estas investigaciones se organizan según la región de procedencia en tres niveles, internacional, nacional y regional, y de forma ascendente de acuerdo con la fecha de publicación.

El segundo apartado involucra el contenido teórico conceptual del fenómeno. Este se estructura conceptualmente de lo general a lo particular, y de manera teórica en consonancia con la evolución y relevancia científica de las teorías que explica el concepto expuesto. Por último, se construye una sección que se encarga de identificar la empresa, vinculando así los factores cualitativos relacionados con la entidad.

A nivel internacional, se encuentran documentos como el elaborado por la EAE Business (Costa, 2015), quienes realizaron una cartilla cuyo propósito era responder a la pregunta ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? De esta manera, recopilaron información relacionada con el liderazgo transformacional y brindaron herramientas prácticas a las empresas. Esta cartilla se presenta de forma didáctica y su principal objetivo era la pedagogía del estilo de liderazgo transformacional.

Gracias a esto, puede observarse una estructura o modelo para la creación de la guía de prácticas que se ocupa este proyecto, diferenciándose en el alcance de esta última, pues el proyecto

no solo busca educar, sino generar cambios en las empresas, incluyendo dentro de si el factor cualitativo que tiene cada organización, como su cultura organizacional y las relaciones que se dan dentro de ella.

Según Alarcón (2016) en su tesis para adquirir el título de magíster en ciencias administrativas de la Universidad Veracruzana en México, denominada “diagnóstico del liderazgo ejercido y los factores de motivación de los colaboradores de una tienda de conveniencia en la ciudad de Xalapa, Veracruz” halló a través de un estudio cuantitativo transversal no experimental y de alcance descriptivo, que los factores que influyen la motivación del personal en relación con el liderazgo transformacional de la empresa se expresan en dos componentes.

Por un lado, cuando el colaborador siente confianza y respeto por sus jefes de área, percibe que participa de manera activa en la elaboración de las actividades que se formulan en la compañía, recibe retroalimentación de su trabajo y se mantiene una comunicación amplia y cercana con relación a la información de la empresa. La motivación intrínseca del trabajador aumenta.

Por otro lado, al recibir bonos de acuerdo con el aumento de su productividad, tener estabilidad y seguridad en la compañía, estar complacidos con el trabajo que hacen, tener la facilidad de expresar sus preguntas y sugerencias, así como sentir agrado por las actividades que desarrollan durante su trabajo, incrementa la motivación extrínseca.

Esto resulta relevante para el estudio porque exponen actividades específicas, estrategias y prácticas de comportamiento que puede realizar un líder transformacional para inspirar, motivar o movilizar a sus colaboradores hacia la innovación y creación de cambios que apoyarán el crecimiento y darán forma al éxito de la empresa.

Castro, et ál. (2016) en su “propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C.”, presentada

para optar al título de Licenciado en Administración de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, concluyó que el liderazgo no tiene una única relación con el carisma o rasgos de personalidad, puesto que un líder puede desarrollarlo con el paso del tiempo. Con base a esta premisa, desarrollaron un manual operativo y un taller formativo, los cuales aportan información para organizar las funciones y operaciones de la empresa.

El proyecto de investigación anterior trae a colación la idea de que el liderazgo puede ser aprendido, promovido y potenciado, pues lo configura como una habilidad o destreza, que aunque se compone de características de la personalidad del líder, también es formada de acuerdo con su relación socioambiental. De allí que Calvay y Niño diseñaran “estrategias de liderazgo transformacional para desarrollar capacidades de gestión administrativa en los docentes de la institución educativa Cruz de Chalpón, distrito de Motupe en Perú” (2016).

Algo similar realizó Ruiz en su estudio diseñó un “modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para mejorar el estilo de liderazgo de las instituciones educativas unidocentes nivel inicial Ugel-Huarmaca” (2017). Esta guía se basó en cuatro elementos: la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, y la influencia idealizada y se fundamentó en talleres formativos que destacaban un aspecto de cada componente, planificando así doce talleres. Para realizar el modelo de gestión, el autor realiza un diagnóstico del liderazgo transformacional por medio de una encuesta. De dicho diagnóstico el autor produjo un perfil del liderazgo de los principales actores de las instituciones y creó estrategias pedagógicas como talleres para fortalecer las deficiencias encontradas. En este ánimo, el presente proyecto ejemplifica un estilo metodológico que puede implementarse en el presente proyecto.

Hernández y Duana, en un estudio “diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos” (2018), implementó el *Multifactor*

Leadership Questionnaire MLQ expuesto por Avolio y Bass en 1991, evaluando cada una de las extensiones del liderazgo y vinculándolas con algunas variables laborales. El resultado más importante fue la relación entre la antigüedad y la carga laboral y el desarrollo de liderazgo transaccional, el cual se caracteriza por ser rígido y por fundarse en la supervisión, la organización y un sistema de recompensas y castigos.

En otra dirección, Rojero, et ál. (2019), analizaron y explicaron la influencia del liderazgo transformacional en las características de los seguidores de las Mipymes de Durango (México). Para ello, aplicaron un cuestionario a líderes y seguidores de 360 empresas seleccionadas al azar, hallando evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en las cualidades de los seguidores. El factor *dejar hacer* y *consideración individualizada* son los elementos que más incidencia tienen sobre los atributos de los colaboradores.

Esto significa que, los colaboradores responden a la libertad con mejoras en su desempeño, por lo que líderes que fomenten la autonomía, la autoconfianza y la creatividad tienen mayor influencia en atributos de los seguidores como el mutuo apoyo, la contribución al grupo, la comunicación efectiva, la aceptación al cambio, la inteligencia emocional, la motivación, la tolerancia, entre otros (EAN, 2021). Por lo que el “*dejar hacer*” se posiciona como la categoría más importante del liderazgo transformacional, orientando a la investigación hacia este enfoque.

A nivel nacional se encuentran estudios como el de Gutiérrez y Barbosa (2015) quienes identificaron los estilos de liderazgo según el *Multifactorial Leadership Questionnaire* MLQ en secciones de producto de almacenes Éxito de localidad de Suba, Bogotá, Colombia. Este estudio cuantitativo de corte transversal y alcance descriptivo concluyó que, si en una organización no se establece un estilo de liderazgo predominante y común entre los líderes, las acciones y actividades

de los colaboradores se tornan anárquicas, redundando en un bajo rendimiento y desmotivación en función del cumplimiento de metas y objetivos.

Así como la falta de un estilo de liderazgo fijo para la organización obstaculiza el alcance de metas, López y Quinchía en su estudio de la Universidad del Valle, llamado “Influencia del Liderazgo de los Administradores en la Motivación de los Empleados en los Talleres de Bordados en el Municipio de Cartago, Valle del Cauca” (2021) encontraron que los líderes suelen ejercer su liderazgo de manera empírica, lo cual lleva a que sea un estilo tecnicista y sociable, que si bien logra motivar a sus seguidores, no genera la suficiente influencia para sostener la productividad, por lo que termina recomendando programas de capacitación específicos en el tema del liderazgo.

En el ámbito regional, Silva realizó una “propuesta de gestión del liderazgo para el departamento de mantenimiento de la refinería de Barrancabermeja Ecopetrol S.A.” (2016), proyecto presentado como requisito para la obtención del título de Magister en Administración de la Universidad Santo Tomas. Esta propuesta concluyó que hay una relación fuerte y directa entre el Clima Organizacional y el Liderazgo Transformacional, hallando que los cuatro componentes de este estilo de liderazgo clave para mejorar del clima organizacional son: *influencia idealizada*, *consideración individualizada*, *motivación inspiracional* y *estimulación intelectual*.

Un artículo con metodología similar realizado por Jaime y Vera (2020) y publicado en la revista *HAL open science*, buscó la influencia de los estilos de liderazgo en la innovación empresarial de las compañías del sector químicos en la ciudad de Bucaramanga encontrando que hay una correlación directa entre el estilo de liderazgo transformacional y la innovación, específicamente entre las prácticas de motivación inspiracional y las mejoras de los sistemas de producción o logísticos, así como la dimensión influencia idealizada con la superación de

obstáculos asociados al entorno. El liderazgo *laissez faire* se asoció con el impacto e innovación de la empresa en su proceso de aumentar la productividad.

Gracias a los estudios anteriores se puede concluir que el liderazgo influye de manera positiva dentro de las empresas, desde su productividad, la motivación de sus empleados y el clima laboral, hasta la propia cultura de la organización. Siendo de esto relevante capacitar o instruir a los líderes en prácticas de liderazgo transformacional, para evitar estilos empíricos y la bifurcación desordenada de estilos de liderazgo que obstruyan la sinergia de la organización. En cuanto a los componentes del liderazgo transformacional resalta el “*dejar hacer*”, situado como el fomento de la autonomía, la autoconfianza y la creatividad, como uno de los elementos fundamentales a desarrollar en los líderes de las compañías.

2.2 Marco teórico conceptual

Ahora bien, resulta relevante definir teórica y conceptualmente algunos elementos importantes para la investigación. Alles (2008), explica que existen aptitudes blandas y duras, caracterizando como habilidades de la personalidad a las competencias blandas, y como conocimientos técnicos, mecánicos, prácticos y específicos a las competencias duras, pero destaca que las habilidades blandas positivas en los equipos de proyectos contribuyen al éxito en la gestión.

De manera general, el liderazgo pertenece a lo que se denomina habilidades blandas, las cuales son habilidades interpersonales, sociales y de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, aptitudes profesionales, inteligencia social y emocional, que sirven para que las personas puedan moverse en su entorno y trabajar con otros (Santos, 2017). Para Sánchez (2018), las habilidades blandas se relacionan con aquellos atributos de una persona que le ayudan a interactuar

con otros de manera útil. Estos atributos hacen que las personas se diferencien de las demás para que todos los integrantes coordinen sus propósitos de forma conjunta y práctica.

Goleman (1996) citado por Guevara (2011), presenta otra posición sobre las habilidades blandas. Según este autor, hacen referencia a conocer las propias emociones y sentimientos, reconocerlos y gestionarlos, creando su propia motivación y manejando sus relaciones. En esta línea, para esta investigación las habilidades blandas se definen como, según lo expuesto por (Mujica, 2015), capacidades que tienen las personas y que se manejan de acuerdo con las circunstancias y a los entornos donde se desenvuelve y que por sus acciones inspiran y motivan. Este mismo autor resalta de las habilidades blandas o *soft-skills* que, aunque forman parte de los rasgos de la personalidad, es importante potencializarlas, pues talento sin disciplina no es efectivo (pág. 27). Al respecto, Arroyo (2018) clasifica las principales habilidades blandas como la capacidad para tomar decisiones, gestionar comunicaciones, resolver conflictos, delegar actividades, motivar y desarrollar al personal, manejo del tiempo y la dirección de grupos.

Caballo (2007) lleva su definición a otros aspectos. Para el autor, las habilidades blandas son un conjunto de comportamientos en los que los individuos expresan sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos en un entorno interpersonal de una manera adecuada a la situación y respetuosa del comportamiento de los demás. Mujica (2015) considera que las habilidades blandas son esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo, por eso las llama el saber ser, en otras palabras, que habilidades debe tener para realizar actividades y para interactuar con los demás.

Entonces, las habilidades blandas son el resultado de un acoplamiento de habilidades sociales de comunicación, personalidad, cercanía con el otro y comunicación asertiva con los demás, lo que facilita desarrollar o mejorar el aprendizaje y el funcionamiento de las instituciones

y de los equipos de trabajo. De acuerdo con la teoría humanista de Abraham Maslow (citado por Mujica, 2015, pág. 18), la seguridad en empleo es el eslabón número dos, pero al llegar a la autorrealización, donde está la moralidad, la creatividad, la resolución de problemas entre otros, se convierte en colaboradores que impulsan el desarrollo humano y empresarial.

En el tema de las habilidades blandas llevada a los equipos de trabajo, se destaca la posición de Beach (2011) sobre el líder. Según este autor, el líder debe lograr el éxito de los proyectos, debido a esto, se precisa de habilidades construidas en la sinergia y bajo los valores intangibles de la confianza, adaptabilidad y el cultivar las mismas, por cuanto se requiere crear un clima propicio y que las personas tengan la voluntad de desempeñarse con todo su potencial. Así, quienes participan en el desarrollo de proyectos deben combinar el ser innato con conocimientos y experiencias para el éxito de los objetivos y metas, superando los retos y desafíos en el día a día.

Otro aspecto lo destaca Wallace (2014), donde las competencias que debe tener un líder abarcan actitudes, características de la personalidad, y liderato de equipos de trabajo (pág. 34). Para este autor, los equipos del proyecto requieren un buen gerente donde se combine las características de su propio ser y la capacidad técnica como resultado de las metodologías para la gestión adecuada. Villar y Quiroga (2013, p. 56) definen estas competencias como la articulación integral de conocimientos teórico-prácticos, habilidades pulidas con la experiencia y actitudes aplicadas al comportamiento y los valores que se usan para incrementar el rendimiento y encabezar los equipos de trabajo.

Ortega (2016) agrega afirmando que estas habilidades sociales y emocionales pueden ser desarrolladas debido a que están en constante evolución (pág. 39), por cuanto las situaciones y circunstancias del día a día en las organizaciones hace que existan lecciones aprendidas que son positivas para mejoramiento continuo. Para Lledo (2017) un jefe, gerente o director actúa como

líder de equipo para alcanzar los objetivos del proyecto, organizando y tomando las decisiones importantes, pero ese director de orquesta debe tener habilidades blandas que complementen su experticia técnica para lograr atender a los grupos de interés.

En este sentido, el liderazgo se perfila como una de las habilidades blandas más importantes, ya que se interconecta con otras habilidades como la comunicación asertiva, la resolución de problemas o la escucha activa. Para la Organización Mundial de la Salud OMS (2010) quien maneja proyectos en sus diversas oficinas, considera liderar como poseer visión y tener la capacidad de comunicarla, motivar, mediar y administrar recursos y apoyos para realizar metas compartidas. Pero también, el liderazgo se asocia, según Amador (2002), a un proceso de influencia entre la persona que lo ejerce y aquellas personas que lo siguen, por lo que el liderazgo juega un papel fundamental en la existencia del compromiso y satisfacción del equipo (pág. 33)

Según Castro y Fernández (2004 pp. 1-2), cita a Northouse (1997), el liderazgo es un fenómeno social en el que un individuo ejerce influencia sobre las percepciones, creencias y valores de un grupo de personas para el logro de objetivos específicos. Con base a esto, para Delgado (2003) el líder es un sujeto que se comporta como guía o director de un grupo, el líder tiene la habilidad de influir en otras personas, lo que hace o dice, logra incentivar a los demás para que trabajen mancomunadamente por un objetivo común. Tovar (2017), expresa algo similar, según el autor, el líder es un gestor de energías y recursos que se basa en los procesos psicológicos superiores de sus seguidores, como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, y la colaboración.

Drucker citado por Delgado (2003), asegura que la tarea del líder es desarrollar líderes, por lo tanto, aunque es el responsable de la empresa, a través de sus acciones impulsan a sus colaboradores a cumplir metas y propósitos en forma colectiva dentro del ambiente laboral. Bass

(1985) citado por Ayoub (2010), establece unas características de las personas que ejercen la condición de líder. Para este autor, la seguridad, empatía, responsabilidad e inspiración se conjugan como competencias que debe desarrollar un líder. Avolio y Bass (1991) complementa afirmando que los líderes motivan e inspiran, a través de sus competencias, valores y punto de referencia para sus colaboradores, logrando que estos se identifiquen con él.

El liderazgo es un tema que ha sido abordado desde la academia, centros de investigaciones y la experiencia de quienes sobresalen en el mundo de los negocios. Por ejemplo, Rueda (2016) identificó 21 artículos publicados en revistas *Publindex*, donde los estilos de liderazgo más importantes son el transformacional y transaccional, encontrando aspectos psicológicos asociados con liderazgo. De estos, los más comunes son: la inteligencia emocional, el clima organizacional, la cultura organizacional, y los instrumentos más utilizados son: entrevistas y cuestionarios.

Dentro de la explicación del concepto, existe una discusión recurrente si el líder nace o se hace, por ejemplo, para Alessio (2017) existen genios de la ciencia, negocios, música, deporte entre otros que recibieron un impulso para desarrollar todo su potencial, ese impulso podría haber sido una oportunidad casual, un entrenamiento, un profesor o una guía (pág. 48). Este autor plantea que en estos casos, la oportunidad que le ofrecieron otros líderes sirve de apoyo para descubrir capacidades o talentos, que sumado al esfuerzo e inversión en tiempo y recursos, generan grandes logros; por esto es importante fomentar estos liderazgos en los espacios del ejercicio humano.

Bennis y Nanus (1997) citados por Alessio (2017), describen los mitos del liderazgo. Para ellos, existen creencias falsas sobre el liderazgo. Algunas de ellas son: es una habilidad poco común, se nace siendo líder, un líder debe ser carismático, el liderazgo solo se presenta en la alta dirección, y el líder manipula y controla. Al respecto, Alessio (2017) plantea una serie de interrogantes sobre estas creencias: ¿son carismáticos y autosuficientes?, ¿Guían, enseñan, delegan

autoridad y ayudan? ¿Toman decisiones y asumen riesgos? ¿Poseen coraje y confianza? ¿Son humildes? ¿Tienen afán de protagonismo? ¿Se lideran así mismo? Según Kottler (1985) los comportamientos de un líder van más allá de ser solo carismáticos y creíbles, pues se preocupa por señalar la dirección, disponer a la gente, motivar e inspirar y generar cambios.

Tannenbaum y Schmidt (1958) fueron los primeros en presentar un modelo explicativo del liderazgo. Ellos afirmaron que el liderazgo se desarrolla a lo largo de las contingencias del entorno, para estos autores, las condiciones y variables situacionales entre el líder y sus seguidores tiene un gran peso en el estilo de liderazgo, por lo que parten del liderazgo centrado en el subordinado hasta el liderazgo centrado en el gerente, es decir, se proponen siete modelos de liderazgo que comienzan desde el autocrático, en el cual el líder domina todas las decisiones y solo las comunica a sus seguidores, hasta el modelo participativo que consiente la tomar las decisiones de sus seguidores dentro de determinadas reglas establecidas con antelación.

Vroom y Yetton (1973) apoyan que la conducta del líder va conforme con la contingencia, iniciando en el líder que elige su decisión y la promulga para que se ejecute, pasando por el líder que comunica el problema a sus seguidores para escuchar sus opiniones y luego hace una elección propia, por lo que concuerdan en que la comunicación debe ser continua en todos los escenarios. Otro modelo es el expuesto por Hersey y Blanchard (1988) citado por Alessio (2017), este modelo de liderazgo situacional explica que el comportamiento de las relaciones concierne a la madurez psicológica de los seguidores, estructurando una sucesión que inicia en decir dirigiendo, pasando por vender entrenando, participar apoyando, y finaliza en delegar facultando.

Avolio (1991) citado por Ayoub (2010), sugiere un estilo de liderazgo que se caracteriza por sus vínculos directos y confiables, la motivación permanente de sus colaboradores y la incorporación de lo estratégico y lo táctico. Este estilo se denominó transformacional, y se

encontró que aumenta la transaccionalidad, por cuanto el liderazgo transaccional o también conocido como el liderazgo gerencial, requiere incorporar elementos que tienen el transformacional, como inspirar y motivar de forma permanente a sus colaboradores, siendo el incentivo una forma de alcanzar los objetivos y buscar alternativas para lograr de forma permanente inspirar en otros, así permitirá incrementar el impacto positivo entre los grupos de trabajo. Bass, B. (1985) define a un líder transformacional como alguien que promueve el comportamiento proactivo de los seguidores. Los líderes transformacionales se basan en cambiar los intereses de los individuos y ponerlos al servicio de la organización a través de la creencia en una visión compartida (Senge, 1990).

Según la teoría de Avolio y Bass (1991), el liderazgo transformacional se compone de siete factores característicos: Influencia Idealizada, Estimulación Intelectual, Recompensas Contingentes, Consideración individualizada, Administración por excepción, Motivación inspiracional, y Dejar hacer. Los cuales deben trabajarse activamente. Delgado (2003), cita a RENCH (2002), expone que existen tres maneras de desarrollar el liderazgo transformacional “la primera es conocerse, la segunda desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía y la tercera saber comunicar” (pág. 77).

De acuerdo con la Cámara de Comercio, la empresa Soluciones Plásticas PET está ubicada en el municipio de Barrancabermeja. Esta empresa fue creada hace más de 10 años como persona natural para la recolección y recuperación de plásticos, pero debido a la expansión de nuevos productos, cambió de persona natural a jurídica como SAS. Actualmente, cinco socios conforman la junta directiva y alrededor de cincuenta empleados su fuerza de trabajo, lo cual la cataloga, según la clasificación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como pequeña empresa.

El liderazgo más significativo que ejerce la empresa es el influenciar y motivar a más de dos mil quinientos hogares que proveen residuos plásticos para que reciclen y contribuyan a una economía circular sostenible. De la misma forma, lidera la producción y comercialización de derivados plásticos con más de trecientos clientes. Por lo anterior, se demuestra que la compañía está comprometida con el desarrollo local y regional del municipio.

Soluciones Plásticas PET S.A.S. tiene como misión la especialización en la fabricación y comercialización de productos PET y tapas plásticas, garantizando los más altos estándares de calidad, brindando una excelente atención a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del mercado local y regional, promoviendo la seguridad integral de nuestro equipo y la preservación del medio ambiente. Asimismo, se visiona para el año 2022 ser líderes en la fabricación y comercialización de productos plásticos, incursionando en nuevos mercados y tecnologías de aprovechamiento de recursos amigables con el medio ambiente, para así ampliar su carta de productos y satisfacer la demanda propuesta por sus clientes.

3. Marco metodológico

3.1 Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Dentro de los procesos investigativos es preciso determinar primero la naturaleza de los datos, el alcance que tendrá el estudio, y partir de allí decidir sobre cuál será su modelo o diseño metodológico, y qué métodos se utilizarán. En este sentido, el presente proyecto tiene un enfoque cualitativo y su alcance es descriptivo, esto significa que, según Hernández, et ál. (2014), la investigación maneja datos cualitativos, obteniendo así información específica y subjetiva. Además, se limita a puntualizar las características del fenómeno que se estudia. Sin embargo, se

debe considerar que se obtuvieron frecuencias de datos de las variables cualitativas, las cuales fueron representadas en figuras y posteriormente interpretadas en un análisis de contenido cualitativo del que surgieron categorías emergentes.

En cuanto al método, el Project Management Institute (PMI, 2021) propone cinco etapas para la gestión de proyectos. Estas etapas fueron consignadas en la Guía PMBOK y se nombraron iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. La primera refiere a definición de un problema y su justificación en la empresa. En segunda se presentan acciones para conseguir los resultados finales y prevenir escenarios negativos. La tercera relaciona la implementación del plan; la cuarta implica un proceso de mejora u optimización del proceso. Y la quinta es la evaluación del proyecto y significa entregar al cliente un informe de resultados y una retroalimentación con recomendaciones para el futuro.

Estas fases pueden coexistir con el diseño de investigación-acción, pues ambos comparten el propósito de propiciar un cambio, transformar una realidad administrativa, que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación y que se integran con fases secuenciales de acción: identificación de hechos, análisis, planificación, implementación y evaluación (Hernández, et ál., 2014). Sin embargo, la investigación acción involucra la total colaboración de los participantes, pues las soluciones se construyen junto a la comunidad, al contrario, el método PMBOK comprende una dirección unilateral del proyecto y una solución técnico-científica que es propiciada por unos expertos.

Debido a lo anterior, este proyecto presenta una complejidad metodológica, ya que el ánimo del presente proyecto es comprender y resolver una problemática social específica relacionada con el liderazgo, estructurándose en fases o etapas secuenciales de acción, para modificar un aspecto administrativo. Por ende, se resuelve con la adaptación de los métodos a las necesidades del

proyecto, para así lograr el cumplimiento de los objetivos planteados. No obstante, el proyecto se limita a identificar, definir y justificar el problema; analizar las categorías sobre las causas y consecuencias de la problemática; y brindar o planificar posibles soluciones que se consignan en un programa o proyecto que las resuelve.

3.2 Sujetos participantes

La población para Hernández, et ál. (2014), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, las cuales son dadas por los criterios de inclusión y exclusión, así como el método de muestreo que se haga uso. De esta manera, se tiene como universo 35 colaboradores de la empresa Soluciones Plásticas PET que mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia fueron seleccionados. Uno de los criterios de inclusión fue que los colaboradores hubiesen ingresado a la empresa en no menos de dos meses, puesto que se entiende que en promedio durante los primeros 45 días hay mayores probabilidades de que un empleado dimita del cargo (Jones, 2014 p. 7), y los seres humanos requiere al menos 66 días para la creación de nuevos hábitos (Lally, et ál., 2010). Por ello el Artículo 76, Código Sustantivo del Trabajo (2010), establece un periodo de prueba de dos meses. Además, fue necesario que los participantes tuvieran habilidades de lectoescritura y no tuvieran ninguna limitación física o cognitiva que influyera en los resultados.

En cuanto a las características sociodemográficas de los participantes, se observa en la Figura 1 que la mayoría con el 67% eran hombres y la minoría con el 33% eran mujeres. En la Figura 2 se evidencia que son más preponderantes los pertenecientes al área de producción (61%), seguido de la administrativa (17%) y la comercial (14%); el área de gerencia solo aportó el 3% de los resultados. Por otro lado, la Figura 3 muestra que es más frecuente la antigüedad de uno a dos

años con el 47%, acompañada de las antigüedades de dos a tres años con el 28% y de tres a cuatro años con el 14%; es menos frecuente los participantes con una antigüedad de menos de un año (11%). Todos los participantes eran adultos y se encontraban en edades entre los 25 y los 43 años.

Figura 1. *Participantes separados por género*

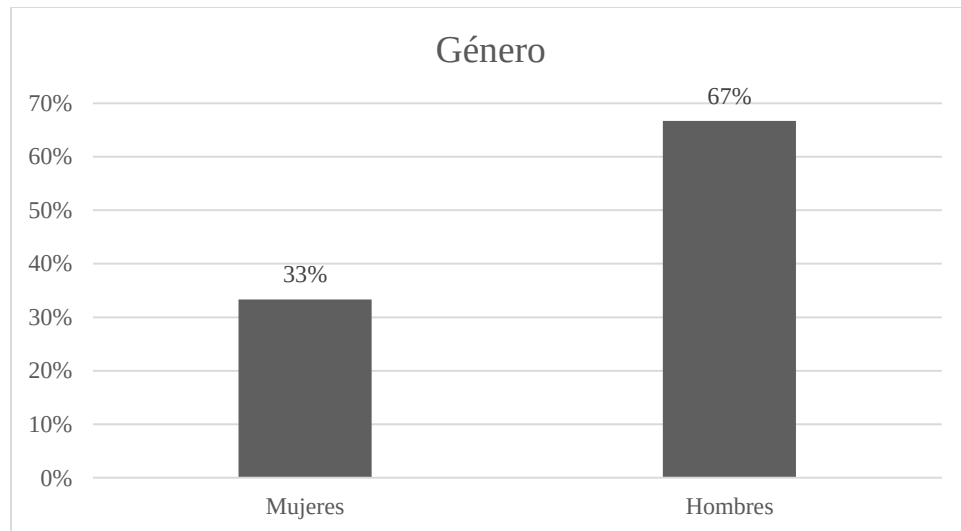


Figura 2. *Participantes discriminados por área de trabajo*

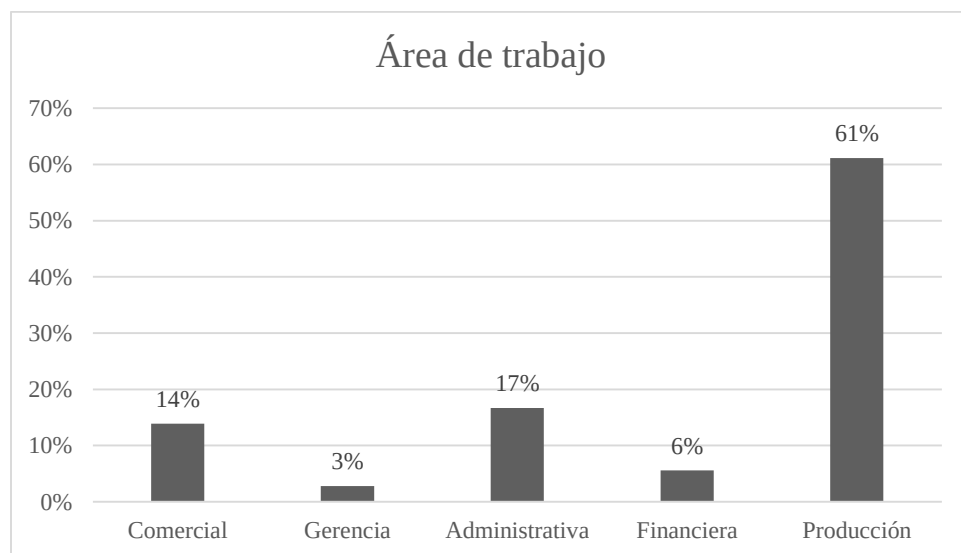
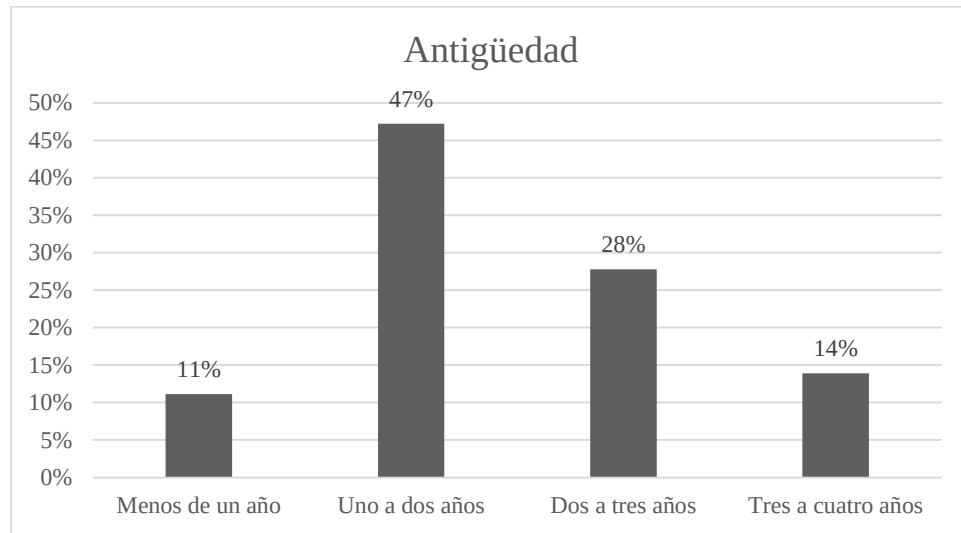


Figura 3. *Participantes segmentados por antigüedad.*

3.3 Fuentes de Información

3.3.1 Fuentes de información primaria

Son aquellas que contienen información nueva y proceden directamente de la fuente original. En este aspecto, las fuentes primarias para este proyecto son los participantes del estudio y la información brindada de primera mano por la empresa Soluciones Plásticas PET, la cual consistió en la información consignada en la página web de la compañía y una evaluación del clima laboral que se realizó hace cinco años. Se debe acotar que la empresa es muy celosa de su información, por lo que limito el acceso a diversos datos contables, financieros y administrativos.

3.3.2 Fuentes de información secundarias

Son las fuentes que abarcan información ya organizada y elaborada, producto del análisis, extracción o reorganización y que refieren a datos primarios originales. Por ello, la investigación

recolecta otros estudios relacionados al problema o la temática que se investiga, sonsacándolos de bases de datos científicas públicas o privadas.

3.4 Categorías de análisis

Tabla 1. *Matriz de categorías de análisis*

Categoría	Definición	Subcategoría
Influencia Idealizada ^a	Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza ^b .	Atribuida: Respeto, Confianza y admiración. Conductual: Modelaje, Interés por el grupo, Comunicación y Coherencia.
Estimulación Intelectual ^a	Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas ^c .	Orientar al problema Sugerir nuevos métodos
Recompensas Contingentes ^a	Consiste en el intercambio líder-seguidores, en términos de intercambiar recompensas previamente especificadas, por el esfuerzo y resultados de los seguidores ^d .	Expectativa Recompensa Reconocimiento
Consideración individualizada ^a	Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora ^e .	Consideración Desarrollo personal
Administración por excepción ^a	Enfoca su atención a aspectos o datos excepcionales (o que tiendan a ser excepcionales) ^f .	Vigilancia Solución de problemas
Motivación inspiracional ^a	Comunica expectativas grandes, usa símbolos para procedimientos requeridos en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.	Visión del futuro Metas incluyentes Persuasión Autoconfianza
Dejar hacer ^a	Se refiere a dotar de libertad y autonomía a los colaboradores para que realicen sus actividades.	Autonomía Creatividad

Nota: ^a Adaptado de Bass y Avolio (2000), categorías señaladas en su teoría de liderazgo transformacional. ^b Tomado de Lastra (2010) ^c Tomado de González y otros (2013). ^d Tomado de Aiteco (2021). ^e Tomado de Ñaña (2017). ^f Tomado de Blanco (2019).

Acorde a la revisión bibliográfica realizada en marco referencial, se pudo seleccionar las categorías de análisis para este proyecto, sintetizándose en la Tabla 1. Bass y Avolio (2000) son los autores más destacados en el liderazgo transformacional, elaborando una teoría sólida sobre los factores que configuran dicho estilo de liderazgo. En específico, los autores plantearon siete categorías, influencia idealizada, estimulación intelectual, recompensas contingentes, consideración individualizada, administración por excepción, motivación inspiracional y dejar

hacer. De las cuales se extrajeron subcategorías alusivas a como fueron definidas y puestas en práctica por otros autores. Estas subcategorías fueron la base para construcción de la encuesta que se describe en el apartado de estrategias de recolección y análisis.

3.5 Estrategias de recolección y análisis

Para que la investigación cumpla con los objetivos planteados es necesario establecer las estrategias de recolección y análisis de los datos cualitativos. Por esto, se estableció como estrategias de recolección el uso de una encuesta estructurada y cerrada de 14 ítems, esto significa que el conjunto de preguntas se determinó con anterioridad y sus respuestas aparecen fijadas en el texto. Cada uno de los 14 ítems presenta una afirmación que debe ser complementada por las opciones de respuesta, estas afirmaciones recogen situaciones que se generan en el área de trabajo, como la asignación de nuevas tareas o la solución de un conflicto. Las opciones de respuesta fueron construidas a partir de las subcategorías mencionadas en la Tabla 1, por lo tanto, recogen el concepto de cada categoría y su selección debe ser interpretada como la presencia o no de un factor del liderazgo transformacional. Por esta razón existen dos opciones de respuesta vinculadas a cada subcategoría, una con connotación positiva y la otra negativa.

La encuesta no mide características de liderazgo del participante, sino el desempeño del líder o jefe de área con relación a los componentes del liderazgo transformacional. La encuesta es de selección múltiple con múltiple respuesta, en donde al participante se le presenta una situación cotidiana de trabajo y este debe seleccionar las afirmaciones de liderazgo transformacional que más se ajusten a la realidad en la empresa. En este sentido, la respuesta con connotación positiva se interpreta como la presencia de la subcategoría, y la respuesta con connotación negativa la ausencia del factor. Por ello, la encuesta se analizó a través de categorías nominales preestablecidas

en un análisis cuantitativo por conteo de frecuencias, el cual se muestra por medio de porcentajes en histogramas de frecuencia. El cuestionario fue aplicado bajo condiciones ambientales favorables, en otras palabras, se implementó en un espacio luminoso, aireado y en un momento oportuno en el que el estrés o el cansancio no influenciaran los resultados.

De acuerdo con lo anterior, los resultados arrojan un porcentaje de participantes afirmando la presencia de una subcategoría y otro porcentaje de sujetos informando lo contrario. En consecuencia, se dispone una escala de medida general de sensibilidad que permita generar una interpretación cualitativa de cada categoría. Alarcón (2016) concluyó en su estudio que a mayor unidad entre los estilos de liderazgos expresados dentro de la empresa, mayor es la sinergia en los procesos de la compañía. En virtud de esto, se toma como referente el 75%, pues valores inferiores a esto no se consideran como mayoría considerablemente significativa para la Gerente de Soluciones Plástica PET. Ergo, resultados superiores al 75% de las frecuencias registradas como presencia de una subcategoría, se perciben como un buen desempeño de la categoría en los líderes de la empresa. En sentido opuesto, si el porcentaje de frecuencias nominadas como ausencia del factor supera el 25% se interpreta como un desempeño deficitario, por lo que debe ser tenido en cuenta en la elaboración de la guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional.

Tabla 2. *Matriz de categoría vs afirmaciones para la encuesta*

Categorías		Subcategoría	Opciones de respuesta sobre el líder transformacional ^a
Influencia idealizada	Atribuida	Respeto	Actúa de modo que se gana mi respeto
		Confianza	Tengo confianza en sus juicios y decisiones
		Admiración	Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella
	Conductual	Conducta modelo	Logra que me identifique con él debido a sus valores
		Interés por el grupo	Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo
Estimulación intelectual		Comunicación	Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo
		Coherencia	Es coherente entre lo que dice y lo que hace
		Orientación del problema	Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista

Categorías	Subcategoría	Opciones de respuesta sobre el líder transformacional ^a
Motivación inspiracional	Sugerencias	Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
	Visión del futuro	Construye una visión optimista, entusiasta y motivante del futuro
	Metas incluyentes	Elabora metas que incluyen mis necesidades
Dejar hacer	Persuasión	Me muestra los beneficios de alcanzar las metas organizacionales
	Autoconfianza	Aumenta la confianza en mí mismo
	Autonomía	Me permite tomar decisiones con relación a mi área de trabajo
Recompensa contingente	Creatividad	Me permite ser creativo cuando realizo mi trabajo
	Expectativa	Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno y lo que espera de mi
	Recompensa	Me recompensa cuando tengo un buen desempeño
Consideración individualizada	Reconocimiento	Reconoce mediante palabras de afirmación mi trabajo cuando logro los objetivos establecidos
	Consideración	Se da cuenta de lo que necesito y considera que tengo habilidades y aspiraciones únicas
	Desarrollo personal	Busca la forma de desarrollar mis capacidades y fortalezas
Administración por excepción	Vigilancia	Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares
	Solución de problemas	Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen

Nota. ^a Algunas de las opciones de respuesta son adaptadas del MLQ (x5) de Bass y Avolio (2000) y la encuesta realizada por Alarcón (2016).

En la tabla 2, como se mencionaba, se presentan las categorías y subcategorías de análisis establecidas por la investigación teórica del liderazgo transformacional, y al frente se posicionan las opciones de respuesta elaboradas. Estas afirmaciones se consideran reactivos de la presencia de una de las subcategorías, y su selección por el participante significa que su líder implementa esta subcategoría en su repertorio de comportamientos. La encuesta final puede observarse anexa en el Apéndice A del presente documento.

3.5 Criterios éticos

Realizar investigación con sujetos vivos requiere tener en cuenta los principios bioéticos, los cuales implican garantizar: valor social con la solución a un problema comunitario, validez científica con una metodología y marco teórico sustancial e idóneo a la necesidad social, selección equitativa de los sujetos dando prioridad a aquellos que se beneficien del resultado del proyecto,

proporción de favorabilidad a través de la minimización de riesgos y la maximización de beneficios, condiciones de diálogo auténtico mediante el respeto a la vida individual y opiniones de los participantes, evaluación independiente gracias a que fue revisada por una persona con la autoridad para aprobar, corregir o suspender la investigación, consentimiento informado por escrito que asegure que los individuos participaron sólo cuando la investigación fue acorde con sus intereses, preferencias y valores, y que lo hacen de forma voluntaria con el conocimiento necesario y suficiente para tomar decisiones con responsabilidad, además, que se les permitió a los participantes cambiar de opinión y retirarse sin sanción de ningún tipo y su información fue respetada con reglas explícitas de confidencialidad.

Para hacer cumplimiento a las premisas anteriores, se garantiza a través de un acta el permiso de la empresa para recolectar información de sus trabajadores (ver Apéndice C), para lo cual la empresa dio vía libre a la implementación de un instrumento tipo encuesta y a el ingreso a sus instalaciones para realizar actividades relacionadas con el objetivo de estudio, y se comprometió a responsabilizarse, junto a los investigadores, de los resultados obtenidos, la custodia bajo reserva y confidencialidad de los datos adquiridos, y el resguardo de la identidad de los participantes.

Con relación a los sujetos de estudio, no hubo coacción de ningún tipo ni se forzó a los participantes a responder la encuesta, su participación fue espontánea y voluntaria, lo que significa que su expresión fue libre y honesta. Se debe acotar, además, no se presentaron conflictos de intereses que afectaran los resultados expuestos, pues los investigadores no tienen ningún vínculo socioafectivo ni laboral con la empresa que parcialice o confronte el deber investigador y los intereses personales o empresariales.

3.6 Procedimiento

La investigación se estructuró en dos dimensiones principales y cinco fases secundarias. La primera dimensión correspondió a lo que el método PMBOK llama iniciación, por ello se implementó la fase I, la cual consistió en el acercamiento de los autores a empresa Soluciones Plásticas PET. En esta fase se contactó a la gerente y se le informó acerca de los objetivos y propósitos del proyecto, de esta manera, también se solicitaron los permisos pertinentes y se organizó la forma de trabajo con la compañía. Entonces, se pidió información corporativa y se organizaron dos visitas a la empresa, la primera para realizar la recolección de los datos y la segunda para informar los resultados y hacer entrega de la guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional. Durante esta fase las autoras iniciaron la definición del problema y su justificación en la empresa, y construyeron el instrumento de recolección, es decir, la encuesta.

Esta fase comprendió una serie de obstáculos debido a la opacidad de los datos obtenidos de la empresa. Aunque la Gerente se mostró colaboradora y respondió a algunas preguntas sobre su visión de la empresa, Soluciones Plásticas PET fue muy reservada de la información que brindó, por lo que se tuvo que recurrir solo a los datos que se encontraban públicos en internet. El trato con la compañía en todo momento fue cordial, se pudo acordar la visita para la recolección de datos y organizaron un espacio a sus colaboradores para ser encuestados. Al tiempo que se realizaban estos contactos, fue necesario recoger información teórico conceptual sobre el liderazgo transformacional, con la cual se elaboró la encuesta que se describió en el apartado de estrategias de recolección y análisis.

En la fase II se continua con la dimensión de iniciación de la guía PMBOK, ya que las autoras se dirigieron a la institución con la intención de recolectar los datos, por ello se acercaron a los colaboradores en una reunión pública en la que se introdujo el proyecto, se informó su

propósito y alcance, y se sensibilizó sobre el liderazgo transformacional. Acto seguido se solicitó su consentimiento y se les explicó que la información recolectada se mantendrá bajo irrestricta confidencialidad. En ese instante, se dieron las instrucciones para la aplicación de la encuesta.

En la reunión los participantes se encontraban receptivos y colaboradores, surgieron algunas dudas sobre cómo responder la encuesta, las cuales fueron solucionadas en el momento. En cuanto a la sensibilización sobre el liderazgo transformacional, se observó el reconocimiento de algunas de sus características en los colaboradores y los participantes informaron en el cierre que fue una actividad de aprendizaje significativo.

La fase III comienza la dimensión dos de la Guía PMBOK, la planificación. Por esto, se presentan, analizan, discuten y concluyen los resultados, para ello, se identificaron categorías cualitativas nominales que se analizaron cuantitativamente en un conteo de frecuencias, y que después se interpretaron de manera cualitativa con relación a categorías emergentes, con las cuales se propusieron las acciones y estrategias que pretenden dar solución al fenómeno estudiado.

Esta fase constituyó en un desafío para las autoras, pues constituyó en cuantificar variables cualitativas que después debieron ser dotadas de un significado cualitativo, para después ser clasificadas según su interpretación en categorías emergentes, con las que se estructuraron prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional. Debido a esta complejidad, se extendió el tiempo de ejecución del proyecto, y se reformularon algunos aspectos metodológicos.

Las fases consiguientes también hacen parte de la planificación, en la fase IV se construye la guía de acuerdo con la información obtenida, la cual contiene los resultados y las acciones o estrategias de liderazgo transformacional, consignadas de forma didáctica y pedagógica, con la que se espera generar un cambio dentro de la organización.

La guía está conformada por siete partes, un primer apartado introductorio que recoge el ánimo con el que se realiza la guía, un segmento de desarrollo conceptual con el que se quiere orientar a los líderes sobre el liderazgo transformacional, una parte en la que se determinan los aspectos identitarios de la organización Soluciones Plásticas PET, un punto para la estructuración metodológica propia de la guía, un ítem en el que se presenta a manera de informe los resultados deficitarios que se obtuvieron de la encuesta, y un fragmento destinado a la descripción de las prácticas para desarrollar el liderazgo dentro de la empresa. Esta última sección toma las diez prácticas establecidas, las describe, plantea su propósito y las resume en un plan de acción.

La guía tomo dos semanas para su elaboración después de haber culminado la fase anterior en la que se analizaron los resultados de la encuesta. Para su construcción, se tomaron los resultados cuantitativos de las categorías deficitarias, se les dio una interpretación cualitativa a partir de los conceptos teóricos y antecedentes investigativos, de allí, surgieron diez categorías emergentes que buscan darle solución a los problemas encontrados, las cuales dieron origen a las prácticas que se propusieron en la guía. Las prácticas por realizar se describen en la tabla 4, y cada una va orientada a fortalecer un aspecto deficiente dentro del comportamiento de un líder transformacional. El plan de acción consta de las prácticas establecidas por las categorías emergentes, su descripción conceptual, el objetivo que orienta su accionar y la meta que se quiere lograr con su aplicación. La ejecución de la guía requiere de un gran compromiso de la empresa, pues requiere de recurso humano específico, tiempo dedicado para su realización y materiales para elaborar herramientas didácticas para la difusión de conceptos.

La fase V es el último paso, en esta se entrega a los directivos el resultado diagnóstico, las acciones de mejoramiento y las estrategias diseñadas en la guía práctica de liderazgo transformacional. En estas dos últimas fases, las autoras pudieron alcanzar los objetivos del

presente proyecto, pues lograron diseñar la guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional, orientando, promoviendo, fomentando y facilitando el aprendizaje de conocimientos y prácticas, y el uso de acciones y estrategias relacionadas con el liderazgo transformacional. De forma pasiva, la ejecución de este proyecto podría incidir en la motivación, el clima laboral y la cultura organizacional de Soluciones Plásticas PET.

4. Resultados y análisis de resultados

En relación con lo expuesto en el capítulo anterior sobre la metodología de este estudio, se aplicó una encuesta de 14 preguntas vinculadas a las categorías encontradas en el análisis teórico conceptual del liderazgo transformacional expuesto y argumentado por Bass y Avolio (1990). En cada pregunta se presentaba una situación en la que se exponía el comportamiento del líder, por lo que su seguidor debía enlazarlo con una serie de opciones de respuesta. Las opciones de respuesta correspondían a afirmaciones sobre influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiracional, dejar hacer, recompensa contingente, consideración individualizada, y administración por excepción. Por esto, en este apartado se exponen los hallazgos de la encuesta, expresados con la frecuencia en porcentaje de las respuestas de acuerdo con cada categoría.

4.1 Resultados y análisis de la encuesta

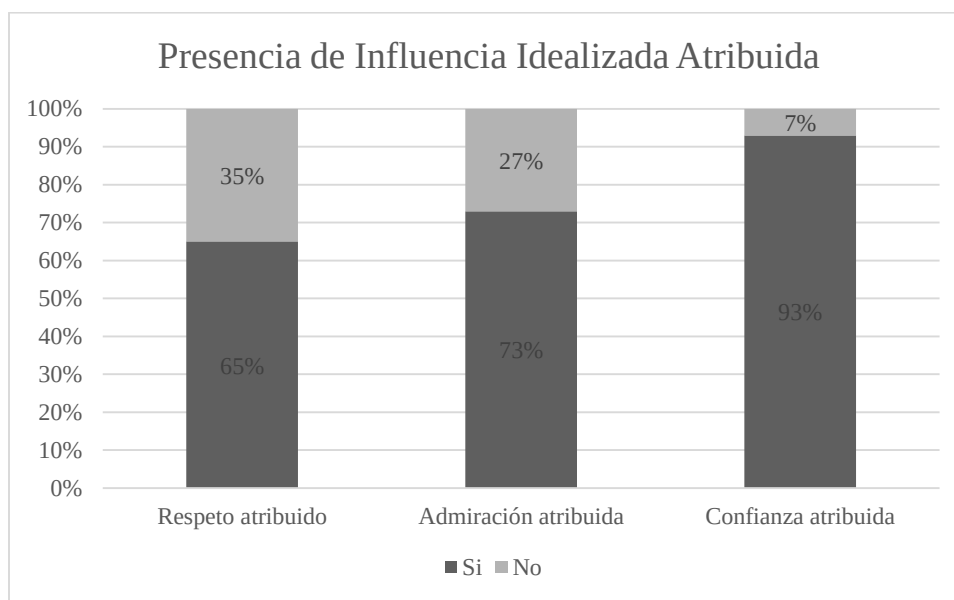
4.1.1 Influencia idealizada

El liderazgo transformacional se compone de algunos comportamientos que se recogen en siete categorías. La influencia idealizada hace referencia al nivel de confianza y respeto que los seguidores tienen en su líder, la dedicación de los colaboradores en su trabajo, y la cantidad de

seguidores que lo consideren su modelo a seguir. Por ello, se subdivide en atribuida y conductual; la primera corresponde a valores y la segunda a comportamientos del líder. En este sentido, la influencia idealizada atribuida son aquellos principios y valores que un líder es capaz de transmitir a sus seguidores, y que estos a su vez pueden identificar en él. En cuanto a la conductual, es el medio por el cual el líder transmite esos valores, púes es a través del comportamiento modelo, la coherencia, la comunicación cercana y abierta, y el interés genuino por el grupo que el líder demuestra sus valores y principios a sus seguidores.

4.1.1.1 Influencia idealizada atribuida.

Figura 4. Resultados de la encuesta en influencia idealizada atribuida



Dentro de la organización Soluciones Plásticas PET, como se observa en la figura 4, se encontró que aunque en su mayoría las respuestas son positivas frente a la confianza (93%), la admiración (73%) y el respeto (65%) atribuidos al líder, el porcentaje de colaboradores que

afirmaron que la conducta de su líder no merece su respeto es significativa, ya que equivale al 35% de las respuestas sobre respeto; lo mismo ocurre con la admiración atribuida, pues los seguidores que consideran que sienten vergüenza de estar asociados o dan una mala referencia de su líder es del 27% de las repuestas relacionadas con la admiración. Esto debe ser interpretado como un déficit en la forma como los líderes o jefes de área de la empresa logran que sus seguidores sientan respeto y admiración hacia ellos.

Con relación a la influencia idealizada atribuida, se halló que el respeto atribuido al líder presentaba un déficit del 35%. Para Cárdenas, et ál. (2017), el líder transformacional inspira respeto cuando logra transmitir su sistema de creencias, valores y propósitos a sus seguidores. Esto quiere decir que, en congruencia con el resultado del factor, existe una deficiencia en la manera que los líderes comunican sus creencias y valores personales a sus colaboradores (Pedraza, 2013). En parte, este factor puede estar influenciado por la carencia de una cultura o filosofía empresarial clara en la empresa que fomente el comportamiento de acuerdo con valores éticos y morales.

En este sentido, la subcategoría de “admiración atribuida”, obtuvo una presencia deficitaria del 27%. Este factor también está fuertemente conectado con la forma en que el líder incide con sus valores en el comportamiento de sus colaboradores. Para Cárdenas, et ál. (2017), la admiración dentro del liderazgo transformacional ocurre cuando el seguidor logra observar una característica de valor en su líder, por lo que es responsabilidad del líder comunicar sus valores. A tal efecto, los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET demuestran de nuevo carencias en la transmisión de valores a sus seguidores.

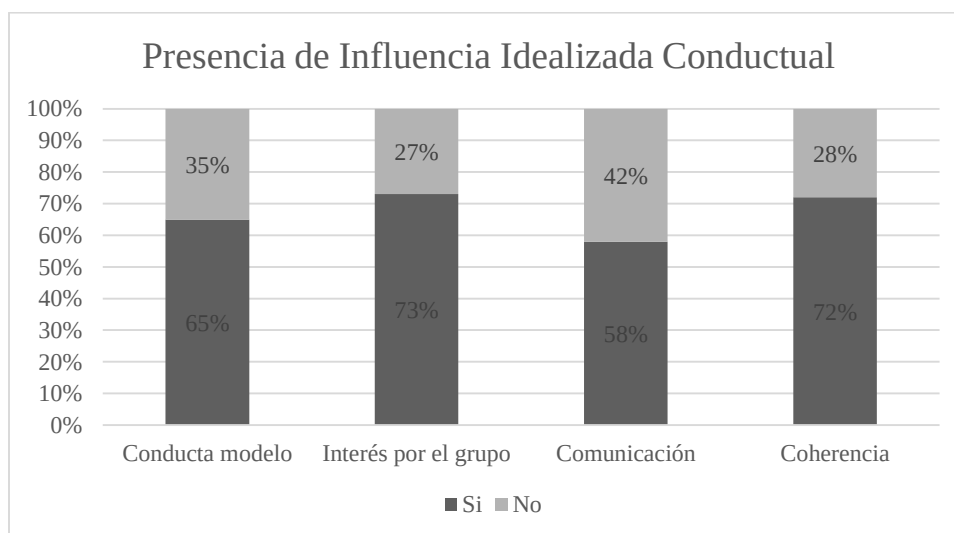
Por último, los líderes de la empresa si logran, en un 93%, inspirar confianza en sus colaboradores. Según Perilla y Gómez (2017) la confianza en el líder aumenta el desempeño, comportamientos de ciudadanía organizacional y las condiciones psicosociales de trabajo. Este

mismo autor menciona que el compromiso del seguidor con su trabajo depende de la capacidad del líder de construir confianza con su colaborador. Bracho y García (2013), afirman que al líder originar confianza en sus decisiones, produce una visión compartida, manteniendo la misma productividad cuando esté o no en el lugar de trabajo.

En general, la categoría de influencia idealizada atribuida demuestra que los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET presentan algunas dificultades a la hora de inspirar respeto y admiración, pero son capaces de transmitir confianza a sus colaboradores. Esto se debe a que los colaboradores confían en el conocimiento técnico de sus líderes para tomar decisiones, pero no se identifican con su sistema de valores personales. De tal forma, es necesidad para desarrollar el liderazgo transformacional en la compañía que los trabajadores alcancen un alto sentido ético y moral, por ello, la empresa debe establecer un marco de valores que pueda promulgar y con el que tanto líderes como seguidores puedan identificarse.

4.1.1.2 Influencia idealizada conductual.

Figura 5. Resultados de la encuesta en influencia idealizada conductual



Se evidencia la presencia mayoritaria dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET de respuestas positivas frente a las negativas sobre el interés por el grupo (73%), la coherencia (72%), la conducta modelo (65%) y la comunicación (58%) del líder. No obstante, fue significativa, con un 42%, la presencia de colaboradores que aseguraron que su líder no les informa sobre los riesgos que toma al realizar una elección; asimismo, el 35% afirma que su líder se comporta inapropiadamente en tiempo y espacio por lo que no se identifican con sus valores. Continuando con esto, el 28% de los participantes cree que el líder es incoherente con lo que dice y hace, y el 27% piensa que no le interesan los requerimientos del grupo ni quiere saber de sus dificultades. Por ende, se entiende que la influencia idealizada conductual presenta un déficit en las subcategorías de conducta modelo, interés por el grupo, comunicación y coherencia.

La influencia idealizada conductual se relaciona en gran parte con los valores personales e institucionales. Esta categoría se compone en parte por la conducta modelo, la cual tuvo una carencia del 35%. Cárdenas, et ál. (2017) afirman que el líder transformacional debe estar capacitado para adoptar un amplio repertorio de comportamientos de acuerdo con el contexto, los cuales deben reflejar a sus seguidores altos niveles de conducta ética y moral, a tal punto que logre hacer que los colaboradores se identifiquen con su líder (Rojero, et ál., 2019). Lo anterior se debe a que la empresa no tiene un código de conducta empresarial, según Pérez, (2016), los directivos asumen que los valores institucionales van a cumplirse al ser transmitidos verbalmente, lo cual no es así, solo al estar impresos y socializados minimiza el incumplimiento de los mismos.

La subcategoría de coherencia también se relaciona al sistema de valores, pero en este caso, se vincula a los valores personales de líder, y como este los refleja en su propio comportamiento, en otras palabras, se refiere a la congruencia entre los principios, creencias y valores, y las acciones y decisiones que toma el líder. Este factor obtuvo una deficiencia del 28%, implicando que los

líderes de la compañía presentan cierta dificultad para hacer lo que dicen y piensan. Estas contradicciones se exhiben cuando el líder no es capaz de ser flexible y adaptarse al ambiente siempre cambiante (Bracho y García, 2013). Jaime y Vera (2020), coinciden afirmando que existe una correlación directa entre la influencia idealizada y la superación de obstáculos.

Finalmente, la dimensión de influencia idealizada conductual se compone por la subcategoría interés por el grupo, de la que se encontró una carencia del 27%. Para Rojero, et ál. (2019), esta subdimensión infiere la dedicación del líder para responder a las necesidades de su grupo de trabajo. Por ello, un déficit significa la presencia de desinterés o incapacidad del líder por enterarse o escuchar los requerimientos de sus seguidores. Al incluir el resultado de la subcategoría comunicación de riesgos, con una falencia del 42%, se escenifica una real deficiencia bilateral de comunicación entre el líder y sus colaboradores, pues ni el líder se entera de las problemáticas del grupo, ni el grupo comprende los riesgos que toma el líder en sus decisiones. Vroom y Yetton (1973), concuerdan en que la comunicación debe ser continua en todos los contextos, por ende, se requiere implementar estrategias de comunicación abierta.

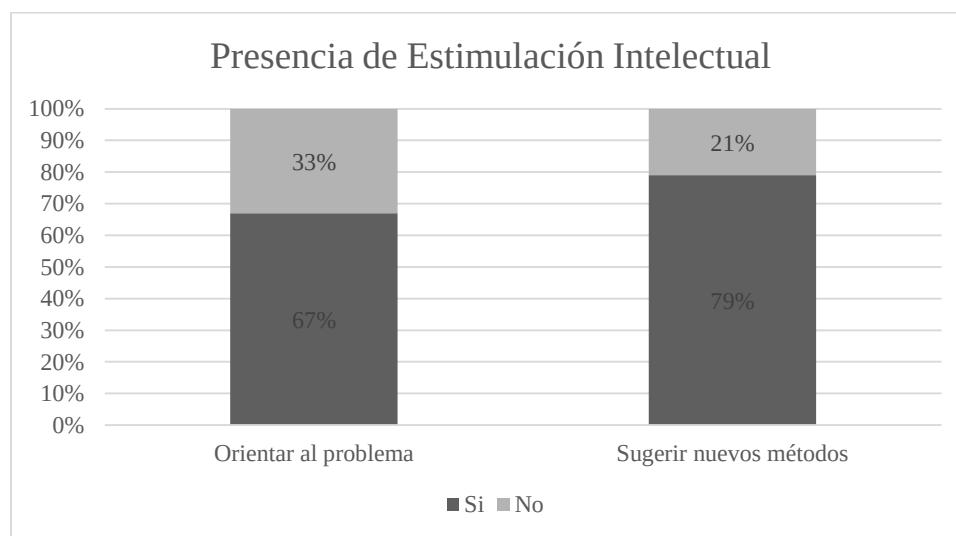
Los datos señalan que todas las cuatro subcategorías de la dimensión influencia idealizada conductual se encuentran en déficit, lo que la cataloga como la categoría con peor desempeño dentro de la compañía. Es de esperarse el resultando teniendo en cuenta que se halló dificultad para la transmisión de valores en la anterior categoría. Aún más, esta subcategoría puede explicar el resultado mencionado, pues evidencia cierto nivel de incapacidad de los líderes de la empresa para comunicar información sensible, ser ejemplo de comportamiento, ser coherentes entre sus palabras y acciones, e integrarse y formar sinergia dentro del grupo de trabajo. Todas conductas que transmiten valores. Este resultado se explica por un limitado repertorio de comportamiento ético,

y el empirismo e improvisación a la hora de ejercer liderazgo. Esto desemboca en la necesidad de establecer un código de conducta claro que ejemplifique el comportamiento ético.

4.1.2 Estimulación intelectual

La estimulación intelectual enseña el grado en que se incentiva a los demás a ver los problemas desde formas o perspectivas nuevas, y a sugerir nuevos métodos más eficientes y eficaces para hacer las actividades laborales. En otras palabras, consiste en promover la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. Esta categoría se subdividió en orientación al problema y sugerencias de nuevos métodos.

Figura 6. Resultados de la encuesta en estimulación intelectual



Los resultados muestran una mayoría de respuestas positivas para cada uno de los factores analizados. El 79% de los que contestaron sobre la subcategoría de sugerir nuevos métodos, aseveraron que su líder si sugiere nuevos métodos para hacer el trabajo, pero es relevante mencionar que existe un porcentaje importante de colaboradores (33%) afirmando que su líder no

les ayuda a encontrar soluciones a los problemas, al igual que los que consideran que a su líder no le importa la manera en que hacen su trabajo (21%). Empero, solo se considera deficitaria la subcategoría de sugerir nuevos métodos, pues esta supera el umbral del 25% definido en el marco metodológico de la presente investigación.

La categoría de estimulación intelectual se divide entonces en orientación hacia el problema y sugerencias de nuevos métodos. De la primera subcategoría se recoge un 33% de carencia del factor. Rojero, et ál. (2019), informan que en este ítem se considera la influencia del líder en la perspectiva que tienen los seguidores sobre los problemas que se presentan, por lo que requiere la promoción del pensamiento creativo e innovador de sus seguidores para resolver los problemas de la compañía.

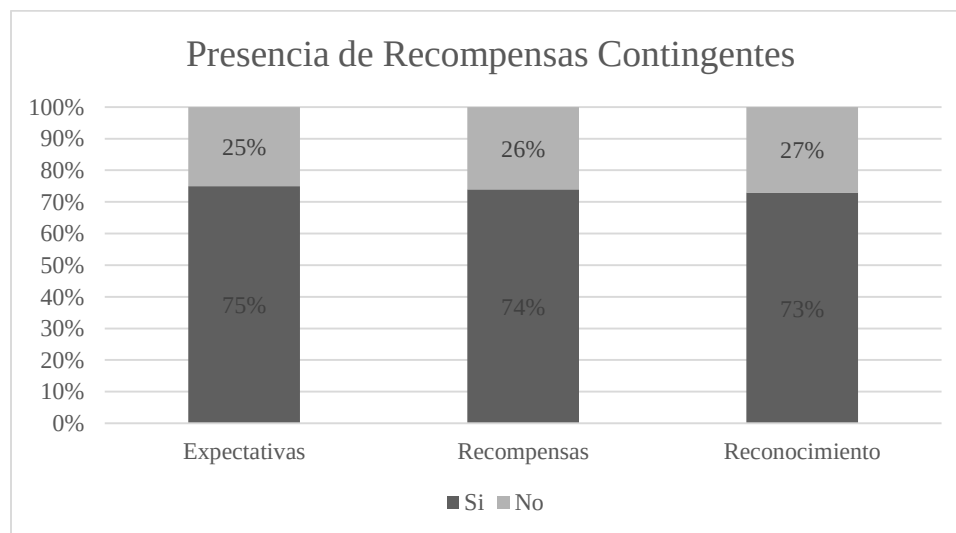
En la empresa Soluciones Plásticas PET se encontró que la sugerencia de nuevos métodos tiene una repercusión del 79% de los líderes. Bracho y García (2013), relacionan esta subcategoría de la estimulación intelectual con la habilidad del líder para cuestionar las ideas de sus seguidores, adquiriendo nuevos patrones para estructurar formas de actuación. Esto significa que el líder de Soluciones Plásticas PET en su mayoría genera constantes retos para buscar nuevos modos de operación y accionar, desligándose de los conceptos anteriores y vinculándose a nuevas acciones, procurando siempre la mayor eficacia y eficiencia posible de las actividades realizadas.

En definitiva, la categoría de estimulación intelectual logra un desempeño medio, pues los líderes de la compañía sugieren nuevos métodos para ejecutar las actividades laborales, pero no animan al seguidor a buscarle otros ángulos a los problemas, a percibirlos desde otras posturas e imaginar otra perspectiva. Este resultado puede relacionarse con el alto desempeño en la disposición a solucionar problemas y a la baja promoción de la creatividad, subcategorías que se describen en los apartados de administración por excepción y dejar hacer respectivamente.

4.1.3 Recompensas contingentes

Este elemento muestra en qué medida se comparte información con los colaboradores para que puedan recibir recompensas, enfatizar las expectativas de ellos y reconocer sus logros. Implica recompensar o castigar a los trabajadores en función de su desempeño. Las recompensas contingentes incluyen intercambios líder-seguidor por el esfuerzo y los resultados del seguidor a cambio de recompensas previamente especificadas.

Figura 7. Resultados de la encuesta en recompensas contingentes



En la figura 7 se observa que la mayoría de los participantes informan que su líder aclara y especifica las expectativas que tiene de ellos (75%), recompensa cuando tienen un buen desempeño (74%) y reconoce mediante palabras de afirmación su trabajo (73%). Empero, se considera un desempeño deficitario por no superar el umbral del 75%, ya que los que creen que su líder no los recompensa (26%) o reconoce (27%) lo suficiente es superior al 25%. En este sentido, se interpreta que las recompensas contingentes que realizan los líderes de la empresa Soluciones

Plásticas PET son deficitarias, específicamente en la comunicación de expectativas, la aplicación de recompensas y el reconocimiento de logros.

Hacer que los colaboradores alcancen metas cada vez más exigentes requiere que el líder pueda comunicar altas expectativas (Pirela, et ál., 2004), subcategoría que se presentó en el 75% de las veces. Esto implica que los líderes de la empresa se encuentran en la capacidad de motivar cambios en las expectativas del grupo para impulsarlos a consecución de resultados (Bracho y García, 2013). García (2015) señala que, gracias al efecto Pigmalión, las expectativas altas tienen un efecto transformador en los sujetos. Pare él, el éxito radica en la capacidad del líder para crear altas expectativas positivas, creyendo firmemente en ellas y transmitiéndolas con gran intensidad.

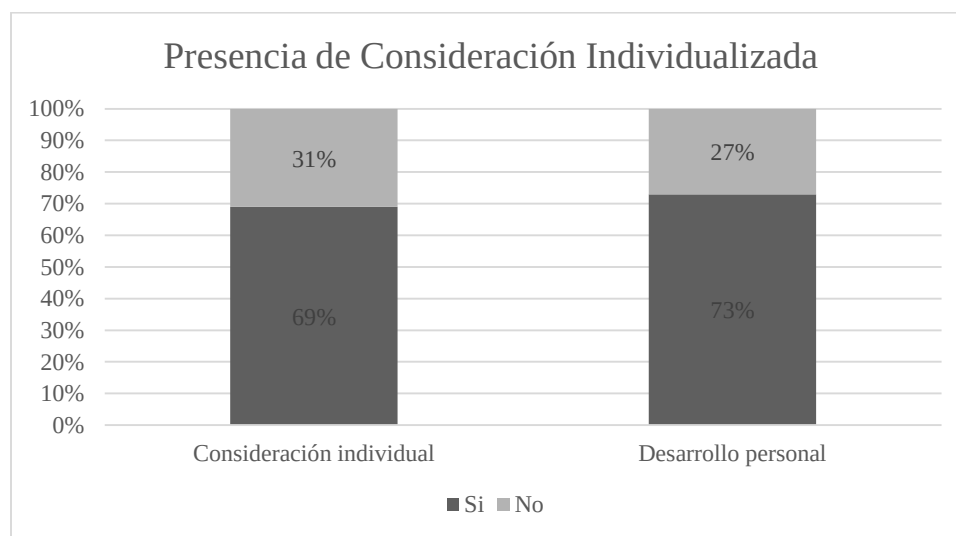
No obstante, en las demás subcategorías de recompensas contingentes el resultado fue desfavorable. El aspecto de recompensas mostró un 26% de déficit y el reconocimiento un 27%, repercutiendo negativamente en la motivación. Alarcón (2016) afirma que, al recibir bonos de acuerdo con su productividad, estar satisfechos con el trabajo que realizan, sentir gusto por las actividades que desarrollan durante su jornada laboral, incrementa la motivación extrínseca. Asimismo, la percepción de que participa en la realización de las actividades que se desarrollan en la compañía y recepción de retroalimentación de su trabajo, aumenta la motivación intrínseca.

En conclusión, la categoría de recompensas contingentes muestra que los líderes de la empresa tienen altas expectativas de sus colaboradores, sin embargo, les cuesta recompensar y reconocer los logros de sus seguidores. Perfilándose como líderes muy demandantes y poco recíprocos. En relación con el contexto empresarial, ya la gerente de la organización lo había divisado cuando afirmó un acercamiento de los líderes hacia el estilo autoritario, generado a partir del aumento de la demanda y el crecimiento desmesurado que estaban atravesando. En este sentido, se recomienda la implementación de técnicas para el reconocimiento de logros.

4.1.4 Consideración individualizada

Este aspecto indica el grado en que el líder se preocupa por el bienestar de los colaboradores, les asigna de proyectos individuales y les brinda atención a quienes están menos integrados al grupo. La consideración individualizada es relevante por la importancia de que el colaborador perciba la preocupación de los directivos por sus necesidades. Esto aumenta el sentido de pertenencia a la empresa, la fidelidad a la compañía y la adherencia a la cultura de la organización. Esta categoría se compone por la consideración individual, es decir, el interés del líder por las necesidades de su colaborador, y la atención del líder por desarrollar cualidades, capacidades y fortalezas del seguidor.

Figura 8. Resultados de la encuesta en consideración individualizada



La figura 8 enseña la presencia o no de consideración individualizada dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET. En la figura se infiere que la mayoría de los participantes, con el 69%, piensa que su líder se da cuenta de lo que necesitan y considera que tienen habilidades y aspiraciones únicas. Asimismo, es más amplio el porcentaje de participantes, el 73%, que percibe

que su líder busca la forma de desarrollar sus capacidades y fortalezas. Contrario a lo que se intuye, ambas subcategorías se interpretan como deficitarias, puesto que el porcentaje de sujetos que identifica que su líder no se interesa por sus necesidades, no piensa que tengan capacidades y metas propias, y no confía en las capacidades o fortalezas de sus seguidores, supera el 25%.

En la dimensión de consideración individualizada, se encuentra que la consideración individual tuvo un 31% de carencia. Rojero, et ál. (2019) vinculan esta subcategoría con la preocupación por el bienestar de los subordinados, la atención a las necesidades individuales y a la integración y cohesión del grupo. Pues si el líder se identifica e integra en su grupo de trabajo se interesa más en el bienestar de sus seguidores, los requerimientos de sus subalternos y en la creación de oportunidades de crecimiento personal.

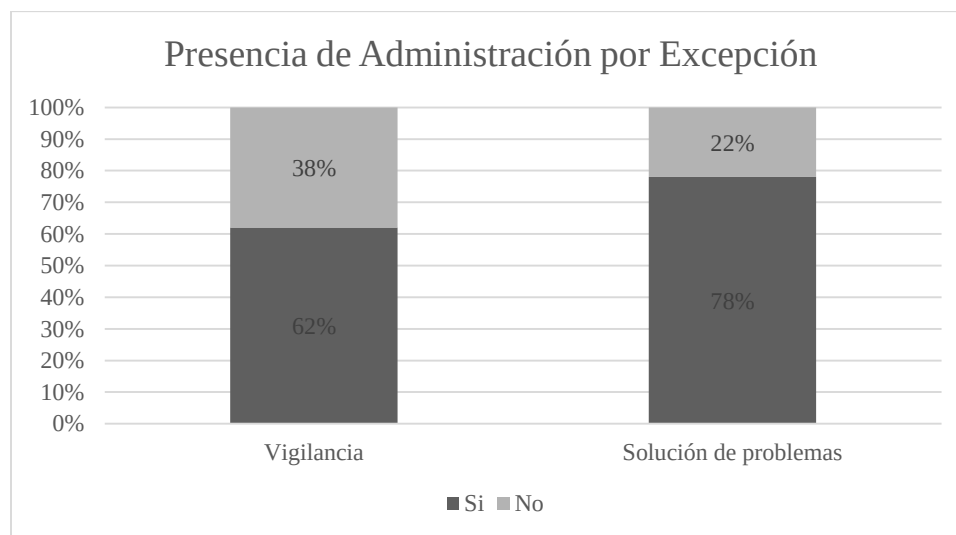
Al respecto, en la subcategoría de desarrollo personal se halló una deficiencia fue del 27%. Este aspecto según Rojero, et ál. (2019) se conecta con la asignación de proyectos individuales, el incentivo a la adquisición de retos personales y el fomento del aprendizaje constante en los seguidores. Con forme a los resultados, se puede inducir en cierta medida que los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET no confían en las capacidades y fortalezas de sus seguidores, ni piensan en la manera de desarrollarlas y potenciarlas dentro de la empresa.

Los resultados de la categoría consideración individualizada confirman dificultades del líder para conocer las preocupaciones individuales de sus subalternos, sus capacidades y habilidades, o sus metas y objetivos particulares, por lo que genera en los colaboradores la sensación de desinterés por su individualidad. De allí, si la empresa desea desarrollar el liderazgo transformacional debe crear espacios de integración entre sus líderes y los seguidores, al tiempo que debe abrir oportunidades de desarrollo personal.

4.1.5 Administración por excepción

El factor denominado administración por excepción estima si se informa a los seguidores sobre los requisitos para ejecutar las tareas y los indicadores de buen desempeño. Este elemento implica el monitoreo del desempeño de los trabajadores, y la toma de acciones correctivas cuando surgen los problemas. Por esta razón, se subcategoriza en vigilancia y solución de problemas.

Figura 9. Resultados de la encuesta en administración por excepción



En la figura 9 se visualiza que la mayoría de los participantes seleccionaron la presencia positiva de los factores vigilancia con el 62% y solución de problemas con el 78%. Sin embargo, resulta significativo el número de sujetos que eligieron la opción con connotación negativa de la subcategoría de vigilancia, pues equivale al 38%, superando así el umbral del 25% determinado. Esto se traduce como un déficit en el monitoreo del desempeño de los colaboradores, generado por la falta de información sobre los indicadores de desempeño.

Una deficiencia del 38% en la subcategoría de vigilancia, dentro del liderazgo transformacional, involucra un monitoreo insuficiente del desempeño de los colaboradores. Es de

aclarar que este factor se basa en el principio de excepción, el cual afirma que todo lo que ocurre en el “área de lo normal” no debe ser objeto de preocupación para el líder, pero no implica un abandono total de la supervisión. Significa entonces que el líder de la compañía tiene poca claridad de los requisitos de las tareas y los indicadores de desempeño (Rojero, et ál., 2019).

La administración por excepción se relaciona además con tomar acciones correctivas cuando surjan los problemas (Rojero, et ál., 2019). Al respecto, su subcategoría solución de problemas obtuvo un 78%. En otras palabras, el líder de Soluciones Plásticas PET en algunas situaciones específicas interviene, pero solo cuando se cometen errores y los colaboradores no tienen la capacidad para resolverlos (Pirela, et ál., 2004).

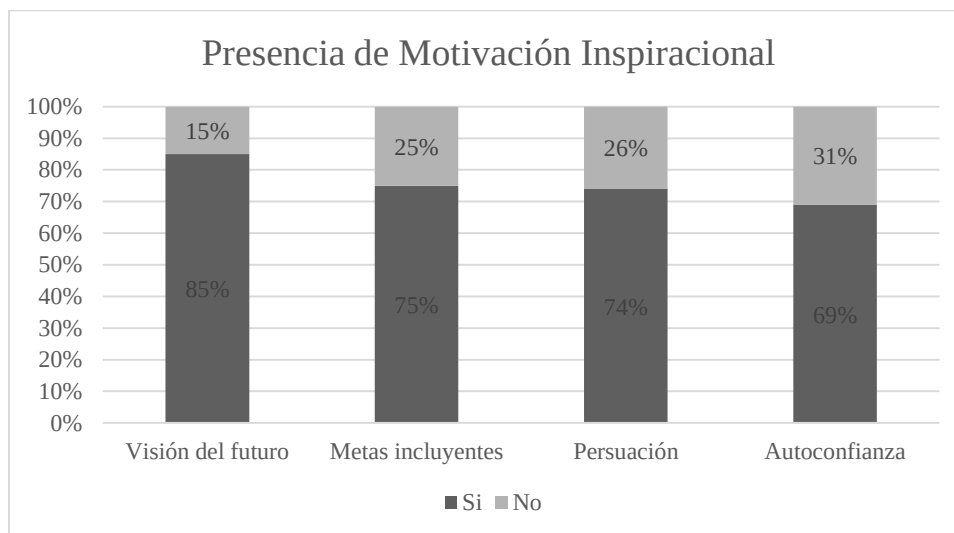
Los resultados de esta categoría enseñan que los líderes de Soluciones Plásticas PET son hábiles para la resolver problemas en el momento justo y con los recursos necesarios, aunque se les dificulta entender cuáles son las funciones de sus subordinados dentro de los procesos organizativos, causando que no hayan interiorizado los indicadores de desempeño de los trabajadores. Estos datos pueden explicar que la categoría de consideración individualizada y recompensas se encuentren en déficit, pues se deduce una desconexión entre el líder y su seguidor que le dificulta conocer y recompensar cuando este último alcanza una meta empresarial. Esto implica que la empresa debe estructurar y socializar manuales de función e indicadores de desempeño claros y precisos que puedan ser interiorizados por el líder.

4.1.6 Motivación inspiracional

La motivación inspiracional infiere el grado en que el líder transmite su visión de futuro, usando las imágenes simbólicas apropiadas para ayudar a los trabajadores a entender la importancia de su labor, incluye las necesidades del grupo dentro de las metas de trabajo, y fomenta

la confianza en sí mismos dentro de los trabajadores. Por lo anterior, se subdivide en estos cuatro comportamientos: visión del futuro, metas incluyentes, persuasión y autoconfianza.

Figura 10. Resultados de la encuesta en motivación inspiracional



Puede observarse en la figura 10 que la amplia mayoría de los colaboradores de la empresa Soluciones Plásticas PET, con el 85%, consideran que su líder o jefe de área logra transmitir una visión positiva, entusiasta y motivante sobre el futuro, en el mismo sentido, el 75% piensa que las metas elaboradas por el líder incluyen las necesidades, tanto del grupo como del trabajador. No fue lo mismo respecto a la persuasión y la autoconfianza, ya que estas subcategorías no lograron superar el umbral del 75%, por lo que, aunque la mayoría identificó su presencia con el 74% y el 69% respectivamente, se consideran deficitarias.

Entonces, la subcategoría “visión del futuro” de motivación inspiracional alcanzara el 85%. Según este aspecto, un líder con visión de futuro está empoderado de la misión y del objetivo retador de la compañía, construyendo así una visión prospectiva conjunta, la cual fomenta un fuerte sentido de propósito que activa la participación de los seguidores. De esta manera, el líder de

Soluciones Plásticas PET produce cambios de visión en sus seguidores que llevan a cada individuo a dejar de lado sus propios intereses para buscar el bien colectivo, es decir, lograr una visión compartida. Para ello, el líder debe diseñar una visión y propósito común que le dé sentido a la actuación del seguidor dentro de la organización (Bracho y García, 2013).

Senge (1990) plantea que la función de los líderes transformacionales es cambiar los intereses particulares y ponerlos al provecho de la organización mediante la persuasión a una visión compartida. En este punto entra la construcción de metas incluyentes, subcategoría que alcanzó el 75% de incidencia, pues una visión solo es compartida cuando incluye los intereses del grupo. Elaborar una meta que incluya las necesidades de los individuos y el grupo genera una visión prospectiva atractiva y estimulante para los seguidores, que al final, según Bracho y García (2013), hace que los trabajadores se enfoquen en logros más significativos y ambiciosos.

De la motivación inspiracional también hace parte la persuasión, ítem que obtuvo una deficiencia del 26%. (Pirela, et. ál., 2004), menciona que la capacidad de un individuo influir sobre el comportamiento de los otros con el fin de alcanzar los objetivos, es decir motivar, ocurre cuando a través de la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción se generan cambios en las actitudes, percepciones y conductas de los demás. Gonzales, et ál. (2018) afirma que la comunicación persuasiva es el proceso mediante el cual un comunicador transmite estímulos verbales para modificar la conducta de un receptor. En esta perspectiva, los líderes de la compañía presentan deficiencia a la hora de persuadir mediante emociones y argumentos a sus colaboradores.

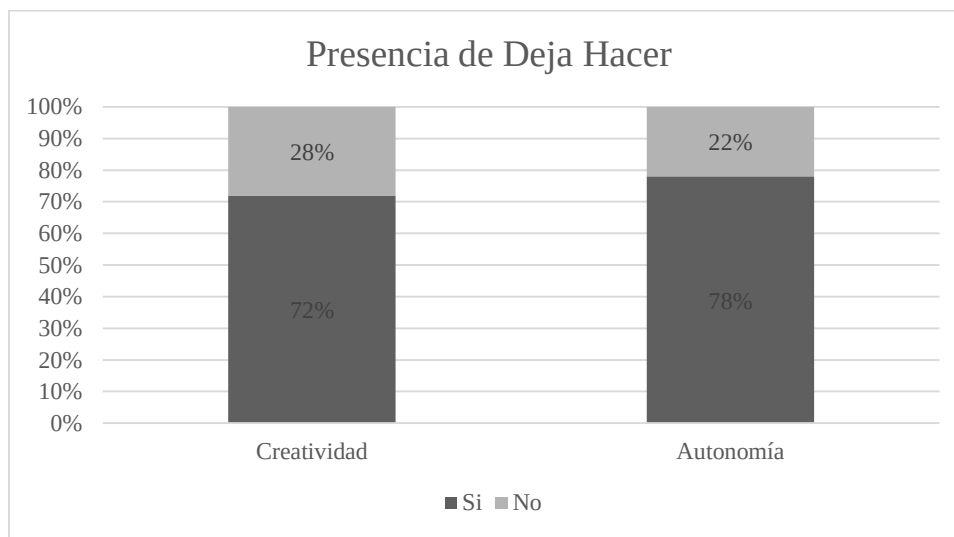
De esta misma dimensión se divide la promoción de la autoconfianza en los colaboradores, cuyo resultado obtuvo un 31% de déficit. Esto corresponde a la forma en que los líderes estimulan la confianza en sí mismos dentro de los trabajadores. En este caso particular, se observa que los líderes de la compañía no son capaces de aumentar con eficiencia la confianza en sí mismo de sus

colaboradores, sino por el contrario, incrementan las inseguridades personales de sus seguidores. Según Lourdes (2010), la autoconfianza se relaciona directamente con la autoeficacia, y repercute en el desempeño de los sujetos. La autoeficacia para Bandura (1999), citado por Lourdes (2010), se entiende como “las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras”. Por lo tanto, al ser una percepción, el líder debe estar en la capacidad de influenciarla.

Esta categoría demuestra que el líder de Soluciones Plásticas PET tiene la capacidad de transmitir una visión de futuro optimista y motivador que transforma las creencias de sus seguidores, logrando incluir en esta visión los deseos y necesidades de sus colaboradores. Pero, también evidencia problemas para persuadir a los trabajadores en la ejecución de nuevas labores, asimismo, se le dificulta construir un sentido de autoeficacia que promueva la autoconfianza en los colaboradores. En parte, lo anterior se debe a la capacidad técnica de los líderes para proponerse metas, empero, también se suma las evidencias de falta de habilidades socioemocionales. Se recomienda entonces la formación en herramientas comunicacionales.

4.1.7 Dejar hacer

El dejar hacer involucra otorgar libertad sobre algunas de las acciones de los colaboradores, pero sin evitar tomar decisiones que minimicen su autoridad o ausentarse de forma frecuente en momentos decisivos. En otras palabras, el líder en ciertas situaciones interviene, pero únicamente cuando se cometen errores y subordinados no pueden resolverlos. Este factor abre espacio a la creatividad y la innovación, por lo que es en absoluto influyente en la transformación de procesos en las empresas. En esta vía se identifican dos subcategorías importantes, por un lado la promoción de la creatividad y por el otro el impulso a la autonomía.

Figura 11. Resultados de la encuesta en dejar hacer

Gracias a la figura 11 se evidencia que la mayoría de los colaboradores creen que sus líderes promueven, con el 72%, la creatividad e impulsan, con el 78%, la autonomía. Ahora bien, se denota que la promoción de la creatividad no logra alcanzar el umbral del 75%, por consiguiente, hay una cantidad significativa de los participantes que piensa, con el 28%, que su líder no deja espacio para la creatividad en el trabajo, lo que se entiende como un déficit de este factor.

Se identifica en la empresa que los líderes no incentivan la pasividad del seguidor, sino que se encaminan a promover su autonomía, factor que tuvo un 78% de las respuestas. Según Pirela, et ál., (2004), promover la autonomía significa convertir seguidores en líderes, y líderes en agentes morales. Rojero, et ál. (2019) afirman que desarrollar la autonomía en los colaboradores es otorgar libertad sobre determinadas acciones, pero sin evitar tomar decisiones que minimicen su autoridad o ausentarse de forma frecuente en momentos decisivos.

Otra subcategoría perteneciente a “dejar hacer” es la creatividad, factor que presentó un 28% de deficiencia. La creatividad en el marco del liderazgo transformacional significa que el líder proporciona espacios de libre expresión y tolerancia a las nuevas ideas. Por esto, Jaime y

Vera (2020) encontraron vínculos estadísticamente significativos con los procesos de innovación de las empresas y el aumento de la productividad.

De la categoría dejar hacer se deduce que el líder de la empresa se interesa por desarrollar la autonomía de sus colaboradores, pero no logra fomentar el pensamiento creativo, situación que ya se había relacionado con la estimulación intelectual y la administración por excepción, ya que el pensamiento creativo es fundamental para orientar hacia el problema, subcategoría que también obtuvo bajo rendimiento, y desarrollar la autonomía involucra sugerir nuevos métodos e intervenir solo cuando es necesario, subcategorías que obtuvieron un buen desempeño. En este sentido, cabe recomendar, para desarrollar el liderazgo transformacional, la estimulación del pensamiento creativo y el incremento de la flexibilidad organizacional.

4.2 Prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional

Según los resultados obtenidos, 7 subcategorías de 22 demostraron una presencia positiva y 15 fueron deficitarias. Esto significa que existe una mayoría de factores con problemas o dificultades en el desempeño del liderazgo transformacional de los líderes de la empresa Soluciones Plásticas PET. El estudio de clima organizacional realizado por Soluciones Plásticas PET en el año 2018 ya reflejaba problemas de liderazgo dentro de la empresa. Según este estudio, el 60% de los colaboradores no se sentía preparado para afrontar los cambios legales y de mercados en el periodo 2020 al 2030, y factores como el sentido de pertenencia (central en el clima laboral) y la motivación, mostraron porcentajes desfavorables.

Sumado a lo anterior, la Gerente de la compañía, con relación al contexto socioeconómico heredado de la pandemia por coronavirus, observaba gran incertidumbre en los trabajadores, producida por fuertes presiones para el cumplimiento del aumento de la demanda, y un retroceso

en la confianza de los mercados. Por ello, según la gerente, la empresa pareciera estar girando hacia un estilo de liderazgo autoritario, ya que la junta directiva ha empezado a tomar el control total de las decisiones, haciendo el trabajo estructurado y rígido y desalentando la creatividad y la innovación.

Gracias a la aplicación de esta encuesta dentro de la empresa se puede afirmar que, con relación al liderazgo transformacional, la compañía Soluciones Plásticas PET se caracteriza por inspirar confianza y construir una visión prospectiva compartida, la cual incluye las necesidades de los individuos y el grupo y comunica altas expectativas, para replantear formas de operar y accionar y fomentar la autonomía, implicando que el líder solo actúa para tomar acciones correctivas cuando surgen problemas o errores.

Empero, se evidencia que los líderes de la compañía también poseen diversas deficiencias con respecto al liderazgo transformacional, tales como deficiencia en la transmisión de creencias y valores, inflexibilidad al cambio, comunicación unidireccional y falta de consideración hacia el grupo de trabajo, poca estimulación al pensamiento creativo, déficit en la comunicación de emociones y argumentos que persuadan la conducta del seguidor, carencia en la influencia de líder en las creencias de autoeficacia de sus colaboradores, coerción y baja tolerancia a las nuevas ideas, bajo incentivo mediante recompensas al alcance de metas, un grado de incapacidad para reconocer los logros de los subalternos, desintegración de la relación líder-seguidor, falta de confianza en sus seguidores, y desconocimiento de los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño.

Con relación a estas dificultades, se consensó que era necesario implementar ciertas recomendaciones para corregir y mejorar las áreas deficitarias, las cuales fueron: elaborar, difundir y fomentar una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores, ampliar el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial, implementar

estrategias de flexibilidad organizacional, comunicación abierta y persuasiva, y estimulación del pensamiento creativo, aplicar incentivos verbales con palabras de afirmación positiva, crear espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación, efectuar incentivos o recompensas de acuerdo con la productividad, reconocer de forma pública los logros en los seguidores, realizar actividades de integración y cohesión grupal para eliminar la verticalidad jerárquica de la empresa, crear oportunidades de crecimiento personal en la empresa, establecer los requisitos para ejecutar las tareas en manuales de funciones, y determinar indicadores de desempeño claros. Estas recomendaciones se exponen en la tabla 3.

Se debe aclarar que las recomendaciones realizadas constituyen las prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional en la empresa y se describen de manera concreta en el siguiente título. Así, se presenta la matriz conglomerada de resultados deficitarios frente a recomendaciones. De estas recomendaciones surgen las categorías de análisis emergentes.

Tabla 3. *Matriz conglomerada de resultados deficitarios y recomendaciones*

Categorías		Subcategoría	Interpretación cualitativa	Recomendaciones
Influencia idealizada	Atribuida	Respeto Admiración	Deficiencia en la transmisión de creencias y valores.	● Elaborar, difundir y fomentar una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores. ● Ampliar el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial. ● Implementar estrategias de flexibilidad organizacional ● Implementar estrategias de comunicación abierta. ● Estrategias de estimulación del pensamiento creativo. ● Estrategias de comunicación persuasiva.
	Conductual	Conducta modelo Coherencia Interés por el grupo Comunicación de riesgos	Inflexibilidad al cambio Comunicación unidireccional y falta de consideración hacia el grupo de trabajo.	
Estimulación intelectual		Orientación del problema	Poca estimulación al pensamiento creativo.	
Motivación inspiracional		Persuasión	Déficit en la comunicación de emociones y argumentos que persuadan la conducta del seguidor.	

Categorías	Subcategoría	Interpretación cualitativa	Recomendaciones
Dejar hacer	Autoconfianza	Carencia en la influencia de líder en las creencias de autoeficacia de sus colaboradores	• Aplicación de incentivos verbales con palabras de afirmación positiva.
	Creatividad	Coerción y baja tolerancia a las nuevas ideas.	• Espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación.
	Recompensa	Bajo incentivo mediante recompensas al alcance de metas.	• Implementación de bonos de acuerdo con la productividad.
Consideración individualizada	Reconocimiento	Cierto nivel de incapacidad para reconocer los logros de los subalternos.	• Implementación de técnicas para el reconocimiento de logros en los seguidores
	Consideración	Desintegración de la relación líder-seguidor.	• Actividades de integración y cohesión grupal para eliminar la verticalidad jerárquica de la empresa.
	Desarrollo personal	Falta de confianza en sus seguidores	• Crear oportunidad de crecimiento personal en la empresa, ya sea mediante el fomento de la formación o la adquisición de roles más importantes.
Administración por excepción	Vigilancia	Desconocimiento de los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño.	• Establecer requisitos de tareas en manuales de funciones. • Determinar indicadores de desempeño claros.

Entonces, de la tabla 3 puede extraerse que Soluciones Plásticas PET debe realizar las prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional: incentivar los valores empresariales, elaborar un código de conducta empresarial, aumentar la flexibilidad organizacional, mantener una comunicación abierta, estimular el pensamiento creativo por medio de reuniones diarias cortas y talleres específicos, promulgar la comunicación persuasiva dentro de la empresa, recompensar y reconocer los logros de los colaboradores, promover la integración y cohesión grupal, abrir oportunidades de crecimiento personal, y realizar y socializar un manual de funciones e indicadores de desempeño claros. Esto se describe a detalle en la tabla 4.

Tabla 4. *Matriz de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional*

Actividad	Descripción	Objetivo	Meta
Valores empresariales	Consiste en la elaboración de una filosofía y cultura empresarial basada en principios y valores.	Crear una cultura organizacional fundada en valores prosociales.	Lograr que el 90% de los colaboradores se identifiquen con los valores y creencias de la compañía.
Código de conducta empresarial	Elaborar un documento que establezca las normas de conducta de los empleados, un marco sancionatorio y otro de derechos y obligaciones.	Ampliar el repertorio de comportamiento ético dentro de la empresa.	Alcanzar el 90% de los seguidores que se identifican con el comportamiento ético del líder.
Flexibilidad organizacional	Esta actividad contempla la sensibilización al cambio, la promoción de una mentalidad de pionero y la gestión emocional mediante talleres formativos para los líderes de la compañía.	Flexibilizar la adaptación a los cambios en los líderes de la compañía.	Aumentar al 90% los trabajadores que atribuyen flexibilidad a la empresa.
Comunicación abierta	Implementar reuniones cortas antes de iniciar las labores de trabajo para compartir progresos, retroalimentar dificultades y conocer la opinión de los colaboradores. Planificar la comunicación con las partes interesadas.	Fomentar la comunicación abierta de la compañía	Incrementar al 90% la percepción de consideración hacia el grupo de trabajo de los seguidores hacia los líderes.
Estimulación del pensamiento creativo	Analizar la información, legitimar las emociones respecto a la situación, controvertir los datos, construir con optimismo opciones de acción, la búsqueda de alternativas que vayan más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio, y controlar y organizar los pensamientos obtenidos.	Estimular el pensamiento creativo dentro de la empresa	Lograr el 90% de participación en actividades de estimulación del pensamiento creativo.
Comunicación persuasiva	Implementar estímulos de tipo emocional y argumentativo para persuadir a los colaboradores a la consecución de logros.	Aumentar la consecución de logros mediante la persuasión y convencimiento	Alcanzar el 90% de los logros de la compañía.
Incentivos y reconocimiento de logros	Implementar compensaciones económicas, felicitaciones públicas al personal, elogios y cumplidos a los trabajadores y la hetero-evaluación positiva.	Incrementar la consecución de logros a través de incentivos y reconocimientos	Alcanzar el 90% de los logros de la compañía.
Integración y cohesión grupal	Observar y evaluar la integración del equipo y sus interacciones, realizar actividades recreativas grupales, premiar el esfuerzo grupal, conocer el entorno, y escuchar a su equipo de trabajo.	Promover la integración y la cohesión grupal dentro de los equipos de trabajo de la empresa	Aumentar al 90% la satisfacción con el grupo de trabajo.
Oportunidad de crecimiento	Asignación de proyectos individuales, incentivo a la adquisición de retos personales y el fomento del aprendizaje constante.	Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, y fomentar el aprendizaje de nuevos conocimientos	Lograr el 20% de participación en propuestas de desarrollo y crecimiento.

Actividad	Descripción	Objetivo	Meta
Manual de funciones e indicadores de desempeño	Elaboración de un manual de funciones claro y unos indicadores de desempeño precisos, así como su socialización y profundización de parte del líder.	Generar conocimiento de los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño.	Crece en un 25% la productividad y reducir en 25% las situaciones de riesgo psicosocial.

5. Discusión

Es necesario consolidar un bloque de significado que dé sentido a los hallazgos realizados. Con ello, puede generarse un perfil que ayude a comprender las situaciones, con relación al liderazgo transformacional, que se están presentado dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET. Este análisis recoge los descubrimientos de la encuesta aplicada y los confronta con el problema de investigación, los antecedentes investigativos y las teorías y definiciones encontradas para cada uno de los factores de liderazgo transformacional.

Estas afirmaciones se vieron reflejadas en los resultados de la encuesta, pues se observó que los líderes comunican altas expectativas a sus colaboradores, pero aplican pocas recompensas contingentes. Así mismo, se demostró deficiencias en la influencia idealizada relacionadas con el interés por el grupo y la comunicación de información sensible. Además de un porcentaje elevado en subcategorías que indican direccionalidad rígida como sugerencias de nuevos métodos y atención a problemas y errores.

En comparación Hernández y Duana (2018) afirman que, entre menor antigüedad y mayor carga laboral en los colaboradores, las empresas son más rígidas, exigentes y castigadoras. Según los datos obtenidos, la antigüedad media de la empresa Soluciones Plásticas PET es de 20 meses, y la de acuerdo con la gerente de la empresa, se ha aumentado la carga laboral de los trabajadores desde que inició la pandemia, por lo que se puede explicar el crecimiento del liderazgo autocrático en la empresa a consta del detrimento de las prácticas de estilo transformacional.

Silva (2016) concluyó que existe una relación fuerte y directa entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional, hallando que los cuatro componentes de este estilo de liderazgo claves para un clima organizacional positivo son: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Factores que obtuvieron en su mayoría resultados deficientes. Lo que indica afectaciones en la satisfacción, el sentido de pertenencia, la motivación y la productividad laboral.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio sostiene que no existe un único estilo de liderazgo, sino que un líder actúa de acuerdo con unas características externas e internas, como la situación que enfrenta, las motivaciones de sus seguidores, la cultura y el clima organizacional, el ambiente en el que comportarse y muchos más. Por tanto, según estos autores, los líderes pueden tener los comportamientos de los distintos estilos de liderazgo que componen el modelo, ya que ven el liderazgo transformacional como una extensión de otros estilos de liderazgo, cualquiera de los cuales puede ser puesto en práctica caso por caso (Botero, 2019).

Por este motivo, contemplando que existen variables subjetivas que intervienen en la investigación y que no son replicables, como el clima laboral o la cultura organizacional, solo es posible comparar la investigación en términos cualitativos y las correlaciones que den al caso basadas en la evidencia científica. En concordancia, vale la pena señalar a continuación se relacionan los resultados con base a la teoría del liderazgo transformacional y otras investigaciones similares que puedan ser comparadas.

De los resultados descritos y analizados, no puede establecerse la presencia de un estilo de liderazgo transformacional dentro de la empresa, sino que, al igual que López y Quinchía (2021), se encontró que los líderes suelen ejercer su liderazgo de manera empírica, lo cual lleva a que sea un estilo tecnicista y sociable, que, si bien logra motivar a sus seguidores, no genera la suficiente

influencia para sostener la productividad. Entonces, se tienen un conjunto de prácticas interrelacionadas entre sí que configuran un perfil de comportamiento ante situaciones determinadas, pero que, por la cantidad de deficiencias en los otros factores, carece de una estructura que pueda ser catalogada como un estilo de liderazgo transformacional.

El primer factor medido por la encuesta fue la influencia idealizada atribuida, la cual tuvo resultados deficitarios en respeto (65%) y admiración (73%), Gutiérrez y Barbosa (2015) encontraron resultados similares en una muestra de trabajadores de Almacenes Éxito, según el autor, el 68,8% de los encuestados no identifican en sus jefes el liderazgo Influencia Idealizada atribuida. Por el contrario, Alarcón (2016) en su estudio diagnóstico del liderazgo transformacional en una tienda de conveniencia, encontró que, en su mayoría, el 91%, si sentían respeto y confianza por sus jefes directos. Hernández y Duana (2018), apoyan los resultados de Alarcón (2016), púes en personal de enfermería halló que en la media (3,14) los participantes identificaban casi siempre influencia idealizada atribuida en sus líderes. Rojero, et ál., (2019), también establecieron que su media (3,5), la muestra reconocía en casi siempre la influencia idealizada atribuida en sus líderes. Martínez, et ál., (2020), apoyan los resultados anteriores, según su muestra, en la media (2,99) los participantes determinaron que casi siempre el líder logra la influencia idealizada.

Esta comparación muestra una tendencia de las empresas hacia la presencia de influencia idealizada dentro de ellas, no obstante, también señalan que cada resultado es específico y solo puede ser interpretado dentro del contexto de la organización de la que se tomaron los datos. Por lo que la disparidad de los resultados de este estudio con las investigaciones citadas radica en factores contextuales internos y externos de la compañía, siendo más valioso contrastarlo con estudios correlaciones que brinden una perspectiva ampliada de los resultados. Esta premisa puede ser aplicada a cada una de las categorías del liderazgo transformacional.

De esta manera, Alarcón (2016) concluyó que cuando el colaborador no siente respeto y admiración hacia sus jefes directos, y se mantiene una comunicación cerrada con relación a la información de la empresa, la motivación intrínseca del trabajador disminuye. Situación que fue encontrada en la empresa, pues las subcategorías como respeto, admiración y comunicación demostraron deficiencia. De allí se intuye que el estilo de liderazgo está influyendo y afectando la motivación intrínseca de los trabajadores.

Rojero, et ál., (2019), identificaron que la influencia idealizada tiene una relación con la característica confiabilidad en el grupo. Esto significa que, al seguidor identificarse con el líder, el colaborador presenta conductas que lo hacen digno de confianza, puesto que no quiere cometer errores ante un líder que idealiza. En este sentido, Jaime y Vera (2020) afirma que la dimensión influencia idealizada se correlaciona con obstáculos asociados al entorno, es decir, cuando el factor es bajo, como en el caso del presente estudio, es debido a dificultades presentadas en el entorno socioeconómico, como las afectaciones que ha producido la pandemia.

Cárdenas, et ál., (2017) y Rojero, et ál., (2019), entrelazan la influencia idealizada con la transmisión de valores y la elevación ética y moral de los trabajadores. Por tal motivo, Ruiz (2017) coincide con las categorías emergentes del proyecto, ya que propone como estrategia para desarrollar este factor la implementación de actividades que contengan el auto-reconocimiento del líder, la socialización de normas de convivencia y el mejoramiento de habilidades comunicativas. Recomendaciones que traducidas a las prácticas de una empresa se constituyen en el reconocimiento de valores empresariales, la socialización de un código de conducta y la implementación de la comunicación abierta.

El segundo factor en la encuesta fue estimulación intelectual, el cual tuvo un desempeño mixto debido a que de sus dos subdimensiones, la orientación hacia el problema fue la única que

obtuvo resultado deficitario. Rojero, et ál., (2019), vinculan una relación estadística entre la estimulación intelectual y la inteligencia emocional de los colaboradores. De acuerdo con esta premisa, a mayor estimulación intelectual, mejor gestionan sus emociones los colaboradores. Así, cuando un líder motiva a sus seguidores a través de la formación o el coaching de flujo de trabajo, los niveles de ansiedad de los empleados son menores porque entiende mejor la tarea, lo que le permite controlar mejor sus emociones.

Según Cárdenas, et ál. (2017), desarrollar la estimulación intelectual facilita el desarrollo del pensamiento autónomo, crítico, social, creativo e innovador. De allí que Ruiz (2017) proponga elementos de resolución de conflictos como la cooperación y la búsqueda de alternativas, encajando con la categoría emergente de estimulación del pensamiento creativo.

La tercera categoría es la motivación inspiracional, la cual consiguió un desempeño insuficiente en persuasión al logro y generación de autoconfianza. Para Cárdenas, et ál. (2019), este componente tiene correlación con la forma en que el líder comunica la misión y visión de la compañía, ya que debe hacerlo de manera atractiva para los colaboradores, siendo consciente de que las actividades que los seguidores ejecuten sean interesantes y satisfactorias, es decir, el líder necesita persuadir a sus seguidores de que la consecución de las metas de la empresa es atractivo, apetitivo, interesante y brinda satisfacción.

Además, tiene el papel facilitar la camaradería al interior del equipo. Por ello, Rojero, et ál., (2019), encontró una relación estadística entre motivación inspiracional y el factor de contribución al grupo, esto significa que entre líder motive más o menos a los seguidores mediante la transmisión de la visión compartida, los seguidores desarrollarán un mayor sentido de pertenencia, lo que promueve un mejor desempeño y el alcance de los objetivos de la organización.

De este modo, según Jaime y Vera (2020), la dimensión motivación inspiracional se correlaciona con la innovación en nuevos o mejorados sistemas de producción o logísticos.

La cuarta dimensión, consideración individualizada, se vinculó a la atención individual y al desarrollo personal de los trabajadores, factores con desempeño deficiente. Al respecto, Alarcón (2016) encontró que la mayoría de los empleados encuestados se sienten motivados cuando ven una oportunidad de promoción, lo cual está ligado a la capacitación constante. Rojero, et ál. (2019) identificaron que la consideración individualizada influye en el factor de facilidad para apoyar a otros, explicando que resulta de una reproducción derivada de la preocupación personalizada de su líder. Se intuye que, al ser estas subcategorías insuficientes, se afecta la motivación e integración grupal. Entonces, brindar oportunidades en la empresa, fomentar el aprendizaje y mejorar la cohesión grupal son las prácticas más importantes para este factor.

Por último, el “*dejar hacer*” se posiciona como la categoría más importante del liderazgo transformacional. Esto significa que, los colaboradores responden a la libertad con mejoras en su desempeño, por lo que líderes que fomenten la autonomía, la autoconfianza y la creatividad tienen mayor influencia en atributos de los seguidores como el apoyo mutuo, la contribución al grupo, la comunicación efectiva, la aceptación al cambio, la inteligencia emocional, la motivación, la tolerancia, entre otros. Este factor en el caso de Soluciones Plásticas PET tuvo un desempeño deficiente para la estimulación de la creatividad.

5. Conclusiones

En este contexto, y gracias a los resultados de la encuesta, se puede afirmar que el liderazgo de Soluciones Plásticas PET se caracteriza por inspirar confianza, construir una visión común de futuro, alinear necesidades individuales y colectivas, comunicar altas expectativas, repensar

operaciones y patrones de trabajo. Este perfil configura las prácticas con las que los líderes se sienten cómodos actualmente.

Fue esta misma encuesta la que permitió ver las brechas en el desempeño de los líderes con relación al liderazgo transformacional. Estos son: dificultad para comunicar creencias y valores, inflexibilidad al cambio, comunicación unidireccional, falta de interés en el equipo y de estimular el pensamiento creativo, incapacidad para comunicar sentimientos y de tolerancia a las nuevas ideas, bajo nivel de incentivos a través de recompensas por el logro de objetivos, cierto grado de incapacidad para reconocer los logros de los subordinados, desintegración de la relación líder-seguidor y desconfianza hacia los seguidores.

La utilización de encuestas como estrategia de recolección de información ha demostrado ser útil para identificar las falencias en el desempeño de los líderes con respecto al liderazgo transformacional, ya que, después de analizar estos factores deficientes junto con las características específicas de la compañía y sus interpretaciones cualitativas producto de su categorización, se encontró que era necesario implementar ciertas recomendaciones que surgieron como categorías emergentes para desarrollar el liderazgo transformacional en la empresa, las cuales fueron: incentivar los valores empresariales, elaborar un código de conducta empresarial, aumentar la flexibilidad organizacional, mantener una comunicación abierta, estimular el pensamiento creativo por medio de reuniones diarias cortas y talleres específicos, promulgar la comunicación persuasiva dentro de la empresa, recompensar y reconocer los logros de los colaboradores, promover la integración y cohesión grupal, abrir oportunidades de crecimiento personal, y realizar y socializar un manual de funciones e indicadores de desempeño claros

Los resultados evidenciaron deficiencias en varios factores del liderazgo transformacional, los cuales no solo repercuten en el comportamiento del líder, sino en el clima organizacional, la

cultura empresarial, el desempeño de los colaboradores, el bienestar de los seguidores, y en la reducción del riesgo psicosocial, por lo que la realización de acciones correctivas, como las plasmadas en la guía, es en suma beneficioso para la compañía.

Estas actividades comprenden el diseño de la guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional para la empresa Soluciones Plásticas PET, la cual puede ser observada en el Apéndice B. Al entregar esta guía a los líderes de la compañía se logra orientar sobre el liderazgo transformacional a la empresa, promover el liderazgo transformacional dentro de la organización y facilitar el aprendizaje de prácticas de este estilo, pues se convierte en un manual de consulta y acción para Soluciones Plásticas PET, además de que sensibiliza a la compañía en la adquisición de comportamientos que le permitan mejorar su productividad y alcanzar sus objetivos retadores.

En este sentido, se puede afirmar que cada una de las categorías se encuentra interrelacionada con las otras, debido a que son una retroalimentación circular entre factores internos y externos y liderazgo transformacional. En otras palabras, variables de la motivación, la psicología, la cultura organizacional, la interacción social y el clima laboral influyen en la forma como se ejerce el liderazgo transformacional, pero este a su vez tiene la capacidad de ir modificando activamente las variables nombradas.

Este estudio ayudó a comprender que el liderazgo transformacional es un conjunto de prácticas de otros liderazgos, las cuales se emplean ante situaciones específicas del contexto espaciotemporal. Entonces, el líder transformacional es el que es capaz de gestionar todos estos comportamientos y aplicarlos de forma oportuna y eficaz. Por esta razón se torna importante realizar un estudio correlacional que vincule las categorías de liderazgo transformacional y las categorías emergentes, para así comprender la forma en la que se influyen mutuamente.

6. Recomendaciones

Las autoras del presente proyecto recomiendan a la empresa Soluciones Plásticas PET la implementación de guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional en la empresa. Esta guía logra conceptualizar el liderazgo transformacional y establecer actividades y prácticas concretas y específicas para la situación actual de la empresa, pues fueron el resultado de una encuesta que permitió definir los problemas que se presenta en la empresa.

Esta actividades que se encuentra en la guía, y por lo tanto se recomienda su ejecución en la empresa, se resumen en: elaborar, difundir y fomentar una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores mediante la promulgación de un código de valores, ampliar el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial, implementar estrategias de flexibilidad organizacional como talleres formativos sobre gestión emocional, implementar estrategias de comunicación abierta como buzones de sugerencias y reuniones cortas diarias al iniciar las labores, aplicar estrategias de estimulación del pensamiento creativo como concursos de propuestas de proyectos, aplicar estrategias de comunicación persuasiva, aplicar incentivos verbales con palabras de afirmación positiva como elogios y reconocimientos, habilitar espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación, implementar recompensas de acuerdo con la productividad como medallas o diplomas, implementar técnicas para el reconocimiento de logros en los seguidores como cenas con el director de la empresa, realizar actividades de integración y cohesión grupal como retiros y convivencias para eliminar la verticalidad jerárquica de la empresa, crear oportunidades de crecimiento personal en la empresa como la formación de aptitudes o la adquisición de roles más importantes, establecer y socializar los requisitos para ejecutar las tareas y procesos de la empresa con manuales de funciones claros, y determinar indicadores de desempeño que estén a la vista de todos los colaboradores.

Cada una de estas prácticas se relaciona con un factor del liderazgo transformacional, por lo que su ejecución determina el desarrollo de este estilo de liderazgo dentro de la empresa. Como se observa, estas categorías emergentes se definen en la implementación de: valores empresariales, un código de conducta empresarial, flexibilidad organizacional, comunicación abierta, estimulación del pensamiento creativo, comunicación persuasiva, incentivos y reconocimiento de logros, integración y cohesión grupal, oportunidades de crecimiento, y un manual de funciones e indicadores de desempeño.

Para ello se recomienda además, realizar controles y seguimientos a cada una de las estrategias, para corregir y mejorar sobre la marcha su realización. Asimismo, teniendo en cuenta la metodología PMBOK, ejecutar evaluaciones periódicas del progreso, medidas en metas a corto, mediano y largo plazo. Se recomienda el uso de la encuesta diseñada y expuesta en el Apéndice A como método de posprueba o evaluación de las prácticas consignadas en la guía. Además, se recomienda seguir a los pasos de ejecución, seguimiento y control, y cierre.

Implementar la guía significa que, en relación con la influencia idealizada, la empresa Soluciones Plásticas PET elabore, difunda y fomente una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores, la empresa amplíe el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial, implemente estrategias de flexibilidad organizacional, y efectúe estrategias de comunicación abierta. Puesto que son las recomendaciones que mayor relevancia tienen para el factor. Se debe aclarar que también es recomendable realizar un estudio que compruebe la interacción de estas prácticas y su correlación con factores internos y externos de la compañía, además, otro estudio que se permita explorar la eficacia para desarrollar el liderazgo transformacional de la guía.

En cuanto a las recomendaciones por categoría, la estimulación intelectual demostró poca estimulación al pensamiento creativo en la empresa, por lo que se torna necesario las estrategias de estimulación del pensamiento creativo. Estas estrategias consisten en analizar la información, legitimar las emociones respecto a la situación, controvertir los datos, construir con optimismo opciones de acción, la búsqueda de alternativas que vayan más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio, y controlar y organizar los pensamientos obtenidos.

La motivación inspiracional comprende el déficit en la comunicación de emociones y argumentos que persuadan la conducta del seguidor y la carencia en la influencia del líder en las creencias de autoeficacia de sus colaboradores. Para su intervención se recomiendan estrategias de comunicación persuasiva y la aplicación de incentivos con palabras de afirmación positiva.

La categoría dejar hacer implica cierto grado de coerción y baja tolerancia a las nuevas ideas. Por lo que se debe implementar espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación. Algunos ejemplos son implementar reuniones cortas antes de iniciar las labores de trabajo para compartir progresos, retroalimentar dificultades y conocer la opinión de los colaboradores. También, planificar la comunicación con las partes interesadas.

Es importante incluir en todo el proceso a los colaboradores de la compañía, por lo que la guía debe ser un ejemplo y no un manual de instrucciones paso a paso. Esto quiere decir que la compañía debe ser flexible en la implementación de las prácticas, pues, aunque se tuvo en cuenta las características de la organización, la ejecución del proyecto puede variar a medida que deba adaptarse a las circunstancias del ambiente.

Referencias

- Acoplásticos. (2021). *Empresa Colombiana de plasticos*. <https://www.acoplasticos.org/index.php/21-ctg-opc-pub-pec/378-opc-pyr-pec20-21>.
- Alarcón, A. (2016). *Diagnóstico del liderazgo ejercido y los factores de motivación de los colaboradores de una tienda de conveniencia en la ciudad de Xalapa, Veracruz, Mexico*.
- Alessio, F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión Global y Estratégica*. . Lima: Pearson.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. . Buenos Aires: Editorial Granica.
- Almirón, A. V.; Tikhomirova, A. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. Reidocrea. Volumen 4. Artículo 4. Páginas 24-27*. <http://www.ugr.es/~reidocrea/ReiDoCrea-Vol.4-Art.4-Almiron.pdf>.
- Amador, R. (2002). *El Lider y la Cultura Organizacional. Canaria*. Universidad de las Palmas.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Eco Ediciones.
- Arroyo, R. (2018). *Las leyes del exito, estudio de Harvard habilidades blandas profesionales*. <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandas-profesionales>.
- Articulo 76. (2010). *Codigo Siustantivo del trabajo. Periodo de prueba y aprendizaje*. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr002.html.
- Ávila Sierra H., Gutiérrez R. D. Palomino, Parra J. Posada Salazar C.; Salcedo, J. M. (2021). *Cartilla Gestión de la innovación*. <https://www.ustavillavicencio.edu.co/>

Avolio, y Bass. (1991). *The full- range of leadership development: basic and advanced manuals.*

Center for leadership Studies, Binghamton. New Yor: Bass: Avolio y Associates.

Ayoub, P. J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana.* https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf.

Barber y Clúa, C. (2010). *Liderazgo Inspiracional (1a. Ed.)* . <https://descargalibrosgratis.club/liderazgo-inspiracional-1a-ed/>.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: The Free Press. . <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>.

Bass, B., Avolio, B. (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond.* *Journal of European Industrial Training*, 14(5). . <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>.

Bennis, W., Nanus, B. (1997). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper y Row.

Botero, C. Y. (2019). *Análisis del estilo de liderazgo organizacional implementado en la institución educativa Cauca, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao Cauca, desde el año 2015 al año 2019.* Quilichao, Cauca: Universidad del Valle.

Bracho, P. O., García, G. J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional.* *Telos*, vol. 15, núm. 2, . pp. 165-177. Maracaibo: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.

Butlenbender, P. (2009). *Gestión de la innovación, performance y valor agregado: un estudio de caso en la cadena de agronegocios.* http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935473002_2.

- Caballo, V. (2007). *Manual de la evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid, España: España Editores SA.
- Calvay, G., Niño, M. (2016). *Diseño de estrategias de liderazgo transformacional para desarrollar capacidades de gestión administrativa en los docentes de la institución educativa Cruz de Chalpón*. Distrito de Motupe.
- Cárdenas (2017). *ministro de Hacienda y Crédito Público*. <https://www.semana.com/edicion-impresa/pais/articulo/los-riesgos-de-la-economia-colombiana-en-2017/242018/>.
- Cárdenas, L. M., Tovar, D. C., Vela, A. M., García, U. J. (2017). *Liderazgo transformacional en enfermería recomendaciones para un hospital universitario*. *Rev.salud.hist.sanid.on-line*, 12(3):41-51. <http://www.shs.agenf.org>.
- Castro, A. (2004). *Estilos de Liderazgo contexteo y cultura organizacional. Un estudio comparativo con población civil y militar*. Boletín de Psicología No. 13, 45- 63.
- Castro, A. M., Mamani, I., Schiaffino, Z. (2016). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C*. <http://hdl.handle.net/10757/621728>.
- Castro, A., y Fernández, M. (2004). *Teorías implícitas del liderazgo*. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N86-4.pdf>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>.
- Corchuelo, R. (2016). *Desarrollo de la competencia digital en estudiantes de pregrado de la universidad de la Sabana*. <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/26080>.

- Costa, J. (2015). *Guía de liderazgo transformacional*. C/ Aragón 55 - 08015 / C/ Tarragona 110 - 08015. Barcelona. : Business school.
- Delgado, N. (2003). *El líder y el liderazgo: reflexiones*. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 77.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper y Row.
- EyL. (2021). *Revista Empresarial y laboral. Cifras de Emprendimiento en las empresas Colombianas*. <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/emprendimiento-pymes/cifras-emprendimiento-empresas-colombianas/#:~:text=Y%20es%20que%20las%20cifras,los%2010%20a%C3%B1os%20de%20operaci%C3%B3n>.
- EAN. (2021) *¿Cuáles son las habilidades blandas más demandadas del mercado?* <https://universidadean.edu.co/noticias/cuales-son-las-habilidades-blandas-mas-demandadas-del-mercado>.
- EOIC. (2017). *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*. Bogotá: Vicepresidencia de Desarrollo Económico.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación del cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 41-54.
- García, V. J. (2015). El efecto Pigmalión y su efecto transformador a través de las expectativas. *Textos y contextos*, 4.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Madrid: Kairos.
- Guevara, J. (2011). *Temas para la educación*. . Revista digital para profesionales de la enseñanza. Páginas. 56.

- Gutiérrez, M., y Barbosa, E. (2015). *Estilos de liderazgo según el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), secciones de producto de almacenes éxito*. localidad de Suba. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, T., Duana, D. (2018). Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. . *Revista CIMEXUS*, 8(2), 89-109.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational behavior*. Englewood: Prentice Hall.
- Jaime, C. D., Vera, G. Y. (2020). *Influencia de los estilos de liderazgo en la innovación empresarial de las empresas del sector químicos en la ciudad de Bucaramanga*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02616493>.
- Jiménez, A., Villanueva, M. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*. . *Gestión Joven*, 183-195.
- Jones, K. (2014). *Onboarding Software Solutions. Industry Study*. www.bersin.com/membership.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo Ventajas y Dificultades*. Ediciones granica. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2194>.
- Kottler, J. P. (1985). *Power and influence beyond formal authority*. New York: The Free Press.
- Lally, P., Jaarsveld, v. H., Potts, H., Wardle, J. (2010). *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*. *Eur. J. Soc. Psychol.*, 40: 998-1009. <https://doi.org/10.1002/ejsp.674>.
- Lledo, P. (2017). *Director de proyectos. Cómo aprobar el examen de PMP sin morir en el intento*. USA.

- López, J., y Quinchía, D. (2021). *Influencia de liderazgo en motivación de empleados. Influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados en el municipio de Cartago*. Valle del Cauca. Cali: Universidad del Valle.
- Lourdes, G. M. (2010). *Acceso y permanencia en una educación de calidad*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones Cuyo.
- Maraboto, J. M. (2021). *Impulsando la innovación a través de un manejo estratégico del fracaso*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/impulsando-la-innovacion-traves-de-un-manejo-estrategico-del-fracaso>.
- Martínez, O. G., Santos, G. J., Leal, B., y Hernández, A. A. (2020). *Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud*. https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES.
- Mujica, I. (2015). *¿Qué son habilidades blandas y cómo se aprenden?* . <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidades-blandas.pdf>.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw- Hill/ InteramericanaEditores S.A. de C.V.
- OIT. (2021). *COVID-19 y el mundo del trabajo*. <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-es/index.htm>.
- OMS. (2010). *Organizacion mundial de la Salud. Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y modelo de la OMS*. https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf.
- Ortega, C. (2017). *Desarrollo en Habilidades Blandas desde edades tempranas*. Guayaquil: Centro de publicaciones Universidad ECOTEC
- Osorio, M. (2021). *Las mipyme en tiempos de COVID –19*. Bogotá: ACOPI. <https://www.docdroid.net/bxWsg5i/presentacion-acopi-coronavirus-4-junio-1-pdf>.

- Pedraza, A. K. (2013). *La cultura empresarial y el impacto en el comportamiento de los trabajadores*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Pérez, C. M. (2016). *La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional?* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580336>.
- Perilla, T. L., y Gómez, O. V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado*. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231351827002.pdf>.
- Perilla, Toro; Gómez Ortiz (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pirela y otros. (2004). *Liderazgo: Tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones*.
- Pirela, L., Camacho, H., y Sánchez, M. (2004). *Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional*. *Zulia. Venezuela. Omnia*, vol. 10, núm. 2. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73710203>.
- PMI. (2021). *Project Management Institute. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía PMBOK. [Séptima Ed.]. Foundational Standards*.
- Rojero, J. R., Gómez, R. J., y Quintero, R. L. (2019). *El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas*. *Estudios Gerenciales* vol. 35, N° 151, 2019, 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>.
- Rubiano, V. A., Chinchilla, A., y Rios, C. (2014). *Liderazgo y cultura organizacional*. https://doi.org/10.48713/10336_8678.
- Rueda, L. G. (2016). *Liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12>

- 774/Investigacion%20Liderazgo%20en%20Colombia%20Johanna%20Rueda.pdf?sequence=1.
- Ruiz, M. R. (2017). *Modelo de gestion basado en el liderazgo transformacional para mejorar el estilo de liderazgo de las Instituciones Educativas Unidocentes Nivel Inicial Ugel-Huarmaca-2015*. Chiclayo - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Sánchez, N; Vargas, Pinzón E. (2018). *Comparación por género y profesión de los estilos de liderazgo en jefes de gestión humana de la ciudad de Bucaramanga*.
- Santos, C. E. (2017). *Desarrollo de actividades*. Guayaquil: Universidad Ecotec.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. . Buenos Aires: Granica.
- Sierra, D. (2017). *¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* . CITAS Innovación, 3, 31-38.
- Silva, B. C. (2016). *Propuesta de gestión del liderazgo para el departamentode mantenimiento de la refinería de Barrancabermeja Ecopetrol S.A.* <http://hdl.handle.net/11634/18613>.
- Soluciones Plásticas PET S.A.S. (2015). *empresa de Soluciones Plasticas PET*. <https://formasegura.com/empresas/soluciones-plasticas-pet>.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Haward Business Review*.
- Tovar, R. (2017). *Habilidades gerenciales* . ECOE.
- Villar, V., y Quiroga, G. (2013, p. 56). *Competencias personales para un director de proyecto exitoso*. Peru: Congreso Internacional de -Dirección de Proyectos PMI Tour Cono Sur.
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision- making*. Pittsburgh: . University of Pittsburgh Press.

Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Reino Unido: Edinburgh Bussines School Heriot -
Waltt University.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta sobre el liderazgo transformacional

Encuesta sobre Liderazgo Transformacional

El presente cuestionario forma parte de un estudio académico a nivel maestría, en el cual se quiere conocer su opinión respecto a una serie de enunciados. Las respuestas que usted nos brinde serán de gran utilidad para el estudio y tienen un carácter estrictamente confidencial, por lo que se espera completa honestidad de su parte.

Género: _____ Edad (Años cumplidos): _____

Antigüedad en la empresa: _____ Área de trabajo _____

Instrucción: Encierre en un círculo las opciones de respuesta que más se acerquen a su experiencia dentro de la empresa. Tenga en cuenta que son afirmaciones con opción múltiple de respuesta.

1. En el día a día, mi líder:
 - a. Actúa de modo que se gana mi respeto
 - b. Actúa de forma que no merece mi respeto
 - c. Se comporta de manera adecuada al lugar y el momento
 - d. Se comporta inapropiadamente en tiempo y espacio
2. Cuando mi líder debe tomar decisiones:
 - a. No confío en él/ella o sus elecciones
 - b. Tengo confianza en sus juicios y decisiones
 - c. No nos informa sobre los riesgos que toma
 - d. Comparte los riesgos tomados con el grupo de trabajo
3. Cuando me preguntan por mi líder:
 - a. Siento vergüenza de estar asociado/a con él/ella
 - b. Doy una referencia positiva de él/ella
 - c. Me siento orgulloso/a de estar asociado/a con él/ella
 - d. Lo referencio de forma negativa
4. En la forma que actúa mi líder:
 - a. Es coherente entre lo que dice y lo que hace
 - b. Es incoherente con lo que dice y hace
 - c. No me identifico con los valores de él/ella
 - d. Logra que me identifique con él/ella debido a sus valores
5. En relación con el grupo de trabajo, a mi líder:
 - a. Le interesa conocer sus necesidades
 - b. No le interesan sus requerimientos
 - c. Le importa enterarse de sus problemáticas
 - d. No quiere saber de sus dificultades
6. Cuando se presenta un problema relacionado con mi trabajo, mi líder:
 - a. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
 - b. No le importa la manera en que hago mi trabajo
 - c. No me ayuda a encontrar soluciones a los problemas
 - d. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
7. Con respecto al futuro de la empresa, mi líder:
 - a. Tiene una visión pesimista, indiferente o desmotivante
 - b. Construye una visión optimista, entusiasta y motivante
 - c. Elabora metas que incluyen mis necesidades
 - d. No incluye mis necesidades en las metas

8. Cuando se plantean nuevas tareas en el trabajo mi líder:
- a. Me informa de la importancia que tiene lograr los objetivos
 - b. No me dice cuál es la necesidad de lograr ese objetivo
 - c. No presenta los beneficios de alcanzar las metas de la empresa
 - d. Me muestra los beneficios de alcanzar las metas organizacionales
9. Cuando tengo problemas para realizar alguna tarea de mi trabajo, mi líder:
- a. Aumenta la confianza en mí mismo
 - b. Aumenta mis inseguridades
 - c. Busca la forma de desarrollar mis capacidades y fortalezas
 - d. No confía en mis capacidades o fortalezas
10. Con respecto a la ejecución de mis labores, mi líder:
- a. No me deja elegir sobre aspectos de mi trabajo
 - b. Me permite tomar decisiones con relación a mi área de trabajo
 - c. Me permite ser creativo cuando realizo mi trabajo
 - d. No deja espacio para la creatividad en el trabajo
11. Cuando mi líder asigna nuevas tareas:
- a. No sé lo que espera de mí
 - b. Me dice lo que espera de mí
 - c. No me especifica mis responsabilidades
 - d. Aclara las responsabilidades de cada uno
12. Cuando tengo un buen desempeño o logro los objetivos, mi líder:
- a. Me recompensa
 - b. No me recompensa
 - c. Reconoce verbalmente mi trabajo
 - d. Ignora mis logros en el trabajo
13. En relación con el trato persona a persona, mi líder:
- a. No se interesa por mis necesidades
 - b. No piensa que tenga capacidades y metas propias
 - c. Se da cuenta de lo que necesito
 - d. Considera que tengo habilidades y aspiraciones únicas
14. Cuando ocurren problemas relacionado con el trabajo, mi líder:
- a. Pone atención sobre las irregularidades y errores
 - b. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen
 - c. Pasa por alto muchas irregularidades y errores
 - d. No se responsabiliza por corregir y solucionar los errores que se producen

Agradecemos su valiosa colaboración.

Apéndice B. *Guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional*





Mayo, 2022

Autores

Niyireth Xiomara Morales Gómez

Perla Velasco Esteban

Director

Camilo Alejandro Torres Peña

Universidad Santo Tomás

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

Bucaramanga

Soluciones Plásticas PET

Barrancabermeja

2

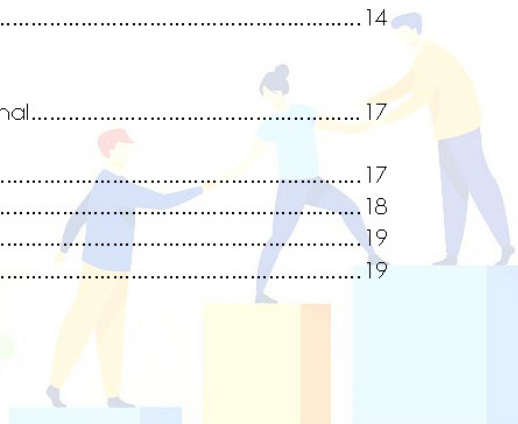




Contenido

	Pág.
Introducción	5
Liderazgo Transformacional	7
¿Qué es el liderazgo transformacional?	7
¿Cuáles son sus características?	8
Influencia Idealizada	8
Estimulación Intelectual	8
Recompensas Contingentes	9
Consideración individualizada	9
Administración por excepción	9
Motivación inspiracional	10
Dejar hacer	10
¿Cuáles son sus principales ventajas?	11
Soluciones Plásticas PET	12
¿Quiénes son?	12
Propósito institucional	12
Objetivo retador	12
Metodología	13
Diagnóstico del Liderazgo Transformacional	14
Prácticas para Desarrollar el Liderazgo Transformacional	17
Valores empresariales	17
Código de conducta empresarial	18
Flexibilidad organizacional	19
Comunicación abierta	19

3





Estimulación del pensamiento creativo19

Comunicación persuasiva.....20

Incentivos verbales y reconocimiento de logros20

Integración y cohesión grupal20

Oportunidad de crecimiento.....20

Manual de funciones e indicadores de desempeño21

Evaluación de las Prácticas24

Referencias.....25

Anexos.....27





Introducción

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta realizada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2017), para el año 2017 el 87,2% de las empresas colombianas tenían algún plan de capacitación para sus empleados, sin embargo, este gran esfuerzo por capitalizar el recurso humano se centra en formar el conocimiento teórico-práctico, obviando las ventajas de desarrollar las habilidades personales en los colaboradores. En este sentido, la Fundación Carnegie y el Stanford Research Center (citado por Arroyo, 2018) consideran que el éxito laboral depende en al menos un 85% de las habilidades blandas, mientras que las competencias duras solo proporcionan el 15%. Esto significa que las compañías se encuentran realizando grandes inversiones formando áreas menos redituables.

El siglo XXI trajo consigo la necesidad de potenciar las habilidades blandas de los trabajadores, en la medida de que los procesos requieren cada vez más de esfuerzos mancomunados, colaborativos y cooperativos. Así, la buena comunicación, las emociones, los sentimientos y la relación con terceros forman parte de los grupos de individuos, por lo tanto, la forma como se coordinan e interactúan influye directamente en el éxito de las empresas. Por ello, el liderazgo se perfila como la soft-skill más importante en las empresas.

El ser humano es complejo y existen diferentes situaciones en su entorno próximo que influyen en su forma de interactuar y en su motivación; pero sin duda el liderazgo que





se ejerza tiene un valor muy relevante en ello, pues no solo inspira y motiva, sino que mantiene una posición de poder que controla recursos, toma decisiones, moldea las relaciones y elige el camino a seguir. De esta manera, el liderazgo en las organizaciones no solo incide en la motivación, sino que tiene un papel fundamental en el clima laboral y por ende en el riesgo psicosocial y la salud mental. Lo anterior también se traduce en aumento o disminución de la productividad de las empresas.

Aún más, existe amplia evidencia de la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional, el clima laboral y la motivación (Jiménez y Villanueva, 2018; Lucena, 2021; Gonzales, 2018; López y Quinchía, 2021); elementos críticos para el crecimiento de las organizaciones teniendo en cuenta el contexto actual. De esta manera, identificar las formas de liderazgo que manejan las empresas ayuda a proponer estrategias que desarrollen liderazgos transformacionales que contribuyan a generar culturas organizacionales resilientes, climas laborales saludables y una motivación extrínseca positiva.

Como lo expone Barber (2010) el liderazgo evoluciona constantemente, pues el rol del líder, sus competencias y habilidades cambian para responder a las transformaciones económicas y sociales del mundo. Según el contexto actual, el líder debe ser autodidacta (Corchuelo y otros, 2016), innovador (Buttenbender, 2009), creativo y poseer altos niveles de inteligencia emocional (Almiron, 2015). Es a este sentido que apunta la presente investigación, en la que por medio de un estudio se propongan acciones y estrategias que desarrollen el liderazgo transformacional. Por todo lo anterior, se presentan la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fomentar el uso de acciones y estrategias de liderazgo transformacional dentro de la empresa Soluciones Plásticas PET que contribuyan crear cambios en la cultura organizacional, el clima laboral y la motivación de sus colaboradores?

Para dar respuesta, este documento se propone diseñar una guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional para la empresa Soluciones Plásticas PET que: oriente sobre el liderazgo transformacional, fomente el uso de acciones y estrategias de liderazgo transformacional, facilite el aprendizaje de prácticas de liderazgo transformacional y por último, promueva la formación de liderazgos transformacionales.

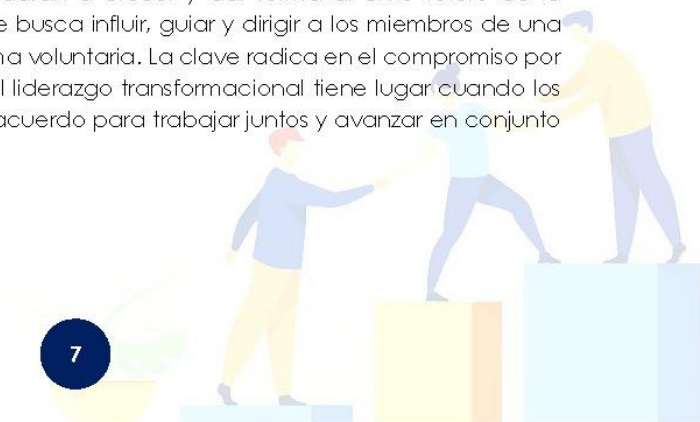




Liderazgo Transformacional

¿Qué es el liderazgo transformacional?

Es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Se trata de un proceso que busca influir, guiar y dirigir a los miembros de una empresa para seguir a su líder de forma voluntaria. La clave radica en el compromiso por conseguir los objetivos de negocio. El liderazgo transformacional tiene lugar cuando los líderes y sus seguidores se ponen de acuerdo para trabajar juntos y avanzar en conjunto a un nivel de motivación superior.





¿Cuáles son sus características?

El liderazgo transformacional se compone de algunos pensamientos, comportamientos, actitudes y emociones del líder que se recogen en siete categorías, las cuales fueron definidas por Bass y Avolio (1990) y recogidas por Rojero y otros (2019). Estas categorías se describen a continuación:

Influencia Idealizada

La influencia idealizada hace referencia al nivel de confianza, respeto y admiración que los subordinados pueden atribuir a su líder. Para ello, el líder debe interesarse genuinamente en las necesidades del grupo, transmitir información crítica, y mantener una conducta ejemplar y coherente. Al líder transformacional se le atribuye confianza, respeto y admiración cuando logra transmitir a sus seguidores su sistema de creencias, valores y propósitos.

La influencia idealizada ocurre cuando los líderes logran reflejar a sus seguidores altos niveles de conducta ética y moral, a tal punto que consiguen hacer que los colaboradores se identifiquen con ellos, de esta forma el seguidor logra observar características de valor en su líder. Por esta razón, el líder transformacional debe estar capacitado para adoptar un amplio repertorio de comportamientos de acuerdo con el contexto. La influencia idealiza repercute positivamente en la dedicación mostrada por los colaboradores en su trabajo, y la cantidad de seguidores que consideren a su líder un modelo a seguir.

Estimulación Intelectual

La estimulación intelectual muestra el grado en que el líder alienta a otros a ver los problemas desde nuevas formas o perspectivas, y sugiere nuevos métodos más eficientes y eficaces para hacer las actividades laborales. En otras palabras, consiste en promover la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. El líder transformacional debe orientar el problema, es decir, debe influenciar en la perspectiva que tienen los seguidores sobre los problemas que se presentan, por lo que requiere la promoción del pensamiento creativo e innovador de sus colaboradores para resolver los problemas empresariales.

La estimulación intelectual de los colaboradores también implica sugerir nuevos métodos para la ejecución de labores. Esto requiere la habilidad del líder para cuestionar las ideas de sus seguidores, adquiriendo novedosos paradigmas para replantear formas de actuación. Esto significa que el líder genera retos constantemente para buscar nuevas maneras de operar y accionar, desligándose de los conocimientos anteriores y vinculándose a nuevas acciones, procurando siempre el mayor provecho posible de las actividades realizadas.



Recompensas Contingentes

Este elemento muestra el grado de información que se comparte a los colaboradores para que sean recompensados, enfatizando lo que se espera de ellos y reconociendo sus logros. Implica el otorgamiento de recompensas o castigos basados en el desempeño de los trabajadores. La recompensa contingente consiste en el intercambio líder-seguidores, en términos de intercambiar recompensas previamente especificadas por el esfuerzo y resultados de los seguidores.

Un líder transformacional debe hacer que los colaboradores alcancen metas cada vez más exigentes, por lo que requiere que pueda comunicar altas expectativas. Esto implica que los líderes transformacionales se encuentran en la capacidad de motivar cambios en las expectativas del grupo, para impulsarlos a consecución de resultados cada vez más complejos. El éxito del líder transformacional radica en su capacidad para crear altas expectativas, creer firmemente en ellas y transmitir las con gran intensidad.

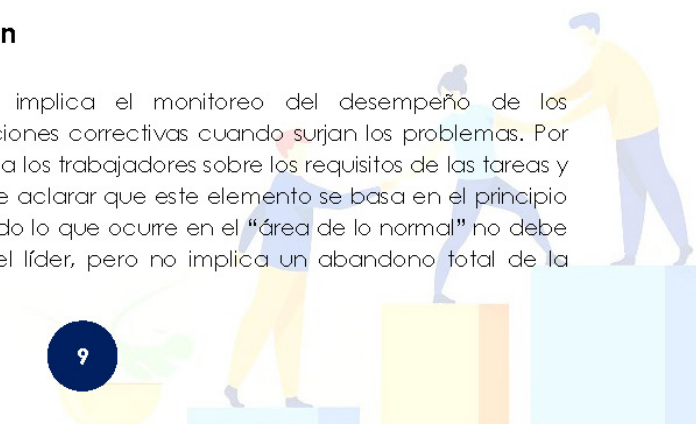
Consideración individualizada

Este aspecto indica el nivel en que el líder se preocupa en el bienestar de los subordinados, la asignación de proyectos individuales y la presta de atención a aquellos que están menos integrados al grupo. La consideración individualizada es relevante por la importancia de que el colaborador perciba la preocupación de los directivos por sus necesidades. El líder puede mostrar consideración individualizada de dos maneras, la primera con el interés genuino por las necesidades de sus colaboradores, y la segunda, con la atención por desarrollar cualidades, capacidades y fortalezas de sus seguidores.

Un líder transformacional que considera individualmente a sus colaboradores concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, y le preocupa el bienestar de los subordinados. Para lograr esto, el líder debe favorecer la integración y cohesión del grupo, pues si el líder se identifica e integra en su grupo de trabajo, se interesa más en la creación de oportunidades de crecimiento personal para su equipo. Desarrollar el crecimiento personal de los trabajadores se conecta con la asignación de proyectos individuales, el incentivo a la adquisición de retos personales y el fomento del aprendizaje constante.

Administración por excepción

La administración por excepción implica el monitoreo del desempeño de los colaboradores, así como tomar acciones correctivas cuando surjan los problemas. Por esto, este factor evalúa si se informa a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas y los indicadores de desempeño. Es de aclarar que este elemento se basa en el principio de excepción, el cual afirma que todo lo que ocurre en el “área de lo normal” no debe ser objeto de preocupación para el líder, pero no implica un abandono total de la





supervisión. Para alcanzar esto, el líder transformacional debe tener claridad de los requisitos de las tareas que asigna y los indicadores de desempeño de sus seguidores.

Motivación inspiracional

La motivación inspiracional se refiere al grado en el cual el líder comparte su visión de futuro, usa los símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los colaboradores a entender la importancia de su labor, incluye las necesidades del grupo dentro de las metas de trabajo, y fomenta la confianza en sí mismos dentro de los trabajadores.

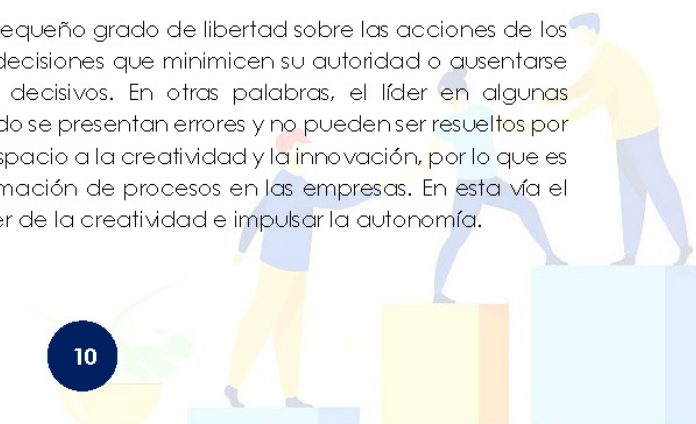
Según este aspecto, un líder con visión de futuro está empoderado de la misión y del objetivo retador de la compañía, construyendo así una visión prospectiva conjunta. En este sentido, el líder produce cambios de visión en sus seguidores que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo. Esta visión de futuro compartida fomenta un fuerte sentido de propósito que activa la participación de los seguidores. Dicho de otra forma, los líderes transformacionales modifican los intereses de los individuos y los ponen al servicio de la organización a través del convencimiento en una visión compartida, pero una visión solo es compartida cuando incluye los intereses del grupo.

En este sentido, el líder transformacional debe estar en la capacidad de influir sobre la conducta de los demás con el fin de lograr los objetivos propuestos, es decir, motivar a través de la emulación, la sugerencia, la persuasión y la coerción para producir cambios en las actitudes, percepciones y comportamientos de otros. En la comunicación persuasiva el líder comunicador transmite estímulos verbales para modificar la conducta de un receptor. En esta perspectiva, los líderes transformacionales deben persuadir mediante emociones y argumentos a sus colaboradores.

Los líderes transformacionales estimulan la confianza en sí mismos de los trabajadores. La autoconfianza son las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras. Por lo tanto, al ser un sistema de creencias, el líder debe estar en la capacidad de influenciarlas y potenciarlas.

Dejar hacer

El dejar hacer involucra otorgar un pequeño grado de libertad sobre las acciones de los subordinados, pero sin evitar tomar decisiones que minimicen su autoridad o ausentarse de forma frecuente en momentos decisivos. En otras palabras, el líder en algunas ocasiones interviene, pero solo cuando se presentan errores y no pueden ser resueltos por los colaboradores. Este factor abre espacio a la creatividad y la innovación, por lo que es en absoluto influyente en la transformación de procesos en las empresas. En esta vía el líder transformacional debe promover de la creatividad e impulsar la autonomía.





UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Los líderes transformacionales no incentivan la pasividad del seguidor, sino que se encaminan a auspiciar su autonomía y a convertir seguidores en líderes. La creatividad en el marco del liderazgo transformacional significa que el líder proporciona espacios de libre expresión y tolerancia a las nuevas ideas.

¿Cuáles son sus principales ventajas?

El liderazgo transformacional aumenta el rendimiento, la productividad laboral, el sentido de pertenencia a la empresa, la fidelidad a la compañía y la adherencia a la cultura organizacional, genera una visión prospectiva atractiva y estimulante para los seguidores, que al final, hace que los trabajadores se enfoquen en logros más significativos y ambiciosos, mejora la satisfacción, efectividad y motivación de los trabajadores, adapta a las compañías a los cambios del entorno socioeconómico, y propicia un ambiente ético, innovador y creativo de trabajo (Jiménez y Villanueva, 2018; Lucena, 2021; Gonzales, 2018; López y Quinchía, 2021).





Soluciones Plásticas PET

¿Quiénes somos?

De acuerdo con la Cámara de Comercio, la empresa Soluciones Plásticas PET está ubicada en el municipio de Barrancabermeja. Esta empresa fue creada hace más de 10 años como persona natural para la recolección y recuperación de plásticos, pero debido a la expansión de nuevos productos, cambió de persona natural a jurídica como SAS. Actualmente, cinco socios conforman la junta directiva y alrededor de cincuenta empleados su fuerza de trabajo, lo cual la cataloga, según la clasificación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como pequeña empresa.

El liderazgo más significativo que ejerce la empresa es el influenciar y motivar a más de dos mil quinientos hogares que proveen residuos plásticos para que reciclen y contribuyan a una economía circular sostenible. De la misma forma, lidera la producción y comercialización de derivados plásticos con más de trecientos clientes. Por lo anterior, se demuestra que la compañía está comprometida con el desarrollo local y regional del municipio de Barrancabermeja.

Propósito institucional

Soluciones Plásticas PET S.A.S. tiene como propósito la especialización en la fabricación y comercialización de productos PET y tapas plásticas, garantizando los más altos estándares de calidad, brindando una excelente atención a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del mercado local y regional, promoviendo la seguridad integral de nuestro equipo y la preservación del medio ambiente.

Objetivo retador

Soluciones Plásticas PET S.A.S. se visiona para el año 2022 ser líderes en la fabricación y comercialización de productos plásticos, incursionando en nuevos mercados y tecnologías de aprovechamiento de recursos amigables con el medio ambiente, para así ampliar su carta de productos y satisfacer la demanda propuesta por sus clientes.





Metodología

El Project Management Institute (PMI, 2021) propone cinco etapas para la gestión de proyectos. Estas etapas fueron consignadas en la Guía PMBOK y se nombraron iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. La primera refiere a definición de un problema y su justificación en la empresa; en la segunda se presentan acciones para conseguir los resultados finales y prevenir escenarios negativos; la tercera relaciona la implementación del plan; la cuarta implica un proceso de mejora u optimización del proceso; y la quinta es la evaluación del proyecto y significa revisar los resultados obtenidos y una retroalimentación con recomendaciones para el futuro.

Aplicadas estas cinco fases a la implementación de la presente guía de prácticas sobre el liderazgo transformacional, se obtiene un diagnóstico que plantea una serie de problemas, los cuales se definen y justifican, y se producen una serie de acciones o recomendaciones que dan solución a las afectaciones encontradas, las cuales se estructuran en un plan de acción que compone la guía de prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional. Ahora bien, queda en manos de la empresa su ejecución, control, seguimiento y evaluación, sin embargo, la guía brinda herramientas para realizar estas fases, como indicadores, medidores y metas de control, seguimiento y evaluación.





Diagnóstico del Liderazgo Transformacional

Se estableció como estrategias de diagnóstico el uso de una encuesta estructurada y cerrada de 14 ítems, esto significa que el conjunto de preguntas se determinó con anterioridad y sus respuestas aparecen fijadas en el texto. Cada uno de los 14 ítems presenta una afirmación que debe ser complementada por las opciones de respuesta, estas afirmaciones recogen situaciones que se generan en el área de trabajo, como la asignación de nuevas tareas o la solución de un conflicto. Las opciones de respuesta fueron construidas a partir de las siete categorías y 22 subcategorías del liderazgo transformacional y sus definiciones. Por lo tanto, recogen el concepto de cada categoría y su selección debe ser interpretada como la presencia o no de un factor del liderazgo transformacional. Por esta razón existen dos opciones de respuesta vinculadas a cada subcategoría, una con connotación positiva y la otra negativa.

La encuesta que puede ser observada en el Anexo A no mide características de liderazgo del participante, sino el desempeño del líder o jefe de área con relación a los componentes del liderazgo transformacional. La encuesta es de selección múltiple con múltiple respuesta, en donde al participante se le presenta una situación cotidiana de trabajo y este debe seleccionar las afirmaciones de liderazgo transformacional que más se ajusten a la realidad en la empresa. En este sentido, la respuesta con connotación



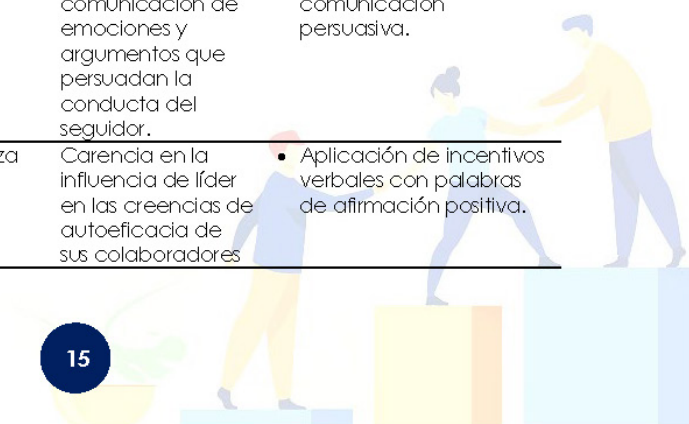


positiva se interpreta como la presencia de la subcategoría, y la respuesta con connotación negativa la ausencia del factor.

Gracias a la aplicación de esta encuesta dentro de la empresa se puede afirmar que el liderazgo ejercido en la compañía Soluciones Plásticas PET se caracteriza por inspirar confianza y construir una visión prospectiva compartida, la cual incluye las necesidades de los individuos y el grupo y comunica altas expectativas, para replantear formas de operar y accionar y fomentar la autonomía, implicando que el líder solo actúa para tomar acciones correctivas cuando surgen problemas o errores.

Empero, se evidencia que los líderes de la compañía también poseen diversas deficiencias con respecto al liderazgo transformacional, tales como se muestran en la tabla a continuación. Asimismo, se consensó que era necesario implementar ciertas recomendaciones para corregir y mejorar las áreas deficitarias, las cuales fueron consignadas en la misma tabla. Se debe aclarar que las recomendaciones realizadas constituyen las prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional en la empresa y se describen de manera concreta en el siguiente título. Así, se presenta la tabla siguiente:

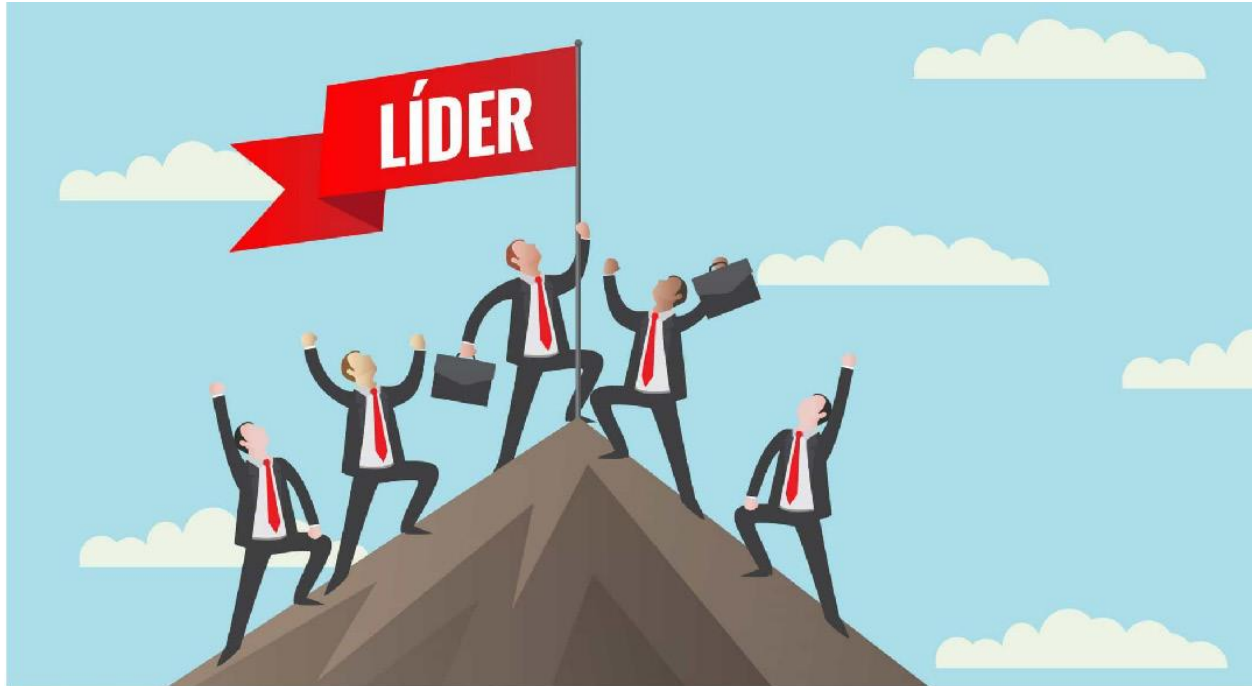
Categorías	Subcategoría	Deficiencias	Recomendaciones
Influencia idealizada	Atribuida	Respeto	- Elaborar, difundir y fomentar una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores. - Ampliar el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial. - Implementar estrategias de flexibilidad organizacional - Implementar estrategias de comunicación abierta.
		Admiración	
	Conductual	Conducta modelo	
		Coherencia	
		Interés por el grupo	
Estimulación intelectual	Orientación del problema	Comunicación unidireccional y falta de consideración hacia el grupo de trabajo.	Estrategias de estimulación del pensamiento creativo.
		Poca estimulación al pensamiento creativo.	
Motivación inspiracional	Persuasión	Déficit en la comunicación de emociones y argumentos que persuadan la conducta del seguidor.	Estrategias de comunicación persuasiva.
	Autoconfianza	Carencia en la influencia de líder en las creencias de autoeficacia de sus colaboradores	



Dejar hacer	Creatividad	Coerción y baja tolerancia a las nuevas ideas.	• Espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación.
Recompensa contingente	Recompensa	Bajo incentivo mediante recompensas al alcance de metas.	• Implementación de bonos de acuerdo con la productividad.
	Reconocimiento	Cierto nivel de incapacidad para reconocer los logros de los subalternos.	• Implementación de técnicas para el reconocimiento de logros en los seguidores
Consideración individualizada	Consideración	Desintegración de la relación líder-seguidor.	• Actividades de integración y cohesión grupal para eliminar la verticalidad jerárquica de la empresa.
	Desarrollo personal	Falta de confianza en sus seguidores	• Crear oportunidad de crecimiento personal en la empresa, ya sea mediante el fomento de la formación o la adquisición de roles más importantes.
Administración por excepción	Vigilancia	Desconocimiento de los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño.	• Establecer requisitos de tareas en manuales de funciones. • Determinar indicadores de desempeño claros.

Entonces, de la tabla anterior puede extraerse que Soluciones Plásticas PET debe realizar ciertas prácticas para desarrollar el liderazgo transformacional, a saber: elaborar, difundir y fomentar una cultura o filosofía empresarial basada en principios y valores; ampliar el repertorio de comportamiento ético con la ayuda de un código de conducta empresarial; implementar estrategias de flexibilidad organizacional; aplicar estrategias de comunicación abierta; realizar estrategias de estimulación del pensamiento creativo; ejecutar estrategias de comunicación persuasiva; hacer incentivos verbales con palabras de afirmación positiva; habilitar espacios de libre expresión para fomentar la creatividad y la innovación; dar bonos de acuerdo con la productividad; introducir técnicas para el reconocimiento de logros en los seguidores; disponer de actividades de integración y cohesión grupal para eliminar la verticalidad jerárquica de la empresa; crear oportunidades de crecimiento personal en la empresa, ya sea mediante el fomento de la formación o la adquisición de roles y proyectos; establecer requisitos de tareas en manuales de funciones; y determinar indicadores de desempeño claros.





Prácticas para Desarrollar el Liderazgo Transformacional

De acuerdo con los resultados de la encuesta y el análisis realizado, se halló la necesidad de intervenir en la ejecución de las siguientes prácticas, cada una de ellas se relaciona con un factor del liderazgo transformacional, por lo que su ejecución determina el desarrollo de este estilo de liderazgo dentro de la empresa.

Valores empresariales

Para Ramírez y otros (2005), los valores organizacionales son estructuras de pensamiento decididas en el seno del liderazgo empresarial, que generan y mantienen conductas éticas y morales, se comunican constantemente para reforzarlas e interiorizarlas, y se vuelven virtud con la practica constante. En consecuencia, la empresa debe generar valores que se constituyan en características identitarias de la organización, que estos valores sean comunicados, difundidos y promocionados suficientemente para que sean adoptados como valores individuales y a su vez colectivos, y desde allí funjan de base para las creencias, actitudes, opiniones y conductas (virtudes) de la organización, con lo cual se construirá una cultura corporativa sólida que pueda ser diferenciada como





Identidad corporativa y pueda causar una imagen corporativa firme en los públicos determinantes.

Según Mejía (2015), los valores se determinan por tres elementos: el deseo o la voluntad del empresario de ser reconocido de una manera u otra, y de promover ciertos tipos de comportamientos, creencias y actitudes en sus colaboradores; la estrategia para competir y posicionarse en la mente de los consumidores y competidores; y el compromiso por que se vuelvan parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa. Este mismo autor plantea que los valores pueden ser enfocados en la empresa, sus empleados o en el producto o servicio. Lo primero significa que entrarían a guiar las decisiones que toma la compañía, lo segundo que juegan un papel en el modelamiento de la conducta de los trabajadores, y el tercero que se imprimen en el imaginario de las personas, por lo que pueden identificarse o no con la empresa.

En este aspecto, para desarrollar el liderazgo transformacional en la empresa, Soluciones Plásticas PET debe estar comprometido con la puesta en acción de los valores desde la alta directiva, la cual necesita implantar un liderazgo transformador por valores que eleve los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización, para hacer extensivo el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos, y posteriormente de todos los miembros una vez estén alineados sus objetivos personales con los de la organización. Lo anterior supone de tres etapas, la primera es el diseño y difusión de los valores corporativos; la segunda, la identidad visual y el comportamiento organizacional; y la tercera, la identificación que se produce con la puesta en práctica de todos esos valores.

Código de conducta empresarial

Asumir que los valores institucionales transmitidos se van a cumplir en su totalidad es una ingenuidad, pero la existencia del código de conducta empresarial minimiza el incumplimiento de los valores que cobija a la organización. Por tal motivo, Soluciones Plásticas PET debe elaborar y socializar un código de conducta empresarial que se componga de principios corporativos, valores institucionales, ética empresarial, normas de comportamiento, y reglas de la organización, los cuales favorecen al clima organizacional (Pérez, 2016).

Este documento no es letra muerta, es la huella de identidad de la organización, es la evidencia donde se plasman los lineamientos proyectados por la organización, este documento debe ser de libre acceso tanto para el cliente interno como para el externo, es algo tangible, donde también se ve reflejado la misión y visión de la organización. El código de conducta organizacional debe ser revisado con cierta periodicidad. El entorno político, empresarial, y social, en ocasiones modifican normas y reglas, las cuales es necesario se validen con las descritas en el código vigente, y de ameritarlo, el código de conducta organizacional contemple estas modificaciones.





Flexibilidad organizacional

La crisis socioeconómica desembocada por la emergencia sanitaria del COVID-19, ha demostrado que una empresa rígida no puede sobrevivir a los embates de un mundo en constante cambio. La flexibilidad organizacional es la capacidad que tiene una compañía para adaptarse a los cambios internos y externos del ambiente. Esta adaptación consiste en la descentralización de funciones y canales de comunicación, optimización de la producción de acuerdo con las necesidades del mercado, ajustar estrategias para afrontar los cambios, y administrar el tiempo y los recursos de forma elástica y adaptable.

Para lo anterior Flores (2020) propone cuatro formas de desarrollar empresas flexibles, la primera es mantener una escucha activa y empática, la segunda es impulsar el cuestionamiento de todos los procesos, la tercera consiste en adoptar las novedades antes de que la competencia lo haga, y la cuarta es la formación en gestión emocional de líder y sus colaboradores.

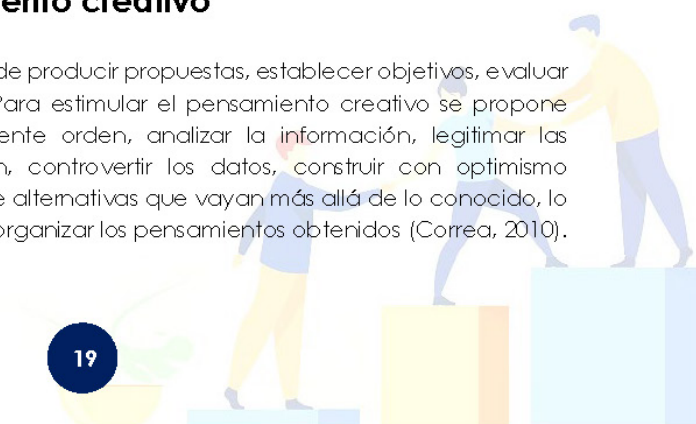
Comunicación abierta

En las compañías muchas veces se encuentran unidades aisladas de información que entorpecen la sinergia de los procesos institucionales. Por este motivo, se necesita implementar estrategias de comunicación abierta. La comunicación abierta es, además de informar novedades, es libertad para expresar opiniones, tolerancia y respeto por las ideas diferentes, y un entorno de seguridad y confianza para comunicar errores y aprendizajes (Atlassian, 2022).

Por lo anterior, se recomienda implementar un ritual diario de 10 minutos en donde los equipos se reúnan a compartir los progresos y superar los impedimentos, hablar abiertamente sobre cómo colabora el equipo, y debatir ideas y opiniones. Además, puede ser de suma importancia planificar la comunicación con las partes interesadas, es decir, una matriz con el tipo de información que necesita cada parte interesada y la frecuencia con la que se comunican las novedades.

Estimulación del pensamiento creativo

El pensamiento creativo se encarga de producir propuestas, establecer objetivos, evaluar prioridades y generar alternativas. Para estimular el pensamiento creativo se propone brindar espacios para, en el siguiente orden, analizar la información, legitimar las emociones respecto a la situación, controvertir los datos, construir con optimismo opciones de acción, la búsqueda de alternativas que vayan más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio, y controlar y organizar los pensamientos obtenidos (Correa, 2010).





Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva es el proceso mediante el cual un individuo (comunicador) transmite estímulos (por lo general de tipo verbal) para modificar la conducta de otros individuos (el auditorio). Esta definición consta de cuatro elementos esenciales: a) el comunicador, quien transmite la comunicación; b) los estímulos transmitidos también por el comunicador; c) el auditorio, quien recibe la comunicación, y d) las respuestas que el auditorio manifiesta en el proceso de la comunicación (González, 2018).

Del comunicador es importante que el auditorio atribuya cierto grado de confiabilidad, y conozca con claridad sus intenciones y predisposiciones. Los estímulos pueden ser de dos tipos: 1) emotivos, que tienden a provocar estados emocionales fuertes tendientes a aceptar la opinión que se sugiere, y 2) argumentativos, que tienen la cualidad de ser persuasivos. Es decir, la comunicación se escoge y se presenta de una manera determinada con el fin de que el auditorio tienda a aceptar la opinión sugerida.

Incentivos y reconocimiento de logros

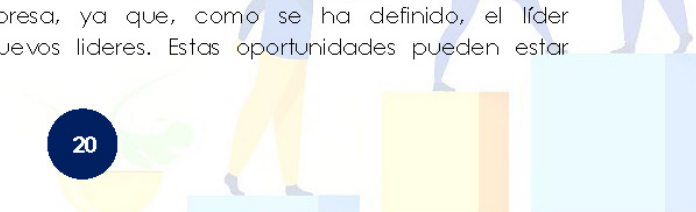
Reconocer el trabajo bien hecho es una de las claves que debe marcar la trayectoria de cualquier gestor si busca promover la motivación. Sodexo plantea cinco maneras de reconocer los logros de los colaboradores. La primera es la compensación económica a la productividad, la segunda consiste en que se felicite en persona a los empleados que realicen una tarea extraordinaria, la tercera es realizar elogios o cumplidos a los trabajadores cuando su desempeño aumenta, la cuarta la promoción y estimulación de propuestas de proyectos entre sus empleados, y la quinta es el reconocimiento de sus propios compañeros de trabajo mediante la heteroevaluación anónima.

Integración y cohesión grupal

Las nuevas tendencias de la gerencia se enfocan en el capital humano y sus necesidades. Por ello, las nuevas técnicas para la gestión de equipos de trabajo promueven cada vez más la buena interacción entre los trabajadores. En este aspecto, el líder transformacional debe observar y evaluar la integración del equipo y sus interacciones, realizar actividades recreativas grupales, premiar el esfuerzo grupal, conocer el entorno, y escuchar a su equipo de trabajo.

Oportunidad de crecimiento

Como su nombre lo indica, consiste en brindar oportunidades crecimiento a los colaboradores dentro de la empresa, ya que, como se ha definido, el líder transformacional es aquel crea nuevos líderes. Estas oportunidades pueden estar





planteadas, ya sea mediante el fomento de la formación o la adquisición de roles más importantes. Por ende, se conecta con la asignación de proyectos individuales, el incentivo a la adquisición de retos personales y el fomento del aprendizaje constante. Así, una estrategia puede ser la implementación de concursos en los que se fomente la creación de proyectos de investigación o desarrollo, o se planteen soluciones a problemas de la compañía (Coworkingfy, 2020).

Manual de funciones e indicadores de desempeño

El Manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas. En su elaboración debe estar basado de acuerdo con los respectivos procedimientos, sistemas, normas, guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas (Ramos, 2018).

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión. Los indicadores de desempeño establecen una relación entre dos o más variables, que al ser comparados con periodos anteriores, productos similares o metas establecidas, permiten realizar inferencias sobre los avances y logros de las instituciones y/o programas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

La empresa Soluciones Plásticas PET debe estructurar un manual de funciones claro y unos indicadores de desempeño precisos, y el líder transformacional en esta empresa debe conocerlos a profundidad y propender a su implementación.

Plan de acción

En relación con las prácticas descritas con antelación, se presenta un plan de acción que recoge las actividades, sus recomendaciones y las convierte en objetivos y metas para su posterior cumplimiento.

Actividad	Descripción	Objetivo	Meta
Valores empresariales	Consiste en la elaboración de una filosofía y cultura empresarial basada en principios y valores.	Crear una cultura organizacional fundada en valores prosociales.	Lograr que el 90% de los colaboradores se identifiquen con los valores y creencias de la compañía.
Código de conducta empresarial	Elaborar un documento que establezca las normas de conducta de los empleados, un marco sancionatorio y otro de derechos y obligaciones.	Ampliar el repertorio de comportamiento ético dentro de la empresa.	Alcanzar el 90% de los seguidores que se identifican con el comportamiento ético del líder.





Flexibilidad organizacional	Esta actividad contempla la sensibilización al cambio, la promoción de una mentalidad de pionero y la gestión emocional mediante talleres formativos para los líderes de la compañía.	Flexibilizar la adaptación a los cambios en los líderes de la compañía.	Aumentar al 90% los trabajadores que atribuyen flexibilidad a la empresa.
Comunicación abierta	Implementar reuniones cortas antes de iniciar las labores de trabajo para compartir progresos, retroalimentar dificultades y conocer la opinión de los colaboradores. Planificar la comunicación con las partes interesadas.	Fomentar la comunicación abierta de la compañía	Incrementar al 90% la percepción de consideración hacia el grupo de trabajo de los seguidores hacia los líderes.
Estimulación del pensamiento creativo	Analizar la información, legitimar las emociones respecto a la situación, controvertir los datos, construir con optimismo opciones de acción, la búsqueda de alternativas que vayan más allá de lo conocido, lo obvio y lo satisfactorio, y controlar y organizar los pensamientos obtenidos.	Estimular el pensamiento creativo dentro de la empresa	Lograr el 90% de participación en actividades de estimulación del pensamiento creativo.
Comunicación persuasiva	Implementar estímulos de tipo emocional y argumentativo para persuadir a los colaboradores a la consecución de logros.	Aumentar la consecución de logros mediante la persuasión y convencimiento	Alcanzar el 90% de los logros de la compañía.
Incentivos y reconocimiento de logros	Implementar compensaciones económicas, felicitaciones públicas al personal, elogios y cumplidos a los trabajadores y la heteroevaluación positiva.	Incrementar la consecución de logros a través de incentivos y reconocimientos	Alcanzar el 90% de los logros de la compañía.
Integración y cohesión grupal	Observar y evaluar la integración del equipo y sus interacciones, realizar actividades recreativas grupales, premiar el esfuerzo grupal, conocer el entorno, y escuchar a su equipo de trabajo.	Promover la integración y la cohesión grupal dentro de los equipos de trabajo de la empresa	Aumentar al 90% la satisfacción con el grupo de trabajo.
Oportunidad de crecimiento	Asignación de proyectos individuales, incentivo a la adquisición de retos	Crear oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, y	Lograr el 20% de participación en propuestas de



	personales y el fomento del aprendizaje constante.	fomentar el aprendizaje de nuevos conocimientos	desarrollo y crecimiento.
Manual de funciones e indicadores de desempeño	Elaboración de un manual de funciones claro y unos indicadores de desempeño precisos, así como su socialización y profundización de parte del líder.	Generar conocimiento de los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño.	Creer en un 25% la productividad y reducir en 25% las situaciones de riesgo psicosocial.

Con el objetivo de otorgarle mayor profundidad y alcance a las prácticas planteadas con antelación, a continuación se presentan las actividades y se le asigna una propuesta de recursos y responsables necesarios para su ejecución.

Actividad	Recursos		Responsables
	Tiempo	Materiales	
Valores empresariales	Se requieren campañas periódicas en las que se socialicen los valores de la empresa.	Folletos, carteleros o afiches que permitan la difusión de los valores prosociales.	Área de gestión humana y área administrativa.
Código de conducta empresarial	Es necesario realizar una capacitación para empleados antiguos e introducir en la inducción de nuevos colaboradores el código de conducta.	Elementos tecnológicos para la exposición digital del código y elementos gráficos impresos para que se incluyan en el día a día de los trabajadores.	Área de gestión humana y área administrativa.
Flexibilidad organizacional	Se contempla realizar talleres periódicos formativos en habilidades blandas para los líderes de la empresa.	Elementos tecnológicos para la exposición digital e ítems de papelería para desarrollar las actividades de cada taller.	Área de gestión humana y cada jefe de área
Comunicación abierta	Se necesita una pequeña reunión de máximo diez minutos para cada grupo de trabajo antes, durante o después de la jornada de trabajo.	Planilla de registro o acta de planificación de comunicaciones, y un espacio físico adecuado para su realización.	Cada jefe de área
Estimulación del pensamiento creativo	Una pequeña charla motivacional de máximo diez minutos antes de iniciar las labores.	Espacio físico adecuado para su realización.	Cada jefe de área





Comunicación persuasiva	Durante la jornada de trabajo el líder deberá implementar la estrategia.	Elementos comunicacionales.	Cada jefe de área
Incentivos y reconocimiento de logros	Dentro de las reuniones de cierre trimestral se debe incluir dentro de los temas de debate los incentivos y reconocimientos a los empleados que hayan superado las expectativas.	Recursos materiales establecidos por el área administrativa y el área de gestión humana.	Área de gestión humana, cada jefe de área y área administrativa y financiera.
Integración y cohesión grupal	Se deben planificar integraciones grupales de acuerdo con los grupos a los que se dirija y los recursos de la organización. La periodicidad puede ser semanal, mensual, trimestral, semestral o anual dependiendo de los acuerdos y recursos establecidos.	Recursos materiales establecidos por el área administrativa y el área de gestión humana.	Área de gestión humana y cada jefe de área
Oportunidad de crecimiento	Se debe generar una política de crecimiento para empleados y un concurso anual de propuestas o proyectos.	Recursos materiales establecidos por el área administrativa y el área de gestión humana.	Área de gestión humana y área administrativa.
Manual de funciones e indicadores de desempeño	Se debe dedicar un tiempo en la inducción de nuevos colaboradores para introducir sus funciones e indicadores de desempeño, así como socializarlo con los jefes de cada sector de la empresa.	Folleto, cartelera o afiches que permitan la difusión de las funciones e indicadores de desempeño.	Área de gestión humana y área administrativa.





Evaluación de las Prácticas

Las prácticas estructuradas en este documento deben ser evaluadas respecto a los indicadores de clima laboral, riesgo psicosocial, interiorización de la cultura organizacional, sentido de pertenencia, motivación y productividad. De la misma manera, se pueden implementar encuestas de satisfacción para cada una de las actividades identificadas, o la re-aplicación de la encuesta sobre el liderazgo transformacional que se presenta en el Anexo A.





Referencias

- Almiron, V. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. ReiDocrea.
- Arroyo, R. (2018). Harvard Bussines. [En línea]. Obtenido de <http://blog.lasleyesdelexito.com/estudio-de-harvard-habilidades-blandas-profesionales>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2017). Encuesta de Opinión Industrial Conjunta (EOIC). Bogotá: Vicepresidencia de Desarrollo Económico.
- Atlassian (2022). Fomentar la comunicación abierta. [En línea]. Obtenido de <https://www.atlassian.com/es/team-playbook/examples/open-communication>
- Barber, C. (2010). Liderazgo Inspiracional. México: McGraw Hill.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. Journal of European Industrial Training, 14(5). Obtenido de <https://doi.org/10.1108/03090599010135122Butlenbender, 2009>
- Corchuelo, R., Montenegro, D., Pinzón, J. y Cantor, C. (2016). Desarrollo de la competencia digital en estudiantes de pregrado de la universidad de la Sabana. [Tesis de Maestría en Informática Educativa]. Chía: Universidad de la Sabana.
- Correa, E. (2010). El pensamiento creativo. Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas, 27.
- Coworkingfy (2020). Cómo lograr una buena cohesión en un equipo de trabajo: Paso a paso. [En línea]. Obtenido de <https://acortar.link/pw6ZH>
- Flores, E. (2020). 4 estrategias para mejorar la flexibilidad laboral. [En línea]. Obtenido de https://www.ieie.eu/la-flexibilidad-laboral/#Impulsa_la_gestion_de_emociones_en_tu_y_en_tu_equipo
- González, S. (2018). La comunicación persuasiva como instrumento para el cambio de opiniones. Revista mexicana de opinión pública, (13)25, 185-193.
- Jiménez, A., y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Gestión Joven, 183-195.
- López, J., y Quinchá, D. (2021). Influencia de liderazgo en motivación de empleados. Influencia del liderazgo de los administradores en la motivación de los empleados en los talleres de bordados en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Cali: Universidad del Valle.
- Lucena, E. (2021). Liderazgo y cultura organizacional en el contexto empresarial. Gerencia, (1), 179-191.
- Mejía, C. (2015). Los valores corporativos. [En línea]. Documentos Planning. Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2015D_ADM475_11_46117.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (2010). Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño. Lima: Dirección General del Presupuesto Público.
- Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional: ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 10(1), 21-26.





UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

- Project Management Institute (2021). La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos: Guía PMBOK. [Séptima Ed.]. Foundational Standards.
- Ramírez, F., Sánchez, M. y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54.
- Ramos, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. [Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública]. La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I. y Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sodexo (s.f.). 5 maneras de reconocer el trabajo de tus empleados. [En línea]. Obtenido de <https://www.sodexo.es/blog/5-maneras-de-reconocer-el-trabajo-de-tus-empleados/>



Anexos

Anexo A. Encuesta sobre el liderazgo transformacional

Encuesta sobre Liderazgo Transformacional

El presente cuestionario forma parte de un estudio académico a nivel maestría, en el cual se quiere conocer su opinión respecto a una serie de enunciados. Las respuestas que usted nos brinde serán de gran utilidad para el estudio y tienen un carácter estrictamente confidencial, por lo que se espera completa honestidad de su parte.

Género: _____ Edad (Años cumplidos): _____

Antigüedad en la empresa: _____ Área de trabajo _____

Instrucción: Encierre en un círculo las opciones de respuesta que más se acerquen a su experiencia dentro de la empresa. Tenga en cuenta que son afirmaciones con opción múltiple de respuesta.

1. En el día a día, mi líder:

- a. Actúa de modo que se gana mi respeto
- b. Actúa de forma que no merece mi respeto
- c. Se comporta de manera adecuada al lugar y el momento
- d. Se comporta inapropiadamente en tiempo y espacio

2. Cuando mi líder debe tomar decisiones:

- a. No confío en él/ella o sus elecciones
- b. Tengo confianza en sus juicios y decisiones
- c. No nos informa sobre los riesgos que toma
- d. Comparte los riesgos tomados con el grupo de trabajo

3. Cuando me preguntan por mi líder:

- a. Siento vergüenza de estar asociado/a con él/ella
- b. Doy una referencia positiva de él/ella
- c. Me siento orgulloso/a de estar asociado/a con él/ella
- d. Lo referencio de forma negativa

4. En la forma que actúa mi líder:

- a. Es coherente entre lo que dice y lo que hace
- b. Es incoherente con lo que dice y hace





- c. No me identifico con los valores de él/ella
d. Logra que me identifique con él/ella debido a sus valores
5. En relación con el grupo de trabajo, a mi líder:
a. Le interesa conocer sus necesidades
b. No le interesan sus requerimientos
c. Le importa enterarse de sus problemáticas
d. No quiere saber de sus dificultades
6. Cuando se presenta un problema relacionado con mi trabajo, mi líder:
a. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
b. No le importa la manera en que hago mi trabajo
c. No me ayuda a encontrar soluciones a los problemas
d. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
7. Con respecto al futuro de la empresa, mi líder:
a. Tiene una visión pesimista, indiferente o desmotivante
b. Construye una visión optimista, entusiasta y motivante
c. Elabora metas que incluyen mis necesidades
d. No incluye mis necesidades en las metas
8. Cuando se plantean nuevas tareas en el trabajo mi líder:
a. Me informa de la importancia que tiene lograr los objetivos
b. No me dice cuál es la necesidad de lograr ese objetivo
c. No presenta los beneficios de alcanzar las metas de la empresa
d. Me muestra los beneficios de alcanzar las metas organizacionales
9. Cuando tengo problemas para realizar alguna tarea de mi trabajo, mi líder:
a. Aumenta la confianza en mí mismo
b. Aumenta mis inseguridades
c. Busca la forma de desarrollar mis capacidades y fortalezas
d. No confía en mis capacidades o fortalezas
10. Con respecto a la ejecución de mis labores, mi líder:
a. No me deja elegir sobre aspectos de mi trabajo
b. Me permite tomar decisiones con relación a mi área de trabajo
c. Me permite ser creativo cuando realizo mi trabajo
d. No deja espacio para la creatividad en el trabajo
11. Cuando mi líder asigna nuevas tareas:
a. No sé lo que espera de mí
b. Me dice lo que espera de mí
c. No me especifica mis responsabilidades





UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

d. Aclara las responsabilidades de cada uno

12. Cuando tengo un buen desempeño o logro los objetivos, mi líder:

- a. Me recompensa
- b. No me recompensa
- c. Reconoce verbalmente mi trabajo
- d. Ignora mis logros en el trabajo

13. En relación con el trato persona a persona, mi líder:

- a. No se interesa por mis necesidades
- b. No piensa que tenga capacidades y metas propias
- c. Se da cuenta de lo que necesito
- d. Considera que tengo habilidades y aspiraciones únicas

14. Cuando ocurren problemas relacionado con el trabajo, mi líder:

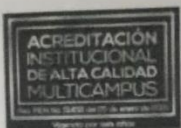
- a. Pone atención sobre las irregularidades y errores
- b. Se interesa en corregir y solucionar los errores que se producen
- c. Pasa por alto muchas irregularidades y errores
- d. No se responsabiliza por corregir y solucionar los errores que se producen

Agradecemos su valiosa colaboración.



Apéndice C. Acta de consentimiento para la realización del estudio


UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
 PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
 BUCARAMANGA
VIGILANCIA MINEDUCACIÓN - CIVILES Y D.E.S.



ACTA DE FORMALIZACIÓN DE TRABAJO DE GRADO BAJO LA MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACION.

Entre los suscritos a saber, NIYIRETH XIOMARA MORALES GOMEZ, mayor de edad, identificado con CC(X) CE (X) pasaporte () número 37576888, en mi condición de estudiante de la III cohorte de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, quien se denominará EL ESTUDIANTE, por una parte; y por la otra, YESENIA LIZETH ARGAEZ MIRA, mayor de edad, identificado con CC (X) CE () pasaporte () número 1.035. 862. 151, actuando en calidad de Representante Legal de la Sociedad comercial (X) entidad sin ánimo de lucro () denominada SOLUCIONES PLASTICAS PET S.A.S., quien se denominará LA EMPRESA, por medio de la presente dejamos constancia de lo siguiente.

- 1) Que EL ESTUDIANTE pertenece a la Maestría en Dirección y Gestión de proyectos, en la que debe realizar y aprobar un trabajo de grado como requisito para la obtención del correspondiente título.
- 2) Que el ESTUDIANTE se encuentra vinculado en la empresa en mediante contrato de trabajo suscrito el día NO APLICA.
- 3) Que el ESTUDIANTE desarrollará su trabajo de grado en la modalidad "proyecto de investigación" que consiste en la aplicación de los conceptos de dirección y gestión de proyectos, orientados a requerimientos empresariales, requerimientos de unidades especializadas de la Universidad o del sector externo.

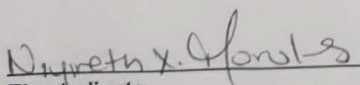
Hechas las anteriores aclaraciones, se deja constancia de la suscripción de la presente acta de formalización de trabajo de grado, teniendo en cuenta la:

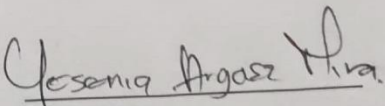
Primero: La empresa permitirá al ESTUDIANTE la realización de su trabajo de grado bajo la modalidad, *proyecto de investigación* facilitando la información que éste requiera para la consolidación del mismo.

Segundo: Los derechos patrimoniales que se deriven de la producción del trabajo de grado pertenecerán a los autores, de conformidad con lo señalado en la Ley 23 de 1982, la Decisión Andina 351 y demás normas concordantes y complementarias.

Tercero: El ESTUDIANTE deberá citar en la "producción de documentos, artículos, referencias y demás" tanto a la USTA como a la Empresa.

Como constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de Barrancabermeja a los 10 días del mes de Enero del año 2022.


El estudiante.
 NIYIRETH XIOMARA MORALES GOMEZ
 DI:37.576.888-1


La empresa
 SOLUCIONES PLASTICAS PET S.A.S
 DI:901.317.789-2


Acreditación Institucional Internacional


STARS
RATED FOR EXCELLENCE




Pensamiento Jurídico 20-45 del 6 de agosto de 1905 - NIT 900 012 357-6
 PBX: (+57 71) 6 98 59 58 - Línea gratuita nacional: 01 8000 9170-44
 CAMPUS BUCARAMANGA Carrera 78 No. 9 - 27
 CAMPUS FLORIDABLANCA Carrera 27 No. 180 - 395 Km. 6 Autopista
 CAMPUS PIEDECUESTA (finca Coliaduro) Km. 13 Autopista - CAMPUS EL LIMONAL Km. 12 Autopista
www.ustabuca.edu.co



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SVES - 1703



ACTA DE FORMALIZACIÓN DE TRABAJO DE GRADO BAJO LA MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

Entre los suscritos a saber, PERLA VELAZCO ESTEBAN, mayor de edad, identificado con CC(X) CE () pasaporte () número 1098612735, en mi condición de estudiante de la III cohorte de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, quien se denominará EL ESTUDIANTE, por una parte; y por la otra, YESENIA LIZETH ARGAEZ MIRA, mayor de edad, identificado con CC (X) CE () pasaporte () número 1.035.862.151, actuando en calidad de Representante Legal de la Sociedad comercial (X) entidad sin ánimo de lucro () denominada SOLUCIONES PLASTICAS PET S.A.S quien se denominará LA EMPRESA, por medio de la presente dejamos constancia de lo siguiente.

- 1) Que EL ESTUDIANTE pertenece a la Maestría en Dirección y Gestión de proyectos, en la que debe realizar y aprobar un trabajo de grado como requisito para la obtención del correspondiente título.
- 2) Que el ESTUDIANTE se encuentra vinculado en la empresa en mediante contrato de trabajo suscrito el día NO APLICA.
- 3) Que el ESTUDIANTE desarrollará su trabajo de grado en la modalidad "proyecto de investigación" que consiste en la aplicación de los conceptos de dirección y gestión de proyectos, orientados a requerimientos empresariales, requerimientos de unidades especializadas de la Universidad o del sector externo.

Hechas las anteriores aclaraciones, se deja constancia de la suscripción de la presente acta de formalización de trabajo de grado, teniendo en cuenta las siguientes cláusulas:

Primero: La empresa permitirá al ESTUDIANTE la realización de su trabajo de grado bajo la modalidad, *proyecto de investigación* facilitando la información que éste requiera para la consolidación del mismo.

Segundo: Los derechos patrimoniales que se deriven de la producción del trabajo de grado pertenecerán a los autores, de conformidad con lo señalado en la Ley 23 de 1982, la Decisión Andina 351 y demás normas concordantes y complementarias.

Tercero: El ESTUDIANTE deberá citar en la "producción de documentos, artículos, referencias y demás" tanto a la USTA como a la Empresa.

Como constancia de lo anterior, se firma en la ciudad de Barrancabermeja a los 10 días del mes de Enero del año 2022

Perla Velasco Esteban
El estudiante.
PERLA VELASCO ESTEBAN
DI: 1.098.612.735

Yesenia Arguez Mira
La empresa
SOLUCIONES PLASTICAS PET S.A.S
DI: 901.317.789-2

Acreditación Institucional
Internacional

STARS
RATED FOR EXCELLENCE



Presidencia Judicial 26-45 del 6 de agosto del 1985 - N° 7.062.912.261-6

PBX: (+52) 77 4 99 50 58 - Línea gratuita nacional: 01 8000 917044

CAMPUS BUCARAMANGA Carrera 19 No. 10 - 27

CAMPUS FLORIDABLANCA Carrera 27 No. 160 - 200 Km. 6 Autopista

CAMPUS PIEDICUESTA Carrera 20 No. 13 Autopista - CAMPUS EL LIRIO No. 14 Autopista

www.ustabuca.edu.co