

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
DIRIGIDO A LOS LIDERES DE LA PLANTA DE COTA DE LA
COMPAÑÍA DIACO S.A.**

Katerin Rodríguez Ardila, Ricardo Ruiz Bejarano, Javier Steven Castillo Martínez,
Adriana Escobar Vivas

Universidad Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Trabajo final: Gestión del talento humano aplicado a la empresa

Docente: Pilar Marcela González Martínez

26 de Mayo de 2025



PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	6
DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
ESTADO DEL ARTE.....	9
MARCO REFERENCIAL	9
MARCO TEÓRICO	14
MARCO LEGAL.....	18
MARCO CONCEPTUAL:	20
MARCO CONTEXTUAL	23
METODOLOGÍA.....	27
CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

INTRODUCCIÓN

En el escenario actual de transformación organizacional, caracterizado por la aceleración del cambio, la digitalización de procesos y la creciente complejidad de los entornos laborales, el liderazgo ha adquirido un papel importante como promotor del desarrollo humano y del desempeño organizacional. En particular, el liderazgo transformacional ha emergido como un modelo de gestión que trasciende la supervisión tradicional, al promover la inspiración, la innovación y el compromiso genuino de los colaboradores. Este enfoque, centrado en el desarrollo del ser, la construcción de relaciones significativas y la alineación con propósitos compartidos, se ha consolidado como una estrategia clave para fortalecer la cultura organizacional y generar ventajas competitivas sostenibles.

DIACO S.A., empresa líder en el sector siderúrgico colombiano, ha asumido el reto de fortalecer sus capacidades de liderazgo como parte de su estrategia de consolidación organizacional. En este marco, se ha identificado la necesidad de intervenir en la planta de Cota, donde los estilos de liderazgo no han logrado generar el impacto esperado en términos de cohesión de equipo, comunicación efectiva y desarrollo de competencias blandas. A partir de la aplicación de herramientas como entrevistas semiestructuradas, pruebas de gamificación y el cuestionario MLQ, se han evidenciado oportunidades de mejora en habilidades clave como la comunicación asertiva, la empatía, la escucha activa y el trabajo colaborativo.

Este trabajo de grado tiene como propósito diseñar un programa de formación en liderazgo transformacional dirigido a los líderes de la planta de Cota, con el fin de potenciar sus habilidades interpersonales y alinear su desempeño con los objetivos estratégicos de la

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

organización. La propuesta se fundamenta en un enfoque metodológico mixto, que articula la revisión conceptual, el análisis de información cualitativa y cuantitativa.

Este estudio no solo busca responder a una necesidad organizacional concreta, sino también aportar al campo de la gerencia del talento humano, al evidenciar cómo el liderazgo transformacional puede ser una palanca de cambio organizacional, generadora de valor, bienestar y sostenibilidad. Asimismo, se espera que los hallazgos y propuestas aquí desarrollados sirvan como referente para otras organizaciones del sector industrial que enfrentan desafíos similares en la gestión del liderazgo y el desarrollo del capital humano

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Diaco S.A es una compañía multinacional Siderúrgica líder en el mercado como productor de acero en Colombia, cuenta con plantas en Tuta, Tocancipá, Muña y Cota, además tiene centros de figuración de acero en las principales regiones del país.

La planta de Cota lleva en funcionamiento alrededor de 50 años, la cual tiene como objetivo principal, la figuración de acero (Corte y Doble) su equipo operativo está compuesto por 136 Colaboradores, 5 coordinadores y 1 gerente, actualmente los líderes de la planta, cuentan con diversos estilos de liderazgo como: Transaccional, Transformacional y Laissez-Faire.

El liderazgo transformacional promueve la crítica constructiva de las diferentes perspectivas propias y de terceros, lo que lleva a estimular e inspirar al equipo, para que obtenga resultados innovadores, por otro lado, el liderazgo transaccional tiene un enfoque orientando hacia el cumplimiento de objetivos, por medio de una estructura de motivación basada en retribuciones, los líderes que se sienten identificados con este estilo de liderazgo, llevan a su equipo a mantener las cosas en el orden que se están ejecutando, pero no los lleva a innovar en el desarrollo de sus tareas, por último los líderes que tienen un estilo Laissez-Faire, se destacan por

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

confiar demasiado en sus equipos y en las competencias de cada uno, delegando tareas, dejando que el equipo tome decisiones autónomas al momento que se enfrente con los diferentes desafíos, no se involucran mucho pero están siempre disponibles para dar instrucciones cuando se requiera. (Genomawork, 2023)

Dentro de estos estilos de liderazgo, la compañía se ha enfocado en potencializar el liderazgo transformacional en todas las plantas por medio de los planes de desarrollo, esto con el fin de lograr un liderazgo que inspira y motiva a los colaboradores en todos los niveles; sin embargo, en la planta Cota no se ha obtenido un resultado favorable, puesto que, se ha identificado en las pruebas de Gamificación aplicadas, como principales áreas de mejora fortalecer sus competencias blandas como: Comunicación asertiva, empatía, desarrollo de equipos y escucha activa, lo que ha llevado a la empresa a cuestionarse que acciones y/o medidas tomar para mitigar esta problemática y con ello promover un ambiente laboral óptimo y saludable para el equipo operativo de la planta de Cota.

Además, de potencializar el Liderazgo a nivel empresarial, DIACO S.A. trabaja día a día, por convertirse en una compañía referente y atractiva de cara al mercado laboral; visible para aquellos talentos que buscan la oportunidad de desarrollarse y crecer en sus diversas áreas de ajuste.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar y potencializar las competencias blandas en los líderes de la planta de Cota, mediante un liderazgo transformacional que impacte al equipo operativo de la compañía DIACO S.A.?

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un programa de formación de liderazgo transformacional dirigido a los líderes de la planta de Cota, para potencializar sus competencias blandas.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias blandas necesarias para un eficaz liderazgo transformacional en los líderes de la planta de Cota.
- Comparar las competencias identificadas para desarrollar un liderazgo transformacional, versus con el nivel de competencias actual de los líderes de la planta de Cota.
- Diseñar estrategias de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas que se identificaron con menor desarrollo en los líderes de la planta Cota.

JUSTIFICACIÓN

Tomando como base la teoría de James, para Diaco S.A. se vuelve una necesidad focalizar sus esfuerzos en identificar cuáles son las competencias blandas que se requieren desarrollar en todos los líderes de la organización, en especial quienes conforman la planta de producción ubicada en Cota. A su vez, Diaco S.A, es consciente y por ello, busca arraigar el Liderazgo tanto en su cultura organizacional como en el ADN de la compañía. De esta forma, (Anzola, 2003, p. 51) citado por (Mendoza, M. Ortiz, C., 2005), refiere que, “la cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo”

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Por tal razón, el manejo de un liderazgo transformacional eficaz influye en gran manera en el desarrollo y comportamiento de los equipos de trabajo, puesto que, si, desde la Gerencia General, se fomenta la participación y disposición activa y continua, sobre el fortalecimiento de habilidades blandas, seguramente la compañía, contara no solo con talentos expertos en temas técnicos y del saber, sino además con líderes integrales formados desde el ser con mayor conciencia y responsabilidad hacia el personal que tienen a su cargo, tocando e impactando vidas y formando equipos de alto desempeño.

Así pues, Uribe (2005), citado por (Serrano, O., 2024), ratifica lo anteriormente mencionado, indicando que el “liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, centrando sus esfuerzos en incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. De esta forma, para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal se enfoca en la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y el aporte con la transformación hacia la sociedad” (Barroso & Salazar, 2010) citado por (Serrano, O., 2024).

Por consiguiente y teniendo en cuenta, el impacto y los beneficios tan positivos que trae consigo el desarrollo y puesta en marcha del liderazgo transformacional, a través de la presente investigación se diseñó un programa enfocado en liderazgo transformacional dirigido a los líderes de la planta de Cota de la compañía DIACO S.A., con el propósito de potencializar sus competencias blandas y con ello impactar y fomentar un ambiente de trabajo saludable para aquellos colaboradores que hacen parte del equipo operativo de la planta de Cota. Puesto que, al implementar diversas estrategias con enfoque hacia el Liderazgo, se espera contar en la compañía con líderes que inspiren, motiven (intrínseca y extrínsecamente) y guíen con el

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

ejemplo a los colaboradores, quienes se sientan a gusto y con ello generar un mayor sentido de pertenencia con la organización.

Por otra parte, este estudio trae consigo diversos beneficios los cuales impactan en doble vía y de manera positiva, a través de una estrategia de ganar-ganar en la cual se busca que todas las partes involucradas obtengan un beneficio satisfactorio y el bien común entre sí; ya que, no tan solo beneficiaría a en primer lugar a la **organización**, aumentando los niveles de eficiencia y productividad, calidad de trabajo, reducción de conflictos, un propicio ambiente laboral, cultura corporativa, la retención de talento y un alto nivel de competitividad empresarial.

En segundo lugar, a los **colaboradores**, aumentando sus niveles de motivación y con ello el sentido de pertenencia, un feedback constructivo para un óptimo desarrollo, proyección, empatía y el trabajo en equipo. y en línea tercer lugar a los **clientes y consumidor final**, ya que, encuentran en los productos un alto nivel de calidad y servicio, generando fidelización y el crecimiento de la compañía.

A su vez, este enfoque también contribuirá a mejorar las prácticas de liderazgo y gestión del talento humano, lo que, a su vez, aumentará la eficiencia y efectividad de la empresa en general. Así mismo, la presente investigación, podrá generar a colegas y profesionales del talento humano, diversos conocimientos, perspectivas y apreciaciones esenciales, para futuras investigaciones enfocadas en este campo y de esta forma contribuir al desarrollo y transferencia de conocimiento académico, encaminado a contextos organizativos específicos, en este caso en particular en la Industria del sector Siderúrgico.

Lo que permitirá a las organizaciones alcanzar su visión, lograr sus objetivos estratégicos y fortalecer su employer branding, con el propósito de ser una compañía referente y con posicionamiento, ante un mercado laboral cambiante y competitivo, comprometida con la

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

innovación, el desarrollo continuo y el bienestar de sus colaboradores en línea a la vanguardia de la Industria Empresarial.

DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Delimitación espacial

La presente investigación se realiza en la ciudad de Bogotá, en la Compañía DIACO S.A. específicamente en la planta de producción Cota, la cual se dedica a la figuración del acero y está compuesta por 1 gerente, 136 colaboradores.

Delimitación temporal

Se efectuó en el periodo comprendido entre febrero a mayo del año 2025.

Alcances de la investigación

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un programa de liderazgo transformacional dirigido a los líderes de la planta de Cota, para potencializar sus competencias blandas y convertirse en referentes a nivel nacional.

ESTADO DEL ARTE

Marco referencial

En relación con la investigación que se llevará a cabo en este trabajo, se destacan varias contribuciones realizadas en otras investigaciones. Estas nos proporcionan una comprensión más completa del liderazgo transformacional, el fortalecimiento de las competencias blandas, la cultura organizacional y la felicidad empresarial. Además, nos ofrecen diferentes puntos de vista fundamentados y definiciones que nos brindan bases sólidas y resultados claros sobre las diversas metodologías utilizadas.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Así es, como uno de los principales puntos que se mencionan en el presente trabajo es referente al liderazgo transformacional y como este puede generar procesos de motivación en los empleados y es un proceso innovador y de crecimiento, por esto se tomó de referencia lo dicho por (Preteit Villa, J., 2010) en el cual nos define que “el liderazgo es el proceso mediante el cual el individuo influencia a otros de forma que ayude a alcanzar las metas organizacionales o del grupo. Los fundamentos sobre los que se construye el poder del líder para influenciar a otros están determinados por su posición formal en la organización, así como por la forma en que sus seguidores respondan ante sus cualidades personales”. así mismo nos dan una investigación en la que se establecen si “los comportamientos asociados a una forma de liderazgo transformacional conducen a la generación de un mayor compromiso organizacional por parte de los seguidores, para el caso de gerentes de empresas colombianas”. Así mismo se identifica que es de suma importancia el modelo investigativo mixto que utiliza (Alvarado, S., 2019) en el cual utilizaron variables tanto cualitativas como cuantitativas frente a la alta rotación que se presenta en el área de ventas del sector colombiano y definen que “los temas de efectividad, rotación y motivación del personal, pueden ser mejorados por medio del liderazgo transformacional, como el modo más efectivo para manejar un equipo de trabajo de alto desempeño, donde la exigencia es muy alta y los trabajadores deben tener la capacidad de desarrollar sus propias estrategias y tomar decisiones” Otra perspectiva que toca un tema similar es la investigación de (Ruiz, A. Tautas, M. , 2023) en la cual como objetivo principal fue “formular prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los colaboradores del área de facturación de la empresa Obras Sanitarias de Pasto, con el propósito de mantener un buen desempeño y la eficiencia del equipo” y así mismo dar unos resultados positivos en la organización en la cual a partir de varios análisis integrales realizados se identificó que el liderazgo transformacional es

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

parte fundamental de una estrategia de gestión. Esta formación suministrará a los líderes las habilidades necesarias para aplicar efectivamente este tipo de liderazgo, de esta manera se resalta la importancia de la implementación efectiva del liderazgo transformacional como un enfoque clave para enfrentar los desafíos identificados.

En este sentido el Trabajo de Grado Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia de (Murillo, R., 2020), nos describe como el liderazgo organizacional influye de manera directa en el clima laboral y el desempeño de los colaboradores, en este sentido se plantea un análisis con respecto entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con variables del clima organizacional en una empresa del sector de clubes sociales y de negocios. Este análisis se basa en la percepción de los colaboradores bajo la noción de macro clima.

Las investigaciones previas indican que sean abordado desde la teoría del liderazgo transformacional y transaccional, destacando sus principales aportes y diferencias. En este sentido, se ha identificado características esenciales de cada estilo de liderazgo y su aplicación en distintos sectores empresariales. Asimismo, se ha examinado el clima organizacional desde la perspectiva de los colaboradores, determinando factores de gran influencia como los son la estructura jerárquica, la comunicación, las relaciones interpersonales y el desarrollo del talento humano.

En línea a lo referido anteriormente, un caso de éxito, que genera gran inspiración en el ámbito organizacional es el de la compañía Microsoft, bajo el liderazgo de Satya Nadella, quien ha transformado la cultura organizacional de la empresa, fomentando la colaboración, la diversidad y la inclusión, lo que los llevo a transformar su cultura y crecer exponencialmente

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

(Psico-smart., E. d., 2024), tomando como base tres principios fundamentales como, claridad, energía y acción.

Por otra parte, la Monografía La Inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral: Caso de Estudio Alkosto y Ktronix de (Beltrán, D., Herrera, S., 2022), nos describe como el liderazgo transformacional se ha consolidado como un enfoque clave para el desarrollo en los equipos de trabajo, teniendo en cuenta que fomenta la motivación, el compromiso y la eficiencia organizacional, de igual manera, menciona la importancia con respecto a la inteligencia emocional y como se considera un factor determinante en la formación de líderes transformacionales dentro de una organización.

En este contexto, nos muestran un estudio en el que se examinaron teorías relacionadas con la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Para evaluar estas dimensiones, se aplicaron dos instrumentos de medición: el TMMS-24, que mide la inteligencia emocional, y el MLQ-5X, utilizado para analizar el liderazgo transformacional. La investigación, realizada en una empresa del sector retail en Colombia, evidenció la ausencia de un estilo de liderazgo unificado, lo que genera prácticas heterogéneas que afectan el desarrollo coordinado de los equipos de trabajo.

Los resultados destacaron la necesidad de fortalecer el acompañamiento continuo por parte de los líderes y su capacidad de autodesarrollo. A partir de estos hallazgos, se propuso un modelo de desarrollo de liderazgo transformacional basado en una perspectiva 360°, el cual integra cuatro componentes esenciales: el autodesarrollo del líder, su capacidad para guiar el crecimiento del equipo, la evolución autónoma del grupo y la cohesión organizacional.

Por consiguiente, el Trabajo de Grado Los Estilos de Liderazgo Transformacional y Transaccional y su Impacto en el Desempeño Laboral de (Fernández, M., 2019), nos indica como

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional han sido estudiados ampliamente y como a partir de esta información se realizó investigación a una empresa multinacional del sector de electrodomésticos, en la cual se analizó la influencia de dichos estilos en el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores.

Mediante el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), se evaluó el liderazgo de siete gerentes, y a través de una evaluación global de desempeño, se midió el rendimiento de 40 colaboradores. El análisis estadístico evidenció que ambos estilos de liderazgo estaban presentes y contribuían al cumplimiento de objetivos. No obstante, el liderazgo transformacional se asoció con un desempeño superior, destacando la motivación inspiracional y la estimulación intelectual como factores clave. Por otro lado, el liderazgo transaccional se vinculó con el cumplimiento esperado, siendo la recompensa contingente el elemento de mayor influencia.

Por otro lado, la tesis de grado Propuesta para el Fortalecimiento del Liderazgo en el Área de Producción de la Planta Sur- Compañía de la Industria Metalmeccánica de (Cañar, P. Ríos M., 2017), nos indica que el liderazgo en el ámbito organizacional ha evolucionado en el tiempo, permitiendo así una nueva visión con nuevos enfoques que permiten fortalecer la gestión de los equipos de trabajo, razón por la cual se realizó una investigación en la cual se analizaron los estilos de liderazgo en el área de producción de una empresa del sector metalmeccánico con el objetivo de desarrollar una propuesta innovadora con el fin potencializar el liderazgo en dicha empresa.

Entre otros de los temas importantes que se deben tener en cuenta, el concepto de la felicidad en la cultura organizacional y los diversos impactos que esto puede tener frente a la productividad de los trabajadores, “Diversas investigaciones demuestran que la gente es feliz cuando hace lo que le gusta hacer, y cuando hace feliz a la gente que le importa. Esta afirmación

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

involucraría a los líderes, pues para éstos es fundamental tener un objetivo que los motive a trabajar en equipo, y que les permita alcanzar objetivos que difícilmente se podrían lograr de manera individual, siendo así exitoso como líder y por lo tanto como persona” (Alzate, A. López, M., 2014).

Marco Teórico

El artículo de investigación titulado Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso en una empresa industrial de Colombia, realizada por (Romero, L., 2019) como parte de su tesis de grado explica como desde varias investigaciones se ha abordado la relación entre los estilos de liderazgo, como influye la motivación y como se determina la satisfacción en los colaboradores, asimismo, explica la relación entre los estilos de liderazgo de cinco líderes y la motivación y satisfacción de sus colaboradores en una empresa del sector industrial en Bogotá, Colombia.

Para ello, se llevó a cabo un estudio de caso con un enfoque mixto, en el que se vincularon los perfiles de liderazgo de los cinco líderes con los puntajes obtenidos y la información recopilada a través de grupos focales en relación con la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.

Los resultados evidenciaron altos niveles de motivación y satisfacción entre los colaboradores, los cuales se asociaron con puntuaciones elevadas de los líderes en competencias clave como integridad, conocimiento del negocio y orientación al logro. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer habilidades relacionadas con el desarrollo de personas, el empoderamiento y la comunicación, lo que resalta la importancia de seguir fomentando el crecimiento y la efectividad del liderazgo dentro de la organización. De igual manera un recurso clave para nuestro trabajo es el artículo El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas de (Mendoza, M. Ortiz, C., 2005), en el cual se analizan y se describen las dimensiones que constituyen el liderazgo transformacional su impacto dentro de la cultura organizacional y como la dinámica de las interacciones entre líder y equipo influyen dentro de contextos determinados.

Dentro de este artículo se evidencia que, en la primera parte de este se expone un modelo de liderazgo, en La segunda sección se profundiza con respecto a la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional, su impacto y a su vez cómo esta determina el tipo de liderazgo que se ejerce.

En la tercera sección, se presenta el marco teórico que permite identificar posibles vínculos entre la eficacia organizacional y el liderazgo, además muestra una reflexión respecto a la manera en que la relación entre el líder y su equipo contribuye al fortalecimiento de la eficacia dentro de la organización.

Por otro lado, y de acuerdo con el artículo ¿Que define a un líder? por (Goleman, D., 2004), se puede afirmar que los líderes más eficaces no solamente se destacan por su coeficiente intelectual ni por sus habilidades técnicas, sino que también deben desarrollar una competencia diferenciadora como la inteligencia emocional, lo que permite desarrollar la gestión del talento humano en entornos más dinámicos y competitivos.

La inteligencia emocional según Goleman es un conjunto de habilidades que debe desarrollar un individuo con el fin de reconocer, comprender y manejar tanto sus propias emociones como la de los demás, no obstante, se deben tener en cuenta estas cinco dimensiones.

Autoconciencia

La autoconciencia constituye el primer pilar de la inteligencia emocional y se define como la capacidad del individuo para identificar, comprender y analizar sus emociones, valores,

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

motivaciones y limitaciones, reconociendo en tiempo real cómo estos factores influyen en su conducta y rendimiento profesional. Esta competencia es esencial para el ejercicio del liderazgo, ya que permite al individuo tomar decisiones con mayor claridad, gestionar sus emociones de forma equilibrada y mostrarse receptivo ante la retroalimentación, sin percibir amenaza en la crítica constructiva. Además, favorece la autenticidad, el reconocimiento de errores y una mayor coherencia entre el comportamiento y los principios personales.

En contextos organizacionales, los líderes con un alto nivel de autoconciencia tienden a regular sus reacciones ante la presión, delegar responsabilidades estratégicamente y asumir riesgos de manera calculada, en función de sus capacidades. Asimismo, su comunicación asertiva contribuye a la cohesión de los equipos, facilita la resolución de conflictos y fortalece la alineación con los valores y objetivos de la cultura organizacional.

Autocontrol

El autocontrol emocional, definido por (Goleman, D., 2004) es la capacidad de gestionar los impulsos y emociones intensas, es una competencia clave en el liderazgo organizacional ya que permite a los individuos mantener la serenidad frente a situaciones de presión, reflexionar antes de actuar y tomar decisiones éticas incluso ante incentivos negativos.

En el contexto de la gerencia del talento humano, el autocontrol favorece la creación de entornos organizacionales estables, lo que potencia la cohesión de los equipos y la sostenibilidad de la cultura organizacional.

Los líderes que poseen un alto nivel de autocontrol emocional se adaptan con mayor facilidad al cambio, afrontan la ambigüedad con apertura y proyectan integridad, convirtiéndose en modelos de comportamiento para sus equipos. Esta competencia actúa como un moderador del clima organizacional y refuerza la confianza tanto interna como externa.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Motivación al Logro

En la gestión del talento humano, la motivación se traduce en una cultura organizacional orientada al alto rendimiento, donde se valora la eficiencia, el aprendizaje continuo y la responsabilidad individual. A su vez, los líderes motivados por el logro manifiestan una clara orientación a resultados, buscan retroalimentación constante y establecen estándares de desempeño exigentes tanto para sí mismos como para sus equipos. Esta actitud se acompaña de un fuerte sentido de pertenencia y compromiso organizacional, lo cual no solo incrementa la retención del talento, sino que también inspira a otros colaboradores a adoptar una mentalidad de crecimiento.

Empatía

Esta competencia permite interpretar correctamente los estados emocionales de los colaboradores, facilitando la comunicación efectiva y la toma de decisiones que equilibren tanto los objetivos empresariales como las necesidades humanas. Esta competencia no solo facilita el liderazgo de equipos diversos y multiculturales, sino que también es clave en procesos como la mentoría y el acompañamiento profesional, contribuyendo a la retención del conocimiento crítico de la organización. Los líderes empáticos promueven la colaboración, el compromiso y el desarrollo de las personas a través de relaciones cercanas y significativas, convirtiéndose en catalizadores de la estabilidad y el alto desempeño organizacional.

Habilidades Sociales

Estas habilidades no se desarrollan de forma aislada, sino que son la síntesis de las otras dimensiones como la autoconciencia, el autocontrol, la empatía y la motivación al logro, permitiendo que los líderes con habilidades sociales generen sinergia, promuevan la innovación y lideren equipos con efectividad.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Así mismo otro gran autor que nos ayudó frente al concepto de liderazgo fue (Bruce, A. Gardner, W., 2005) en el cual nos mencionan que los líderes auténticos influyen en los seguidores, así como un enfoque en el bienestar como un resultado de la autenticidad, también se menciona que durante los últimos 100 años, la mayoría de las teorías de liderazgo se han originado sin centrarse en los procesos esenciales que resultan en el desarrollo del liderazgo, que se caracterizaría por esos modelos, por ejemplo, el líder de trayectoria-meta. En consecuencia, generalmente no se ha prestado atención al desarrollo, o encontramos conceptualizaciones y pruebas post con poco rigor.

Este gran autor también define las bases sólidas del liderazgo transformacional en los cuales definen cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores y mejorar su desempeño, así mismo proponen un modelo FRL (Full Range Of Leadership) en el cual expone que todo líder combina dosis de liderazgo laissez-faire, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, así como menciona que los líderes más efectivos despliegan más conductas activas que pasivas.

Marco Legal

El Decreto 1072 de 2015 (Presidencia de la República de Colombia, 2015), en su artículo 2.2.4.6.4, establece que el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se fundamenta en un enfoque sistemático y progresivo, estructurado bajo los principios de mejora continua. Este sistema integra componentes estratégicos como la definición de políticas organizacionales, el diseño de la estructura operativa, la planificación, la ejecución de programas, la evaluación de resultados, procesos de auditoría interna y la implementación de acciones correctivas. Su finalidad es anticipar, identificar, valorar y mitigar los riesgos que incidan en la salud y seguridad de los colaboradores, contribuyendo así a la sostenibilidad

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

organizacional mediante la mejora permanente del entorno laboral y del bienestar del talento humano.

De igual manera la Resolución 0312 de 2019 emitida por el (Ministerio de Trabajo, 2019), establece los Estándares Mínimos obligatorios para la implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia. Esta normativa aplica a todos los empleadores públicos y privados, contratantes de personal bajo diversas modalidades, trabajadores dependientes e independientes, empresas de servicios temporales, entidades del sector solidario y organizaciones que afilien trabajadores al sistema de riesgos laborales.

Los estándares mínimos se estructuran en torno a cuatro pilares esenciales del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), con un enfoque en la mejora continua: planificación estratégica, implementación de acciones preventivas, verificación mediante indicadores y auditorías, y ajustes para el fortalecimiento del sistema.

La normativa clasifica las obligaciones según el tamaño de la empresa y el nivel de riesgo. Las microempresas (hasta 10 trabajadores en riesgo I, II o III) deben cumplir con un conjunto básico de estándares. Las pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y medianas o grandes empresas (más de 50) deben implementar componentes progresivamente más complejos del SG-SST, incluyendo políticas documentadas, evaluación de peligros, programas de capacitación, seguimiento epidemiológico y auditorías internas.

Además, se exige que todas las organizaciones realicen una autoevaluación anual y formulen un plan de mejora conforme a los resultados obtenidos, fortaleciendo así la cultura preventiva y la protección del talento humano. El incumplimiento de esta resolución puede generar sanciones administrativas por parte del Ministerio del Trabajo.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Por otra parte, la Ley 1010 de 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006) establece un marco legal para la prevención, corrección y sanción del acoso laboral y otras formas de hostigamiento en el ámbito laboral, tanto en el sector público como privado. Define el acoso laboral como cualquier conducta repetitiva y demostrable ejercida por empleadores, superiores jerárquicos, compañeros de trabajo o subalternos, con la intención de infundir miedo, intimidación, angustia o desmotivación en el trabajador. Esta conducta puede causar perjuicio laboral y, en casos graves, inducir la renuncia del empleado.

Esta ley también promueve la creación de comités de convivencia laboral en todas las empresas, con el fin de prevenir y abordar estas situaciones, además, establece mecanismos para que las víctimas denuncien estos hechos sin temor a represalias, y permite que las empresas tomen medidas correctivas, como sanciones disciplinarias o la terminación del contrato. De igual forma, la ley asegura la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores y proporciona los procedimientos legales necesarios para abordar el acoso laboral, fomentando un entorno de trabajo respetuoso y digno.

Marco Conceptual:

Liderazgo: Según el autor (Fuentes, E., 2019), es un proceso de influir sobre sí mismo, a un grupo o a una organización a través de diversos procesos como, la comunicación, la toma de decisiones y el despliegue del potencial para obtener un resultado útil y con ello las metas planificadas más exigentes, que incrementan la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Liderazgo Transformacional: La primera aproximación teórica, referente al concepto de Liderazgo y sus primeros pasos en el liderazgo transformacional, fue dada en la época de los setenta, por el historiador, politólogo y biógrafo de presidentes, **James MacGregor Burns**, en su

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

libro "Liderazgo", basando su principal postulado en que, el liderazgo efectivo implica una relación de interdependencia entre el líder y los seguidores y el liderazgo transformacional, es aquel que tiene el potencial de transformar tanto al líder como a los seguidores para alcanzar niveles más altos de logro y significado en la organización. (Líder X.0., 2023)

Líderes: Son aquellos que desempeñan un rol crucial, en el impulso del crecimiento y la inspiración de las organizaciones. Se caracterizan por su naturaleza colaborativa y su capacidad para generar cambios significativos, lo que se ha convertido en una de las claves del éxito empresarial; ya que, no solo fomentan el desarrollo y promueven el cambio, sino que también se convierten en motores de innovación, guiando a sus equipos hacia el logro de los objetivos de la compañía. (REPSOL, 2023).

Colaborador: Según la (Real Academia Española (RAE), 2025), es aquella persona que colabora y colaborar es trabajar con otra u otras personas en la ejecución o desarrollo de una obra, una persona que trabaja junto con otras personas para alcanzar un bien en común, de manera efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Motivación: Es el impulso interno hacia el logro, lo cual constituye un componente esencial de la inteligencia emocional en los líderes, según (Goleman, D., 2004), los líderes genuinamente motivados orientan su accionar hacia la superación constante y la excelencia profesional, este tipo de individuos demuestran pasión por su trabajo, una búsqueda activa de desafíos y un compromiso con la mejora continua.

Empatía: (Goleman, D., 2004) la define como, la capacidad de percibir y considerar los sentimientos de los demás al tomar decisiones, es una competencia fundamental para el liderazgo en contextos organizacionales. A pesar de que no siempre se reconoce como una habilidad de negocios, su ausencia puede generar efectos negativos en la moral y el compromiso de los

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

colaboradores, los líderes empáticos son capaces de manejar adecuadamente situaciones críticas como fusiones, despidos o conflictos dentro de equipos, promoviendo un clima organizacional basado en la equidad, la confianza y la comprensión.

Inteligencia Emocional: Según el autor (Goleman, D., 2004), es un conjunto de habilidades que debe desarrollar un individuo con el fin de reconocer, comprender y manejar tanto sus propias emociones como la de los demás, no obstante, se deben tener en cuenta estas cinco dimensiones.

Habilidades Sociales: Según (Goleman, D., 2004), son un componente clave en la inteligencia emocional ya que representan la capacidad estratégica de gestionar relaciones interpersonales con un propósito claro, influir, liderar o lograr consensos, quienes poseen esta competencia destacan por su habilidad para comunicarse, persuadir, colaborar y construir redes de contactos sólidas que les permiten movilizar recursos, personas e ideas en función de los objetivos organizacionales.

Competencias: según (Fernández, C., 2006)son estructuras complejas de procesos que las personas ponen en acción-actuación-creación orientadas a la construcción y transformación de la realidad, las cuales van ligadas con el sentido de resolver problemas y realizar actividades, orientadas a la construcción y transformación de la realidad.

Productividad: Según los autores (Felsing, E., Runza, P., 2002), es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, definida como la relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, la cual denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Marco Contextual

Generalidades de la empresa:

Diaco inicio en el año 1961 con el ingenio azucarero Mayagüez, esta empresa adquirió parte de las acciones de la Siderúrgica del pacifico S.A luego en el año 1972 se funda el Grupo Siderúrgico Mayagüez, durante el primer año de funcionamiento la compañía se enfocó en la laminación de palanquilla, después de 1974 empezó la operación de acería eléctrica.

Durante la época de los 80's la compañía adquiere Sideboyaca S.A, Sidemuña y Heliacero, su fusión se da en el año 1998 con el nombre de Sideboyaca y la marca DIACO para los productos, tiempo después continúan su expansión comprando Laminados Andinos S.A., perfilamos cauca S.A., Laminaciones Muza Ltda., Siderúrgica de Medellín S.A y SIMESA, para el año 2001 se crea el grupo Siderúrgico Diaco S.A y en el 2003 cambian el nombre a DIACO S.A.

En el año 2004, Gerdau, una compañía brasilera compra DIACO S.A. Años después en el 2015 adquieren la distribuidora Cyrgo S.A.S. para el 2017 Gerdau Diaco se convierte en joint venture entre Gerdau Brasil y el Grupo Inicia (Rep. Dominicana); en el 2022 consolidan la empresa de Kbina como el operador logístico para Diaco y Cyrgo, finalmente en el 2024 el Grupo Inicia compra el 100% de las acciones manteniendo la marca Diaco. (DIACO)

Prioridades estratégicas:

Dentro de las prioridades estratégicas de la compañía, se tiene 3 pilares importantes en la Compañía como:

Crecimiento con rentabilidad: Fortalecimiento en Colombia, donde generara una huella propia y en producción de acero y distribución en NOLA.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Transformación de procesos para encantar al cliente: Crear un Market Place Digital, se proyectan sistemas y procesos unificados para atender al cliente.

Referentes en prácticas ESG: Busca reducir las emisiones, huella de carbono, inclusión y diversidad (DIACO)

Misión:

Es importante mencionar que, por el cambio de marca, la empresa no cuenta con misión

Visión:

“En el 2032 somos la primera opción en soluciones de acero con la mayor rentabilidad en LATAM y entre los más sostenibles a nivel mundial” (DIACO)

Valores:

- Pasión por el cliente
- Simplicidad
- Seguridad en primer lugar
- Apertura
- Gente con la gente

Tabla 1 - Matriz DOFA:

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Ser una de las mejores empresas en el tema de reciclaje de chatarra ferrosa en Colombia	Costos elevados que tiene la organización para poder cumplir los estándares ambientales y de producción
Tener múltiples programas de bienestar laboral encaminado en los colaboradores	Falta de capacitación y seguimiento en temas de liderazgo organizacional en varias áreas
Mantener estándares altos frente a la calidad de los productos de acero manejados	Tienen una alta dependencia de materias primas recicladas lo que puede afectar en algunas ocasiones la producción
Procesos sistematizados los cuales optimizan los procesos de la organización	No tiene tanta visibilidad internacionalmente debido a varios competidores fuertes en el mercado

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Incentivos gubernamentales que puedan aplicar a empresas con prácticas sostenibles	Los cambios en las normativas y regulaciones ambientales que afectan la organización
Posibilidad de expansión en otros países debido a la alta demanda en el mercado	Tienen muchos competidores en el mercado lo que obliga a estar en constante cambio e innovación
Implementación de programas y capacitaciones que mejoren las competencias blandas de los líderes de la organización	Cambios en los precios de la chatarra y la energía lo que afecta los costos del producto
Establecer diversas alianzas con algunas entidades públicas con el fin de mejorar los proyectos ambientales	Adaptación a los nuevos cambios que se puedan generar con la implementación de la IA

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 - Matriz PESTEL:

Aspecto		Factor	Detalle/Descripción	Impacto
				Alto=3 Medio=2 Bajo=1
P	Político	Cambios de gobierno y/o inestabilidad política	Cambios de gobiernos los cuales puedan incorporar nuevas normativas que afecten el mercado laboral de la organización y la industria	2
		Cambios en las políticas de empleo	Cambios en las políticas de empleo que abarcan diversas medidas y regulaciones que buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover un entorno laboral más justo.	2
E	Económico	Fluctuación en el cambio de la moneda	Con el cambio de gobierno en estados unidos la fluctuación del tipo de cambio del peso colombiano frente al dólar puede afectar los costos en el país de los bienes y servicios.	1
		Aumento de inflación	El aumento de los precios afecta significativamente los procesos de comercialización, aumentan los costos de adquisición de producto, la competitividad entre los proveedores y los riesgos de incumplimientos económicos.	3

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Aspecto		Factor	Detalle/Descripción	Impacto
				Alto=3 Medio=2 Bajo=1
S	Social	Dificultad de acceso a territorios o regiones	Dificultades para el cumplimiento de entregas que se encuentran en los territorios de difícil acceso.	1
		Cultura organizacional afectada por el liderazgo de los superiores	Algunas áreas se ven afectadas en su cultura organizacional, esto en base de que los líderes no cuentan con habilidades de liderazgo transformacional que ayuden a mejorar las condiciones	3
T	Tecnológico	Transformación Digital (Inteligencia Artificial)	Las nuevas IA representan una innovación tecnológica significativa que puede integrarse con la infraestructura existente de la empresa. Esta herramienta es de gran ayuda en la automatización y optimización de procesos.	2
		Nuevos desarrollos de software	Nuevas tecnologías de software que pueden ser usadas por la competencia y presentar un riesgo en la empresa	1
E	Ecológico	Cambio climático	Los diferentes factores ambientales (sequías, inundaciones, afectaciones a la calidad del aire, entre otras), puede generar políticas nuevas medidas que influyen de manera negativa la prestación de servicio de la organización	3
		Salud pública	El cambio climático y de temperaturas, puede incrementar la incidencia de enfermedades, lo que ocasiona más ausentismos sobre los colaboradores de la organización	2
L	Legal	Nuevas leyes y reformas	Cambios en las leyes laborales y posibles nuevas Reformas (laboral, salud y/o pensional), que afectan de manera significativa los procesos de la organización	3

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Aspecto	Factor	Detalle/Descripción	Impacto
			Alto=3 Medio=2 Bajo=1
	Entidades reguladoras	Varios controles que realizan las entidades reguladoras para cumplimiento de los requisitos	2

METODOLOGÍA

El método de estudio utilizado para llevar a cabo la presente investigación es de tipo Deductivo, ya que parte de una premisa o hipótesis general para llegar a una conclusión mucho más específica y transparente, que permita identificar las competencias blandas necesarias para un eficaz liderazgo transformacional en los líderes de la planta de Cota de la Compañía DIACO S.A

Objetivos específicos	Variable	Operalización de Variable	Técnica	Fuentes
Identificar las competencias blandas necesarias para un eficaz liderazgo transformacional en los líderes de la planta de Cota.	Competencias blandas para un eficaz liderazgo transformacional	Recolección de la información tras un proceso de entrevista semiestructurada dirigida a los líderes de la planta de Cota	Entrevista semiestructurada	Líderes de la planta de Cota
Comparar las competencias identificadas para desarrollar un liderazgo transformacional, versus con el nivel de competencias actual de los líderes de la planta de Cota	Necesidades de la aplicabilidad en relación con los componentes del liderazgo transformacional	Análisis de la información y datos recolectados a través de las entrevistas	Revisión de teorías de liderazgo transformacional	Entrevistas y datos relevantes enfocando las competencias de liderazgo transformacional
Diseñar estrategias de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas que se identificaron con menor desarrollo en los líderes de la planta Cota.	Estrategias de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas que se identificaron con menor desarrollo	Resultado final obtenido de las encuestas	Revisión y análisis de las encuestas y entrevista	Documentos e información acerca del liderazgo transformacional

Tabla 3 – Método Deductivo

Fuente: elaboración propia

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Fuentes de recolección de información: En relación con la investigación que se llevará a cabo en este trabajo, se logró recopilar información inicial por medio de las pruebas de gamificación, las cuales se caracterizan por integrar elementos de juego para hacerlas mucho más atractivas y motivadoras, especialmente para este tipo de casos, en los cuales DIACO S.A, busca identificar competencias, es por ello que estas, fueron aplicadas a los 6 líderes de la planta de Cota.

Técnicas para la recolección de la información:

- **Entrevista semiestructurada:** Se caracteriza por ser un método en el cual se recogen datos relevantes y de interés, a través de una entrevista llevada a cabo con cada líder de la planta de Cota; en la cual puede existir un guion, una lista de preguntas predeterminadas o en su defecto plantear nuevas preguntas con el objetivo o de llevar a cabo una conversación de confianza y con mayor fluidez explorando temas de interés para ambas partes.

- **Muestra:** De la población total se tomó una muestra 6 líderes, compuesto por 5 coordinadores y 1 gerente de la planta de Cota en DIACO S.A.

Presentación de resultados

Desarrollo del primer objetivo:

El primer objetivo específico del presente trabajo de grado es, **identificar las competencias blandas necesarias para un eficaz liderazgo transformacional en los líderes de la planta de Cota**, es por ello que, para la identificación pertinente se llevara a cabo una entrevista semiestructurada con cada uno de los 6 líderes de la planta de Cota, manejando la siguiente estructura:

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

- Estructura de la entrevista Lideres de la Planta de Cota de la Compañía DIACO SA

Objetivo de la Entrevista:

Recoger las percepciones, experiencias y necesidades de los líderes de la planta Cota sobre sus estilos de liderazgo, competencias blandas y expectativas frente a un programa de formación en liderazgo transformacional.

Introducción:

Buen día, de antemano queremos agradecer por su tiempo y disposición de participar en esta actividad, es importante mencionar que esta entrevista hace parte del trabajo de grado para la Especialización de Gerencia en Talento Humano de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, el cual está enfocado en diseñar un programa de liderazgo transformacional para los líderes de la planta de Cota, sus respuestas serán tratadas con confidencialidad y solo se utilizarán para fines académicos.

Información del Entrevistado:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Tiempo en el cargo:

Clima y Satisfacción Laboral

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral actual en su equipo de trabajo?
2. ¿Qué señales observa en su equipo que le permiten evaluar si hay satisfacción o inconformidad?
3. ¿Cuáles considera que son los principales factores que influyen positiva o negativamente en el estado de ánimo de los colaboradores?

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

4. ¿Ha implementado alguna acción concreta para mejorar la satisfacción o cohesión del equipo? ¿Qué resultados ha observado?

Estilo de liderazgo y percepción

5. ¿Cómo definiría su estilo personal de liderazgo en la planta de Cota?

6. ¿Qué considera que lo hace un líder efectivo en el contexto operativo de esta planta?

7. ¿Qué prácticas de liderazgo ha encontrado más útiles para motivar y alinear al equipo hacia los objetivos de la organización?

8. ¿En qué situaciones ha sentido que su estilo de liderazgo necesita adaptarse?

Enfoque Transformacional y Desarrollo de Competencias

9. ¿Está familiarizado con el concepto de liderazgo transformacional? ¿Cómo lo interpretaría desde su experiencia?

10. En su opinión, ¿qué tanto se vive o se promueve el liderazgo transformacional en la planta actualmente?

11. ¿Qué habilidades blandas considera que son fundamentales para ejercer un liderazgo inspirador dentro del entorno industrial?

12. ¿Cuál de esas habilidades siente que necesita más apoyo o formación para seguir desarrollando?

Formación y Recomendaciones

13. ¿Cree que sería útil un programa de formación en liderazgo transformacional para los líderes de la planta de Cota? ¿Por qué?

14. ¿Qué tipo de metodologías o enfoques cree que serían más efectivos para este tipo de formación (por ejemplo: talleres vivenciales, coaching, mentoría, sesiones entre pares)?

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

15. ¿Qué temas o habilidades específicas le gustaría que se incluyeran en un programa de desarrollo?

16. ¿Hay alguna recomendación o mensaje que le gustaría dejar en relación con la mejora del liderazgo en la planta?

Cierre de la Entrevista

Agradecemos su participación en esta entrevista, su experiencia, opiniones y sugerencias ya que son de gran valor para el desarrollo de nuestro trabajo final de grado, reiteramos que la información proporcionada será utilizada de forma confidencial y exclusivamente con fines académicos.

Sus respuestas serán fundamentales para comprender mejor las dinámicas del equipo de la planta de Cota y para diseñar un programa de desarrollo de liderazgo transformacional que responda a las necesidades reales de los líderes.

¡Gracias por su tiempo y compromiso!

Adicional, para el cumplimiento del presente objetivo, se toma como base, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), desarrollado por Bass y Avolio (2000), el cual, es un cuestionario que permite medir los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y con ello la carencia y el no liderazgo o Laissez faire, mediante una escala tipo Likert, el cual contempla diferentes dimensiones específicas asociadas a cada estilo. (Durán, G., Marta, G., Castañeda, Z., 2015)

Su diseño posibilita que tanto líderes como colaboradores respondan de forma independiente, permitiendo así comparar o correlacionar los resultados según los objetivos establecidos. Las respuestas se califican en un rango de 0 a 4, donde puntuaciones más altas reflejan una mayor presencia del estilo de liderazgo correspondiente. Esta versión del MLQ,

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

adaptada al contexto latinoamericano por Vega y Zavala (2004), evidenció un alto nivel de confiabilidad ($\alpha = 0,97$).

Es por ello por lo que (Gutiérrez, A., Barbosa, E., 2015) definen los tres estilos principales de liderazgo desde el enfoque del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de la siguiente manera:

El Liderazgo Transformacional se fundamenta en una relación de influencia recíproca entre líder y colaboradores, que promueve la elevación del compromiso, la motivación interna y la moral, orientando a los miembros del equipo hacia la consecución de metas organizacionales de alto impacto, este estilo inspira a los seguidores a superar las expectativas iniciales, promoviendo un sentido compartido de visión, misión y propósito, y generando una transformación profunda en sus valores, actitudes y motivaciones.

El liderazgo transaccional se basa en una lógica de intercambio, donde el líder guía a sus colaboradores hacia objetivos definidos mediante la clarificación de tareas y roles. Su dinámica se apoya en dos mecanismos principales: la recompensa contingente al cumplimiento de metas y la supervisión correctiva a través de la administración por excepción.

El estilo laissez-faire representa la ausencia de liderazgo efectivo. En este caso, el líder evita activamente asumir responsabilidades, no proporciona guía, ni establece metas claras, y mantiene una actitud pasiva frente a los procesos del equipo.

Por otra parte (Carrillo, M., 2020) refiere que el cuestionario ha experimentado múltiples revisiones a lo largo del tiempo hasta consolidarse en su versión actual, conocida como MLQ-5X (formato abreviado), compuesta por 45 ítems. Su estructura factorial está organizada en nueve dimensiones, cada una integrada por cuatro ítems que evalúan diversos estilos de liderazgo. Los nueve ítems restantes se orientan a medir variables asociadas a los resultados organizacionales,

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

tales como el esfuerzo adicional de los colaboradores, la eficacia percibida del líder y el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a su liderazgo.

Cada uno de estos ítems se califica utilizando una escala de Likert de cinco puntos, que va desde 0 (nunca) hasta 4 (casi siempre). En la tabla siguiente se presentan los factores que componen los distintos estilos de liderazgo evaluados por el cuestionario: transformacional, transaccional y “laissez-faire”.

En línea a lo mencionado anteriormente y con el objetivo de contar con un instrumento válido que permita evaluar los estilos de liderazgo y el desarrollo de competencias, se aplica una prueba de gamificación ligada con MLQ y diseñada directamente por la compañía DIACO S.A., a cada líder de la planta de Cota, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4 – Resultados Generales de las Pruebas de Gamificación:

Resultados Generales Pruebas Gamificación						
Competencias	Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	Lider 6
Ajuste al perfil	78%	82%	77%	84%	82%	80%
Capacidad de planificación	92%	90%	80%	80%	77%	83%
Consistencia para tomar decisiones	55%	60%	44%	60%	52%	62%
Razonamiento verbal	47%	44%	56%	57%	38%	46%
Razonamiento numérico	40%	42%	46%	59%	43%	46%
Razonamiento lógico	41%	45%	43%	42%	55%	39%
Motivación por las recompensas	71%	77%	80%	81%	80%	80%
Responsabilidad	95%	90%	90%	93%	94%	96%
Apertura a la experiencia	70%	77%	70%	82%	80%	82%
Extraversión	81%	86%	83%	77%	70%	81%
Estilo De Liderazgo	Transformacional	Transaccional	Transaccional	Transformacional	Transaccional	Transaccional

Fuente: elaboración propia con base en datos de Diaco S.A.

Desarrollo del segundo objetivo:

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Por otra parte y llevando a cabo el desarrollo del segundo objetivo específico del presente trabajo de grado, el cual consiste en, **comparar las competencias identificadas para desarrollar un liderazgo transformacional, versus con el nivel de competencias actuales de los líderes de la planta de Cota**, se procede con la revisión exhaustiva de los datos arrojados y con ello la respectiva comparación entre las competencias identificadas versus aquellas que se requieren para el desarrollo de un eficaz desarrollo de un liderazgo transformacional en la compañía DIACO S.A.,

Por tanto, de las pruebas aplicadas a los 6 líderes actuales, se evidencia que, 4 de ellos, tienen un estilo de liderazgo orientado a un liderazgo transaccional y solo 2 tienen un estilo de liderazgo transformacional, siendo este último el liderazgo al que hoy por hoy le apuesta la compañía, por lo que, en cuanto a sus competencias de gestión, se busca trabajar más en la consistencia de los líderes actuales para tomar decisiones, en su razonamiento verbal y razonamiento numérico, las cuales son competencias esenciales para la elección de un líder con “alma de acero” y en línea a los talentos que busca vincular DIACO S.A. a su organización.

Frente a ello y con el propósito de recolectar más información que aporte con mayor fuerza y rigor al proceso de intervención llevado a cabo, se toman como base los últimos resultados arrojados de:

La evaluación de desempeño a través de la metodología Nine Box: Resultados Diciembre 2024:

Tabla 5 - Evaluación de desempeño a través de la metodología Nine Box

POTEN CIAL	Por encima de las expectativas	5. Enigma.	2. Empleado en desarrollo / futuro super - estrella.	1. Empleado super - estrella.
		LIDER 2	LIDER 4	

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

	LIDER 3		
Dentro de las expectativas	8. Dilema.	6. Empleado clave.	3. Empleado estrella en su área.
		LIDER 5	LIDER 1
			LIDER 6
Por debajo de las expectativas	9. Considerar despido.	7. Profesional de buen desempeño.	4. Excelente profesional y muy confiable.
	Por debajo de las expectativas	Dentro de las expectativas	Por encima de las expectativas
DESEMPEÑO			

Fuente: elaboración propia con base en datos de Diaco S.A.

- Resultados de encuesta de clima laboral

Desarrollo del tercer objetivo:

Finalmente y llevando a cabo el desarrollo del tercer objetivo específico del presente trabajo de grado, el cual refiere, **diseñar estrategias de formación para el fortalecimiento de las competencias blandas que se identificaron con menor desarrollo en los líderes de la planta Cota**, se diseña, plantea y presenta a la gerencia de Gestión de personas y Gerencia General de la organización, la siguiente propuesta de valor, con el propósito de generar un aporte valioso al proyecto que hoy día están llevando a cabo y teniendo en cuenta que lo ideal es iniciar con este programa, antes de culminar el segundo semestre del año 2025.

Con este programa de liderazgo se busca reducir el nivel de rotación que, para el segundo semestre del 2025, en Diaco a nivel nacional estaba en un 12%, como finalidad de este programa se proyecta evolucionar en los líderes su estilo de liderazgo para desarrollar sus equipos a cargo,

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

con una comunicación asertiva, trabajo en equipo, transmitiendo una cultura organizacional sólida, productiva y cercana.

Inicialmente el programa estará enfocado con un plan piloto de la planta de Cota, posterior a esto se buscará replicarlo en las otras sedes a nivel nacional, logrando disminuir el nivel de rotación en la compañía e incrementando los resultados de manera favorable en la evaluación 360 que se realiza de manera anual a los líderes de la planta de Cota.

Dentro de las prioridades estratégicas de Diaco, se encuentran los siguientes focos estratégicos:

- **Experiencia del empleado:** percibida como las vivencias de los colaboradores impulsando la marca empleadora y siendo el mejor lugar para trabajar.

- **Desarrollo de líderes:** Líderes como base de la transformación organizacional, impulsando el empoderamiento del frontline. Siendo un ejemplo de la cultura organizacional.

- **Talento con las capacidades requeridas:** asegurar la captación del mejor talento y desarrollo de las capacidades para el futuro.

Por ende, este programa de fortalecimiento de líderes está alineado con las prioridades estratégicas de la compañía, siendo más enriquecedor para el desarrollo de los líderes y de sus colaboradores a nivel nacional, en los diferentes roles, administrativos, operativos o gerenciales, se busca impactar a todos los líderes que tienen un equipo a cargo.

Tabla 6 - Programa de fortalecimiento de líderes

Tema	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicador (KPIs)
------	----------	-----------	----------	-------------	--------	------------------

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Tema	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicador (KPI'S)
Programa liderazgo con propósito y transformacional	Fortalecer las habilidades y competencias necesarias en los líderes de la planta de Cota, para apalancar el crecimiento del negocio.	A través de 5 módulos, los líderes serán capacitados en temáticas como: 1. Cultura organizacional, 2. Liderazgo personal, 3. Liderazgo de equipos, 4. Liderar el entorno, 5. Cierre y medición.	Contar con personal backups, en el tiempo de ausencia de los líderes de la planta con el propósito de contar con su asistencia y participación, herramientas tecnológicas.	Área de gestión de personas en alianza con CCF Compensar	Contar con disponibilidad de 40 horas, distribuidas en 5 sesiones las cuales se llevarán a cabo los días martes, durante 3 meses en las instalaciones de CCF	Indicador de impacto en el equipo y sostenibilidad del cambio
Competencia de razonamiento verbal	Fortalecer la competencia de razonamiento verbal en los 6 líderes de la planta de Cota	Narrativa dinámica e interactiva, a través de juego de roles, dinámicas de grupo y resolución de problemas a través de escenarios como assessment center	Herramientas tecnológicas, organización del tiempo para que los colaboradores puedan participar activamente	Área de gestión de personas en alianza con consultores de People Analytics	36 horas semanales con encuentros sincrónicos, y con ello recibir una micro certificación	Autoeficacia percibida en razonamiento verbal / Feedback
Competencia de razonamiento numérico	Fortalecer la competencia de razonamiento numérico en los 6 líderes de la planta de Cota	Simulador para la toma de decisiones financieras, a través de pruebas de gamificación dinámicas y que facilitan su aprendizaje, como por ejemplo elaboración de presupuestos y estudios de caso	Herramientas tecnológicas, organización del tiempo para que los colaboradores puedan participar activamente	Área de gestión de personas en alianza con consultores de People Analytics	36 horas semanales con encuentros sincrónicos, y con ello recibir una micro certificación	Indicador de calidad de sus reportes, claridad en presentaciones y el uso adecuado de People Analytics, para la toma de decisiones.
Evaluación de desempeño	Arraigar el liderazgo transformacional en los líderes de la planta de Cota, en línea a la cultura organizacional	Generar comités de evaluación, junto con los Gerentes, jefes y Coordinadores de cada área, con el propósito de evaluar y ubicar en matriz nine box, a todos aquellos colaboradores que conforman sus equipos de trabajo	Disponer de espacios en la organización para y herramientas tecnológicas	Área de Gestión de personas en alianza, en conjunto con las Gerencias de área	Anualmente, durante todo el mes de octubre 2025	Resultados obtenidos en sus evaluaciones de desempeño

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Tema	Objetivo	Actividad	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicador (KPI S)
Clima laboral	Mejorar la percepción y el sentir de los colaboradores hacia su entorno de trabajo	Intervención a través de Focus Group y entrevistas individuales	Disponer de espacios en la organización para llevar a cabo la intervención, herramientas tecnológicas, hojas en blanco, marcadores, esferos.	Área de Gestión de personas en alianza con compañía de consultoría enfocada en clima laboral	24 horas, distribuidas en 3 días en jornada completa	Satisfacción laboral / Fidelización del talento
Batería riesgo psicosocial	Aplicar la batería de riesgo psicosocial a todo el personal que se encuentra directo con la organización	En un espacio ameno y con la mayor transparencia, sensibilizar a los colaboradores para la aplicación asertiva de la misma	Disponer del espacio en la organización para llevar a cabo la intervención	Psicólogo con tarjeta profesional y especialista en seguridad y salud en el trabajo	16 horas, distribuidas en 2 días en jornada completa	Resultados obtenidos / Índice de satisfacción de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación, proporciono un conocimiento explícito con respecto a las competencias blandas requeridas para un eficaz Liderazgo Transformacional específicamente para los líderes de la planta de Cota de la compañía DIACO S.A.

Con base al análisis realizado, se detectaron diversos retos a nivel organizacional, iniciando con la identificación de las competencias blandas requeridas en los líderes con el propósito de llevar a cabo un liderazgo positivo a nivel transformacional en sus equipos de trabajo, por lo cual se diseñaron diversas estrategias que permitan fortalecer sus soft skills y arraigar la cultura organizacional en los líderes “con alma de acero” de la planta de Cota.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Estas acciones están orientadas a potenciar el liderazgo, mejorar la productividad, contar con un mejor ambiente laboral, fortalecer la comunicación asertiva, consolidar el trabajo en equipo y con ello fidelizar y atraer al mejor talento.

A modo de conclusión, se evidenció que, el liderazgo transformacional aporta beneficios significativos tanto para la compañía en general como para la planta de producción ubicada en Cota, puesto que este estilo de liderazgo propone desarrollar el potencial y crecimiento de los colaboradores, mejorando los procesos en línea los objetivos organizacionales y el crecimiento de esta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Diaco implementar programas de formación que integren la capacitación de liderazgo transformacional en los líderes de las diferentes áreas de la compañía, esto contribuirá al desarrollo de personas más conscientes y comprometidas con el bienestar grupal de su equipo.

Así mismo se recomienda a la organización promover el autoconocimiento y la reflexión personal de cada líder actual y de los líderes futuros, alineados con las prioridades estratégicas de la compañía y la visión que se tiene enmarcada con el equipo de líderes, llevándolos a ser líderes con un estilo trascendente, educativos y comunitarios, logrando generar un impacto alto en los entornos donde se relacionan de forma social y fortalecen los valores humanos.

Por último, el fomentar este liderazgo trascendente, impacta de manera directa en una cultura de propósito y de visión compartida, se recomienda fortalecer la comunicación interna de la compañía, donde se genere ese sentido de pertenencia en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, creando espacios de innovación, estimulación intelectual y sentido de escucha.

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

BIBLIOGRAFÍA

- ALPINA. (Julio de 2022). Qué es el liderazgo transformacional y por qué practicarlo en tu emprendimiento. ALPINA. Obtenido de <https://alpina.com/contenidos/post/que-es-el-liderazgo-transformacional>
- Alvarado, S. (2019). Propuesta de un modelo de liderazgo transformacional, como la mejor alternativa de solución a la alta rotación de personal en el área de ventas del sector lácteo colombiano. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/46840>
- Alzate, A. López, M. (2014). Impacto del Liderazgo Transformacional y la Felicidad en la Cultura Organizacional - Caso Google Informe del VII Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones Estados Unidos 2014. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3445>
- Beltrán, D., Herrera, S. (2022). La inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como herramientas de gestión para mejorar la satisfacción laboral caso de estudio Alkosto y Ktronix. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/11723>
- Bruce, A. Gardner, W. (Junio de 2005). Desarrollo de liderazgo auténtico: llegar a la raíz de las formas positivas de liderazgo. *16(3)*, 315-338. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000263>

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Cañar, P. Ríos M. (2017). Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/10893/10020>

Carrillo, M. (2020). Liderazgo en los equipos de trabajo: Marco teórico. Universidad de Zaragoza.

Obtenido de <https://zaguan.unizar.es/record/90120/files/TAZ-TFG-2020-098.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Por la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Durán, G., Marta, G., Castañeda, Z. (2015). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS. 135-147. Acta Colombiana de Psicología. Obtenido de

<https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>

Felsingher, E., Runza, P. (Septiembre de 2002). Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros. Universidad del CEMA. Obtenido de https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingher_MADE.pdf

Fernández, C. (2006). Aproximacion al concepto de competencias. Asociación Interamericana de Contabilidad. Obtenido de <https://contadores-aic.org/aproximacion-al-concepto-de-competencias/>

Fernández, M. (2019). Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76121>

Fuentes, E. (2019). 11 definiciones que describen la figura del líder. El liderazgo exponencial. Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Genomawork. (23 de agosto de 2023). 3 tipos de liderazgo en las empresas: descubre el mejor para tu equipo. Obtenido de <https://www.genoma.work/post/tipos-de-liderazgo-en-empresas>

Goleman, D. (2004). *QUE DEFINE UN LIDER*. Revista Dinero. Obtenido de https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6485_Modulo_1_-ARTICULO_que-define-a-un-lider-goleman.pdf

Gutiérrez, A., 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. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12494/10966>

Líder X.0. (3 de Abril de 2023). James MacGregor Burns: el liderazgo que transforma. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/james-macgregor-burns-el-liderazgo-que-transforma-lider-x0/>

Mendoza, M. Ortiz, C. (2005). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad De Ciencias Económicas. (118 - 134). Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>

Ministerio de Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019. Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Murillo, R. (2020). Liderazgo transformacional – transaccional y clima organizacional en un club social y de negocios en la ciudad de Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/items/8431fd5e-a3d4-4239-b2b9-5f5567e64954>

Parra, A. (2022). Implementación de gamificación en procesos de selección. Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/69612441-57ba-44d3-a6af-0541cc68283c>

PROGRAMA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL LIDERES PLANTA COTA

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el

Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Pretelt Villa, J. (2010). Estilos de liderazgo y compromiso organizacional: carisma y empatía versus

administración de incentivos. Uniandes. Obtenido de <http://hdl.handle.net/1992/11393>

Psico-smart., E. d. (Agosto de 2024). ¿Qué impacto tiene el liderazgo transformacional en el compromiso

de los empleados?. Vorecol. Obtenido de [https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-](https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-el-liderazgo-transformacional-en-el-compromiso-de-los-empleados-35058)

[impacto-tiene-el-liderazgo-transformacional-en-el-compromiso-de-los-empleados-35058](https://psico-smart.com/articulos/articulo-que-impacto-tiene-el-liderazgo-transformacional-en-el-compromiso-de-los-empleados-35058)

Real Academia Española (RAE). (2025). Colaborador. Diccionario de la lengua española. Obtenido de

<https://dle.rae.es/colaborador>

REPSOL. (Septiembre de 2023). Todo sobre el liderazgo transformacional. En la dirección correcta.

Obtenido de [https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-](https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml)

[transformacional/index.cshtml](https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml)

Romero, L. (2019). Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de

caso en una empresa industrial de Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10818/35424>

Ruiz, A. Tautas, M. . (2023). Prácticas del liderazgo transformacional en la gestión efectiva de los

colaboradores del área de facturación de la Empresa de Obras sanitarias de Pasto Empopasto

S.A. E.S.P. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/34097>

Serrano, O. (Julio de 2024). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. SCIELO. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2014000200117#aff1.