

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO EN CARTAGENA DE INDIAS

TRABAJO DE GRADO

HERNANDO BALLESTAS CASTILLO

Bogotá D.C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA DE TRANSPORTE PRIVADO EN CARTAGENA DE INDIAS

TRABAJO DE GRADO

HERNANDO BALLESTAS CASTILLO

JUAN CARLOS ESPINOSA MÉNDEZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Bogotá D.C.

2016

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. General.....	13
3.2. Específicos.....	13
4. FORMULACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
4.1. Perfil general de la empresa.....	14
4.2. Situaciones problema identificadas en la empresa.....	16
4.2.1. Robo de gasolina. (Detrimento patrimonial continuado de la empresa).....	16
4.2.2. Rutas no programadas. (Desacato de las directrices institucionales)	17
4.2.3. Negocios no programados. (Ocultamiento de información vital).....	18
4.2.4. Daños al vehículo (Detrimento de la estructura vehicular)	18
5. ESTUDIO DE CASO	20
5.1. Posibles causas macro de las conductas no deseadas dentro de la empresa.....	20
5.1.1. Causas externas o exógenas	20
5.1.2. Causas internas o endógenas.....	22
5.2. Diagnóstico actual de la empresa: Matriz DOFA.....	22
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	27
6.1. La organización y sus características.....	27
6.1.1. Las organizaciones son conflictivas.....	27
6.1.2. Las organizaciones son dinámicas e interactúan con el entorno.....	29
6.1.3. Estratificadas en una estructura organizativa de poder y control.	29
6.1.4. Dueñas de una cultura organizacional propia	30
6.1.5. Objetivos cambiantes, evaluables y ajustables.	32
6.2. Liderazgo.....	34
6.3. El cambio organizacional en una empresa.....	36
6.4. El líder y el cambio de la organización.....	38
7. LIDERAZGO Y CAMBIO PLANIFICADO: PROPUESTA.....	41

7.1. Eventuales dificultades en la aplicación del modelo de liderazgo a implementar.....	42
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
9. REFERENCIAS.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Matriz Dofa.....	21
Tabla No. 2. Estructura organizacional de la empresa.....	28
Tabla No. 3. Cultura organizacional.....	29
Tabla No. 4. Objetivos de la organización.....	32

GLOSARIO

HB & CÍA. LTDA: Hernando Ballestas y Compañía Limitada

Cambio organizacional: Estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Liderazgo: Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar además de la capacidad de socializar con los demás.

N

Liderazgo transformacional: Liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo.¹

¹ Los significados fueron extraídos de una enciclopedia financiera, para más información consultar: <http://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>

RESUMEN

El presente trabajo de grado se define desde el punto de vista metodológico como una aproximación significativa al modelo organizacional transformacional y transaccional de la empresa, mediante un proceso de implementación concreta en un estudio de caso de la empresa colombiana HB & CÍA. LTDA, con miras al mejoramiento cualitativo y cuantitativo ideal de la misma. Desde esta perspectiva, el proyecto se divide en tres grandes ejes: la formulación y delimitación del problema, en donde se presenta un análisis detallado de todos los problemas relacionados con el cambio organización y con la necesidad de un trabajo de liderazgo, como una vía para la solución de los mismos. El segundo eje, presenta el desarrollo del estudio de caso, partiendo del diagnóstico de la empresa, con el fin de que se identificarán las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas. El estudio de caso se circunscribe al marco teórico en términos del deber ser y hacer de la organización, de la visión y la misión que debe orientar la organización y del liderazgo transformacional como un medio para solucionar problemas de gestión y optimización de los recursos dentro de una organización.

Palabras Claves: Empresa integral, organización, liderazgo transformacional, cambio organizacional, gerencia de recursos humanos, gerencia de servicios, motivación y estímulo.

ABSTRACT

This paper grade is defined from the methodological standpoint as a significant transformational and transactional approach to the organizational model of the company, through a process of concrete implementation in a case study of the Colombian company HB & CO. LTDA, with a view to the qualitative and quantitative improvement ideal of it. From this perspective, the project is divided into three main areas: the formulation and delimitation of the problem, where a detailed analysis of all the problems related to changing organization and the need for leadership work, as a way analysis is presented solving them. The second axis, presents the development of the case study, based on the diagnosis of the company, so that weaknesses, opportunities, threats and strengths are identified. The case study is limited to the theoretical framework in terms of what should be and make the organization, vision and mission that should guide the organization and transformational leadership as a means to solve problems of management and optimization of resources within an organization.

Keywords: integrated company, organization, transformational leadership, organizational change, human resource management, service management, motivation and encouragement.

1. INTRODUCCIÓN

*“Cuando soplan vientos de cambio, unos buscan refugios y se ponen a salvo
y otros construyen molinos y se hacen ricos”.*

Claus Möller

La importancia de la perdurabilidad organizacional cada vez es más exigente en un mundo constantemente cambiante bajo el dominio y la impronta de la tecnología y de las TIC's. Así las empresas han venido tomando un papel importante en el bienestar de la sociedad global y la mejora continua de la economía, dando espacio para una gran cantidad de avances a lo largo del presente siglo en desarrollo. Se han desarrollado numerosos informes, teorías y prácticas en busca del óptimo funcionamiento de todas las líneas de la *empresa integral*, creando un modelo en conjunto más armónico, ordenado y estructurado. De igual forma, se han creado teorías y prácticas específicas por cada área que compone la organización, ya sea el área financiera, producción, mercadeo, servicio al cliente, entre otras.

Las empresas deben exigirse al máximo en términos productivos y operacionales para crear una ventaja competitiva real, haciéndose cada vez más conscientes de la alta competitividad que exigen los mercados saturados por la demanda y la oferta plural y cambiante. El presente trabajo de investigación tiene como propuesta estudiar en la empresa “HB & CÍA. LTDA.” de transporte privado de pasajeros, el liderazgo transaccional y transformacional bajo las circunstancias del cambio organizacional; ya que dicho liderazgo, es considerado una de las múltiples herramientas utilizadas en el ámbito de la administración en su búsqueda de mejorar los procesos y aspectos que hacen una empresa exitosa, moderna y eficiente.

Para realizar el análisis de la temática del liderazgo desde la perspectiva transaccional y transformacional, se observan y estudian las diferentes problemáticas que se presentan en la organización HB & CÍA. LTDA., a título de estudio de caso. La empresa está situada en la ciudad de Cartagena de Indias y es quizás una de las organizaciones líderes en la ciudad en el

tema del transporte. El estudio de caso nos permitirá conocer mejor el sector del transporte privado y analizar de qué manera el liderazgo puede jugar un papel fundamental para prestar un servicio de excelente calidad, mejorando ciertas características de la organización.

La intención del estudio de caso es aportar información y diferentes situaciones en donde el uso correcto del liderazgo puede traer grandes beneficios y al mismo tiempo evitar problemas menores y mayores. Si bien hoy en día el liderazgo y los diferentes tipos de liderazgo dentro de las empresas son fundamentales en la estabilidad organizacional, esta temática ha sido considerada parcialmente como parte de la administración y no tiene el soporte teórico ni práctico de las otras áreas.

En este caso, el liderazgo organizacional debe ser considerado uno de los pilares para la futura empresa exitosa. Por ello se debe explorar en detalle esta área con el ánimo de conocer aún más sobre sus fortalezas y debilidades, con el fin de que se pueda utilizar de manera más eficiente y proactiva en empresas que cambian de forma permanente y en las cuales, se necesita un liderazgo adecuado para trazar el camino dentro de la incertidumbre.

De acuerdo con lo anterior, la investigación parte de la premisa de establecer el problema que se presenta en la empresa “HB & CÍA. LTDA.”, como estudio de caso, para en segundo lugar determinar el marco teórico que sustenta la propuesta, desde tres ejes fundamentales, como son la organización, el cambio organizacional, el liderazgo transformacional y el rol que debe desempeñar el líder, para así, en tercer lugar, llevar a cabo una propuesta de liderazgo transformacional planificado en la empresa HB. & CÍA. LTDA. Y así evidenciar las eventuales dificultades que se pueden presentar en el modelo de liderazgo a implementar.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo brindará la oportunidad, en términos de realización e implementación teórico-práctica, de acceder a los postulados, fundamentos, principios y métodos de un paradigma empresarial profundamente comprometido con la excelencia, como es el modelo del liderazgo transaccional y transformacional, el cual tiende en todo momento a la búsqueda de la satisfacción total de las expectativas del cliente, así como a la motivación del personal con el que cuenta una empresa. Actualmente, los conceptos de excelencia han variado significativamente, dadas las nuevas exigencias que los mercados globales han impuesto. Los tiempos de una sociedad globalizada han traído nuevas e inaplazables improntas, como serían las siguientes:

- Necesidad rápida de transporte inmediato, en la medida que las posibilidades de traslación de uso de las carreteras lo permitan. (MOVILIDAD)
- Necesidad de acceder a un medio de transporte seguro, moderno, ágil y efectivo por parte del usuario. (EFECTIVIDAD)
- Necesidad de quedar ampliamente satisfecho con la calidad y eficiencia del servicio recibido (CALIDAD EN LA PRESTACIÓN/RECEPCIÓN DEL SERVICIO).

Es así como la realización y culminación exitosa del presente trabajo de investigación brindará la oportunidad de analizar las situaciones problema detectadas en la empresa HB & CÍA. LTDA. en el marco del estudio de caso concreto, para así ofrecer desde la teoría del liderazgo transaccional y transformacional el mejoramiento de los procesos productivos y de prestación de servicios por parte del personal de la empresa, teniendo como premisa las causas internas y externas que provocan que no haya coordinación entre los propósitos y misión de la empresa, en relación con el desempeño de los empleados, que en este caso son los conductores, algunos de quienes con sus actividades irregulares evidencian la necesidad de un estudio de orden administrativo que permita redireccionar y orientar su actitud hacia la empresa y que así mismo contribuya desde el liderazgo a cumplir con los objetivos de la organización, desde su

contingencia concreta; ello en busca de lograr metas de mejoramiento que optimicen al máximo la calidad del servicio prestado dentro de la empresa así analizada.

Por otra parte cabe resaltar que, las teorías administrativas se nutren necesariamente de los análisis de casos concretos, nunca de los casos hipotéticos o teóricos, vacíos por lo tanto de las invaluable experiencias del día a día. Es así como el presente trabajo vendrá con un amplio contenido de toda la riqueza experiencial y vivencial, derivada del análisis teórico-práctico de una de las empresas transportadoras mejor reconocidas y posicionadas actualmente en el sector del transporte público en la ciudad de Cartagena de Indias (Colombia).

3. OBJETIVOS

3.1. General

Desarrollar un proceso teórico-práctico de aproximación al modelo empresarial del liderazgo transaccional y transformacional, en el marco de un estudio de caso aplicado a la empresa colombiana HB & CÍA. LTDA., dedicada al sector del transporte, en pro de la formulación de un modelo de mejoramiento integral cualitativo y cuantitativo de la misma.

3.2. Específicos

- 3.2.1. Identificar aspectos motivacionales en el proceso de prestación de servicios de la planta de personal de la empresa, HB. & CÍA. LTDA., desde un proceso de acercamiento *cualitativo* y *cuantitativo* a su clima laboral.
- 3.2.2. Elaborar un diagnóstico preliminar del estado motivacional de la planta de personal actual de la empresa HB. & CÍA. LTDA., frente a las eventuales causales de desmotivación o disminución en los procesos productivos de la misma.
- 3.2.3. Diseñar un plan de mejoramiento y actualización del clima laboral organizacional de la empresa seleccionada, con miras a la optimización ideal de los procesos productivos de la misma y de satisfacción total de su clientela.

4. FORMULACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa HB & CÍA. LTDA., se ajusta en términos generales a la siguiente descripción y caracterización.

4.1. Perfil general de la empresa

HB & CIA LTDA., es una organización que pertenece al *Grupo Empresarial Ballestas*, con más de 30 años de experiencia en el sector del transporte público y privado en la ciudad de Cartagena de Indias – Colombia. (HB & CÍA. LTDA., 2010). La empresa presta el servicio especializado de transporte de pasajeros con calidad y cumplimiento (esto hace parte de su lema). Está comprometida a trabajar en conjunto con los clientes para formar alianzas estratégicas que permitan el mejoramiento continuo, satisfaciendo sus necesidades y destinando los recursos necesarios para la mejora continua de los procesos, y servicios mediante su sistema de gestión integral obteniendo rentabilidad (HB & CÍA. LTDA., 2010). Para ello la empresa, cuenta con más de 100 vehículos entre buses, microbuses y camionetas que brindan servicio de transporte y movilización a 18 empresas. Por lo cual, se encuentra entre su personal a más de 100 conductores, contratados bajo modalidad directa e indirecta. De tal manera que todo el proceso de vinculación con la empresa; se realiza bajo contrato y capacitación para manejar estándares de calidad en la forma de conducir de todos los conductores y de prestar eficientemente el servicio.

En HB & CÍA. LTDA., se trabaja cumpliendo la normatividad ambiental, de salud y seguridad vigente, con el apoyo de talento humano calificado y con los vehículos adecuados para preservar el ambiente, trabajando permanente. Cumplir con los requisitos legales aplicables, los de la organización y con otros requisitos que HB & CÍA LTDA., suscriba, relacionados con sus aspectos ambientales: Emisión de gases (monóxido de carbono) al ambiente, consumo de combustible, generación de residuos peligrosos, consumo de energía, generación de residuos, consumo de papel y riesgos (HB & CÍA. LTDA., 2010).

Además la empresa cuenta con talleres propios para garantizar índices de mantenimiento con estándares de calidad exigidos por el fabricante de los vehículos, que permiten la seguridad de los pasajeros en los vehículos durante la prestación del servicio, con lo cual se mejoran continuamente los procesos y se busca la prevención y reducción de la contaminación, minimizando así el impacto ambiental y mitigando o eliminando los riesgos; así se controlan los accidentes, se previenen lesiones y enfermedades profesionales asociadas a los siguientes peligros: psicosocial, condiciones de seguridad, biomecánica, físico, locativo. Todos éstos asociados a los riesgos generados en el transporte de personal, mediante programas enfocados a los cambios de actitud de las personas, en la organización de las operaciones y ajustes técnicos en la prestación del servicio. HB & CÍA. LTDA., ofrece servicios de transporte empresarial, escolar, turístico, de transferencia de punto a punto y según la disponibilidad, por horas, días, semana o meses de un vehículo (busetón, buseta y van), acorde con las necesidades del cliente.

Estos servicios son atendidos con una flota ofertada de tipología busetón de 40 pasajeros, marca Chevrolet FRR con carrocería *Marco Polo*. Toda la flota es modelo 2012 y 2013. La silletería es tipo ejecutivo y reclinable. Los vehículos cuentan con ventanas y con aire acondicionado para garantizar la comodidad del cliente. Los vehículos cuentan también con equipo de TV a bordo. Además contará con geo-referenciación vía GPS a bordo de los vehículos, que permite en todo momento ubicación de la posición de los vehículos en tiempo real. Este sistema permite el control de parámetros de administración de los buses como:

- Ubicación satelital en línea.
- Determinar con algún nivel de precisión la velocidad de conducción del vehículo.
- Determinar las eventuales salidas de ruta y/o itinerario.
- Alertas para mantenimiento preventivo.

La totalidad de la flota es de propiedad patrimonial del GRUPO EMPRESARIAL BALLESTAS, con lo cual se busca garantizar la calidad y eficiencia en la prestación del servicio.

4.2. Situaciones problema identificadas en la empresa²

Partiendo del conocimiento previo tanto del sector como de la función principal de la organización base del presente estudio, a partir de sus diferentes características en pro de prestar un servicio de alta calidad, se han identificado una serie de problemáticas de consideración para el análisis y desarrollo de la misma, en busca de detectar las fallas más importantes que presenta la organización en los actuales momentos, que no permiten su óptimo funcionamiento.

A pesar de que se realiza todo el proceso prescrito dentro de los estrictos protocolos de seguridad y calidad, acorde con el trazado misional de la empresa, eventualmente algunos conductores vienen realizando actividades irregulares o llegan a incurrir en situaciones en donde exponen su falta de compromiso con la organización, creando una diferencia entre las metas de la entidad y los intereses particulares; teniendo en cuenta que éstos constituyen una gran parte, el impacto que generan los conductores con sus actitudes, decisiones y acciones son aún mayores.

A continuación se presentan las diferentes problemáticas detectadas:

4.2.1. Robo de gasolina. (Detrimiento patrimonial continuado de la empresa)

Al movilizar personal de 18 empresas, los vehículos se encuentran en constante circulación a través de la ciudad, en horarios diurnos o nocturnos. Por lo cual la permanencia de los vehículos y conductores dentro de los talleres o instalaciones es un lapso de tiempo demasiado breve. Esta situación le permite a los conductores poder tener espacios de tiempo dilatados, dentro de los cuales es posible extraer la gasolina de los vehículos para revenderla y obtener ganancias para su propio beneficio, sin importar que están robando a su propia empresa la cual al final, asumirá las consecuencias y se verá afectada por este tipo de acciones de sus propios empleados.

² Según estimaciones del actual gerente de la empresa. Entrevista realizada 12/03/2016

Aunque se sancionan duramente estos comportamientos, el control de más de 100 conductores dificulta la vigilancia de cada uno de ellos cuando estos se encuentran por fuera de las instalaciones de la empresa. El robo continuo de gasolina aumenta los costos notablemente, por lo cual se tienen que asumir pérdidas no programadas, que afectan notablemente la calidad del servicio ofertado.

4.2.2. Rutas no programadas. (Desacato de las directrices institucionales)

Los conductores realizan servicios a lo largo de toda la ciudad los cuales toman una cantidad específica de tiempo. En ocasiones se presenta la situación en la cual el servicio termina a una distancia larga de las instalaciones en donde se realiza el proceso de mantenimiento y se guardan los vehículos. Algunos conductores aprovechan la oportunidad de utilizar la ruta de regreso para prestar el servicio de transporte público, en el cual cobran pasajes por cada persona que aborde el bus y las llevan de un lado a otro, sin salirse del itinerario preestablecido para pasar desapercibidos. Todo el dinero que recolectan en estos recorridos ilegales lo utilizan para su propio beneficio sin informar en ninguno momento a la empresa y sin tener cuidado del vehículo y de las personas no autorizadas que se montan en ellas.

Es importante tener en cuenta que no sólo es un servicio no autorizado por parte de la organización y que el conductor no cumple con las normativas sino también que se está incumpliendo con las leyes por lo que la organización y el conductor pueden ser sancionados gravemente. De acuerdo con la ley, la *Compañía* solamente puede prestar el servicio especial de pasajero a partir de contratos y bajo ninguna situación puede prestar un servicio como vehículo público. En este caso, estos conductores se interesan en ganar dinero para ellos aún en detrimento de los intereses corporativos.

4.2.3. Negocios no programados. (Ocultamiento de información vital)

En ciertas ocasiones algunos conductores no presentan los teléfonos de la organización a clientes potencialmente interesados en un recorrido en específico sino su propio número telefónico y realizan todo un recorrido por su propia cuenta con los vehículos de la empresa y sin avisar de ello, por lo cual todo el dinero que se genere por este servicio será tomado en su totalidad por el conductor. Se pierde dinero por este tipo de situaciones en donde el conductor hace uso de la gasolina del carro; además puede dañar el estado del vehículo cuando realiza recorridos a lugares muy difíciles de transitar.

4.2.4. Daños al vehículo (Detrimiento de la estructura vehicular)

Algunos conductores evidencian poco interés por el estado del vehículo por cuanto si éste se daña o presenta choques, el vehículo se manda al taller y es reparado por cuenta de la empresa. Estos conductores no tienen sentido de pertenencia por el vehículo en el cual se transportan día a día en busca de mejorar crecer como organización e individualmente. Aunque se les brinda la capacitación en conducción y la manera correcta de conducir ese tipo de vehículos de gran tamaño, estos empleados manejan a altas velocidades en ocasiones y realizan giros imprudentes que terminan haciendo daños a la carrocería, al motor o a diferentes partes del vehículo. Aunque se les sanciona por este tipo de conducta, tiempo después vuelven a cometer este tipo de imprudencias, con grave perjuicio para la empresa.

De acuerdo con las anteriores situaciones identificadas, se formulan las siguientes preguntas que orientan el trabajo de investigación: *¿Cuáles podrían ser las principales causas que generan las situaciones y/o conductas no deseadas dentro de la empresa en cuestión, en los actuales momentos? ¿Cómo podrían subsanarse dichas causas en busca del logro de la excelencia gradual en la prestación del servicio por parte de la empresa, teniendo como premisa el cambio organizacional? ¿De qué manera el modelo del liderazgo transaccional y transformacional podría ayudar a dicho fin?*

5. ESTUDIO DE CASO

Después de revisar los problemas planteados y analizar la organización desde diferentes puntos de vista. En una reunión realizada, entre los dirigentes, operarios y empleados de la organización se detectaron las posibles causas del comportamiento de una cantidad importante de conductores, el cual estaba generando graves daños a toda la empresa y el entorno en donde ésta ejerce sus operaciones. Se remitieron las quejas, sugerencias, comentarios y opiniones de los conductores para identificar cuál era la raíz del problema desde el punto de vista del rol del empleado. A su vez, se logró en un consenso de dirigentes y líderes para conocer qué acciones se habrían implementado de una forma incorrecta, que diera espacio para causar dicho comportamiento. Las posibles causas de este comportamiento son:

5.1. Posibles causas macro de las conductas no deseadas dentro de la empresa

5.1.1. Causas externas o exógenas

Las causales externas de las anomalías anteriormente reseñadas bien podrían ser las siguientes:

a) Falta de previsión de la rápida expansión de la empresa.

La empresa experimentó una expansión importante y notable que no se produjo en los parámetros de tiempo que se planificaron. La velocidad a la cual creció la empresa fue tan precoz que la organización tuvo que trabajar a un ritmo mayor, por lo cual muchos cambios ocurrieron sin tener previo aviso de qué sucedería exponiendo algunas partes de la organización. En dos años y medio, la organización se constituyó y pasó de tener 5 buses en funcionamiento a tener 120 vehículos propios trabajando en horarios diurnos y nocturnos, cubriendo el horario casi completo. La razón de este crecimiento tan abrupto fue el hecho de tener un contrato al cual

prestar un único servicio a pasar a tener 22 contratos con empresas totalmente independientes en las cuales se encontraban multinacionales. Un crecimiento considerable ante el cual la organización no se encontró preparada, llevando a cambios organizacionales sobre todas las áreas bastante drásticas. Las horas de trabajo para los empleados aumentó desmesuradamente, los recorridos por días que tenía que realizar un empleado aumentaron, los recorridos nocturnos aumentaron, el contacto que una gran cantidad de empresas, instrucciones diferentes de cada empresa. Una cantidad de conductores no se encontraban preparados para recibir estos cambios en tan poco tiempo.

b) Crecimiento de personal de forma no planeada para cumplimiento de contratos

Debido al crecimiento y expansión de la empresa en los servicios de transporte, se hizo necesario ampliar la planta de conductores para cumplir con los contratos que dieron origen al rápido crecimiento de HB. & CÍA LTDA., fue necesario en este sentido, incrementar la plantilla de personal. Se aprovechó la oportunidad de que *El Grupo Empresarial Ballestas*, dueño de la empresa HB. & CÍA. LTDA. Objeto de este estudio, también es dueño de VEHITRANS S.A, una empresa de transporte público y no privado. La cual aportó conductores con experiencia en el sector, a quienes se les pudiera mejorar la calidad de vida, en tanto tuvieran un largo tiempo vinculados con el grupo empresarial. De esta manera el 60% de los conductores de HB & CIA LTDA., fueron reclutados entre los que previamente habían estado vinculados con VEHITRANS S.A y otro 35% pasaron de trabajar con VEHITRANS S.A a trabajar con HB & CIA LTDA., es decir, el 95% de los trabajadores habían sido trabajadores o eran trabajadores de VEHITRANS S.A antes de vincularse con HB & CIA LTDA.³

c) Carencia de especificidad de objetivos y metas corporativas dentro del grupo empresarial.

Teniendo en cuenta el rápido crecimiento y la absorción de personal experimentado en el transporte público, los objetivos y las metas corporativas de la empresa HB. & CÍA. LTDA.,

³ Datos estos aportados por el gerente de la empresa, según estimativos realizados por él, con base en su larga experiencia al frente de la entidad.

fueron desconocidas por el personal que se estaba contratando, quienes consideraron el cambio de empresa como un cambio de razón social pero no de línea de negocio y por tanto no asimilaron las directrices de la nueva empresa a la que estaban ingresando. Tales metas también pasaron desapercibidas a nivel administrativo del grupo empresarial como una necesidad de gestión y como una base para el funcionamiento y organización de la empresa en sus diferentes departamentos.

5.1.2. Causas internas o endógenas.

Ambas organizaciones antes mencionadas están vinculadas al sector del transporte de pasajeros, sin embargo, las organizaciones tienen objetivos como empresa totalmente diferentes, funcionan, trabajan, realizan procesos y están organizadas de una manera distinta. Al trasladar los conductores de una empresa a otra, no se tuvo en cuenta que estos tenían costumbres, experiencia, normas, formas de trabajo y procesos distintos a los utilizados en la nueva empresa por lo cual el proceso de adaptación para estos no fue el mismo que para los nuevos integrantes de HB & CÍA. LTDA. A los conductores les costaba regirse bajo las nuevas normas y no se encontraban completamente adaptados a las nuevas funciones que debían realizar bajo las nuevas normas y procesos que tenía la empresa.

5.2. Diagnóstico actual de la empresa: Matriz DOFA

Con base en la anterior información lo mismo que en datos adicionales suministrados por la cúpula directiva de la empresa, se elaboró la siguiente matriz DOFA cualitativa, la cual aporta una base diagnóstica de la empresa en cuestión.

MATRÍZ DOFA 2016

HB. & CÍA. LTDA.

Por: Hernando Ballestas Castillo

Fecha de realización de la matriz:	Marzo 1 a marzo 27 de 2016
Sede de la empresa diagnosticada:	Cartagena de Indias, Departamento de Bolívar (Colombia)
Insumos para la realización de la matriz DOFA:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos privados de la empresa en cuestión. 2. Chequeo cualitativo de la misma durante los meses de enero y febrero del año en curso, por parte del diagnosticador-investigador.

MATRÍZ DOFA 2016 HB. & CÍA. LTDA. <i>Por: Hernando Ballestas Castillo</i>		
Causas Internas Causas Externas	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<p>Contar con el pleno reconocimiento de las autoridades de los órdenes distrital, departamental y estatal, con base en la trayectoria superior a 15 años de operaciones del <i>Grupo Empresarial Ballestas Ltda.</i></p>	<p>La posibilidad de pertenecer a un grupo económico sólido y reconocido como es el <i>Grupo Empresarial Ballestas Ltda.</i>, lo cual se constituye en todo un valor agregado enteramente aprovechable.</p>

POSITIVOS	<p>Contar con el respaldo financiero de un activo fijo que sirve de garantía para la prestación de un servicio moderno, ágil y oportuno; lo cual redundará a la larga en la satisfacción de nuestra clientela.</p>	<p>El parque automotor de la empresa da pie para que la misma sea contratada para transporte en eventos masivos desarrollados en la ciudad, como <i>Hay Festival</i> o el <i>Festival de Música Clásica</i> y el <i>Reinado Nacional de Belleza</i>, entre otras festividades locales.</p>
	<p>Contar con una infraestructura material y de dotación logística que permite el normal funcionamiento de las actividades misionales de la empresa, dentro y fuera del perímetro urbano de Cartagena de Indias.</p>	<p>El reconocimiento de que goza la empresa entre la ciudadanía cartagenera en general, lo que se traduce en contratos permanentes para recorridos turísticos y/o empresariales y en un voto de confianza del público en general.</p>
	<p>La posibilidad de pertenecer a un grupo económico sólido y reconocido como es el <i>Grupo Empresarial Ballestas Ltda.</i>, lo cual se constituye en todo un valor agregado enteramente aprovechable.</p>	
	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<p>La ausencia de un sistema institucional de estímulos que motive entre el personal trabajador sentimientos de adhesión hacia la empresa en pro de que se sientan identificados con su sistema de valores.</p>	<p>El desmedro de la base de datos de los clientes potenciales de la empresa, por parte de personas vinculadas directa o indirectamente con la misma,</p>

NEGATIVOS	La falta de implementación por parte del equipo de conductores de la empresa, de las técnicas y saberes en los que continuamente se los capacita, para el óptimo manejo del parque automotor de la empresa.	quienes ocultan parte de la información relevante y en el peor de los casos, se adueñan de dineros generados con activos de la entidad.
	La falta de lealtad para con la empresa de parte de algunos conductores quienes actúan de mala fe y con sus actuaciones van en franco detrimento patrimonial de los activos de la misma.	El robo continuado que va en contra del patrimonio de la empresa, tanto interna como externamente; y recaba los intereses patrimoniales de la misma.
	La falta oportuna de control sobre todos y cada uno de los procesos de prestación del servicio de movilidad en los trayectos contratos en la ciudad de Cartagena de Indias y fuera de ella.	La competencia desleal que montan empresas ilegales en el ramo de los transportes en la ciudad de Cartagena de Indias u otras ciudades del país, con presencia en Cartagena.
	La incapacidad técnica y tecnológica por parte de la empresa de realizar una labor de monitoreo satelital de los puntos de recorrido de sus vehículos en prestación de servicio.	

Tabla No. 1 Matriz DOFA. - Fuente: Elaboración propia

Después de realizar un análisis pormenorizado del estado actual de la organización en relación con las matriz DOFA y los procesos en curso⁴ de la empresa, destinados a prestar un óptimo servicio, se ha detectado que HB. & CÍA LTDA., presenta diversas problemáticas en sus *procesos*, los cuales son fundamentalmente las siguientes:

- ✓ Falta de compromiso para con la empresa y su sistema de valores. Estos los valoran como lejanos, ajenos y distantes de las propias realidades de cada uno.
- ✓ Carencia efectiva de identidad de una parte significativa de sus trabajadores, hacia la empresa, quizás porque no sienten adhesión hacia las políticas de la empresa, la cual no reconocen como suya propia.
- ✓ Carencia de motivación frente al trabajo, fundado ello en: el tipo de contratación o el sentir que se está dando mucho y se está recibiendo poco de parte de la empresa.

Esta situación no genera una buena imagen ni tampoco un óptimo desempeño laboral por parte de la organización frente a sus clientes y el trabajo dentro de la organización se realiza de manera forzosa a partir de un ambiente hostil generado por los empleados de la organización, los cuales no sienten ningún tipo de compromiso, evitando que trabajen de forma eficientemente, inclusive llevándolos a decisiones y situaciones adversas para la misma compañía. Poco a poco la situación se hace más notoria lo cual está afectando a otras áreas de la organización haciendo que su estructura en general pierda comunicación, rapidez hacia los cambios y consecuencias negativas.

⁴ Se adelantó un muestreo del 10% entre los 170 conductores de la planta laboral actual en la empresa. Para ello se les aplicó una sencilla encuesta así: 4 de preguntas cerradas y una de pregunta abierta. Se aplicó en la planta de personal en el mes de febrero del año 2016, con el visto bueno y la estricta supervisión de los delegados de la gerencia general de la empresa.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Atendiendo a las diferentes características que presenta el problema del liderazgo en relación con HB. & CÍA. LTDA y a la matriz de diagnóstico, a continuación se presentan tres elementos claves a nivel teórico que sustentan la propuesta de liderazgo transformacional aplicado a la empresa. Dichos elementos caracterizan, en primer lugar, a la organización de acuerdo con sus características y tomará en algunos apartados ejemplos de la empresa HB. & CÍA. LTDA; por otra parte se presenta el concepto de liderazgo transformacional y finalmente el de cambio organizacional; cabe resaltar, que este marco teórico presenta ejemplos de la empresa, pero como tal no la caracteriza en su totalidad pues dicha caracterización hace parte del estudio de caso en el cual se aplica la teoría.

6.1. La organización y sus características

Es el nombre que se da en las teorías administrativas a un conjunto de personas (ente social), en el cual se reúnen *perfiles varios*, frente a *funciones* igualmente diversas, con el ánimo de dar cumplimiento cabal a *un objetivo, generalmente misional*, de una determina empresa o unidad de negocio (Dávila, 1989, p. 12). Para ello se debe contar con el *insumo* necesario, el cual se resume en materiales y recursos (tanto financieros como humanos) (Dávila, 1989, p. 12). De acuerdo con la anterior definición, todas las organizaciones tienen unas características específicas.

6.1.1. Las organizaciones son conflictivas

Al ser conglomerados humanos resulta inevitable que se presenten los consiguientes *roces* entre todos o una parte de sus integrantes, en algún momento del proceso productivo y/o de prestación del servicio. Las CAUSAS principales de dichos *roces* tanto en general como dentro de la empresa, se han enlistado de la siguiente manera:

- Emocional-afectivas.
- Por presión laboral.
- Por desmotivación del trabajador.
- Por falta de incentivos en la celeridad del proceso
- Productivo o de la prestación de servicios.
- Por problemáticas familiares del trabajador
- Por falta de una dirección administrativa oportuna, eficiente y planificada
- Por el no pago oportuno de las mesadas salariales.
- Por ausencia de un proceso de contratación ajustado a los requerimientos de ley.
- Por falta de liderazgo por parte de las directivas de la empresa.
- Por ausencia o ineficiencia del sistema corporativo de valores.
- Por la ausencia parcial o total de un clima laboral ameno, agradable y motivador.
- Por la falta de condiciones materiales mínimas para la óptima prestación del servicio.
- Por la ausencia o inoperancia del sistema corporativo de recepción y trámite de quejas y reclamos.
- Por la presencia de procesos de persecución laboral
- Por falta o inoperancia del proceso de capacitación a los conductores de la empresa.
- Por ausencia de un proceso efectivo de seguimiento e inventario de los bienes a cargo del conductor, durante la prestación del servicio.

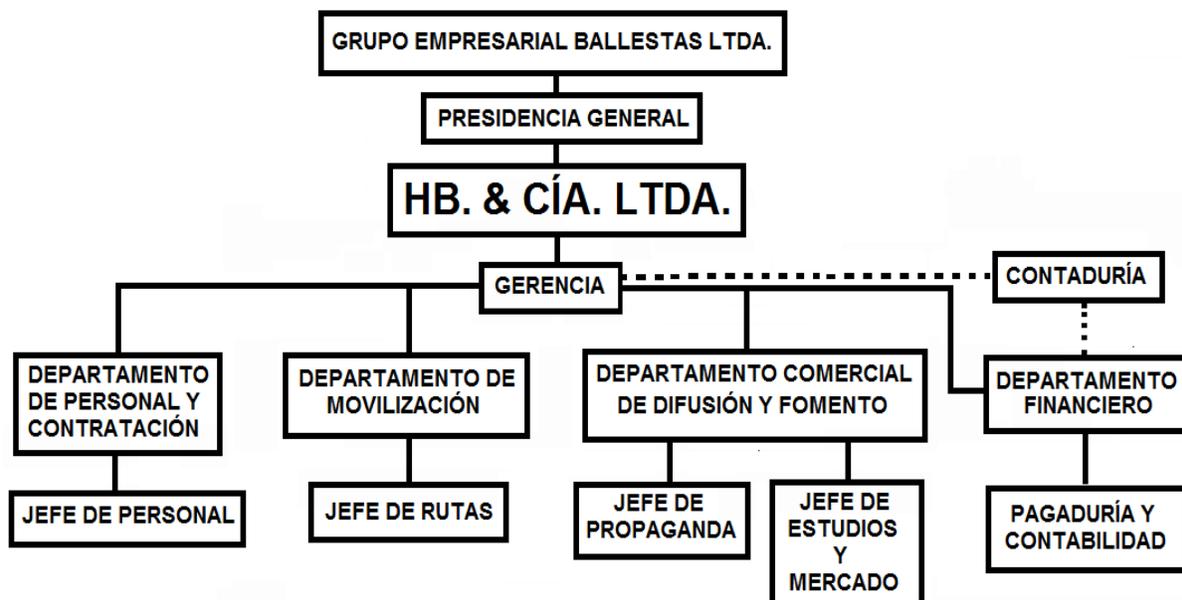
Ahora bien, es preciso puntualizar la marcada diferencia existente entre los conceptos de *organización* y *administración*, para entender mejor el tema del liderazgo. La definición de esta última nos la aporta el experto administrador Carlos Dávila, profesor de la U. de los Andes, en los siguientes términos: “Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organizar y controlar. Las organizaciones son el objeto sobre el cual se ejerce la administración” (Dávila, 1989, p. 13). Es así como la *administración* se entiende como un *quehacer* y se lo asume directamente desde la *praxis*. Mientras que las *organizaciones* son el conjunto humano que aporta la base tanto productiva como organizativa, a los procesos administrativos.

6.1.2. Las organizaciones son dinámicas e interactúan con el entorno

La movilidad a una organización le es consustancial e inherente. Una organización jamás será fija y estática, todos los integrantes de su conglomerado humano se moverán armónica y sinérgicamente en procura de la obtención de un fin y unas metas previamente trazadas. Así mismo las organizaciones interactúan con el entorno pues éstas necesitan articularse permanentemente con el medio en el cual se ubican y del cual forman parte. Esta articulación se da en ambas vías y entre más se aporte información y enriquezca la percepción que la empresa tenga de su medio el entorno, mejor será.

6.1.3. Estratificadas en una estructura organizativa de poder y control.

Toda organización se halla *estructurada* en un sistema de relaciones de interdependencia de sus diferentes elementos, que garantice el correcto funcionamiento de la misma, acorde con todo su sistema de valores, metas y objetivos. El ORGANIGRAMA corporativo institucional de la HB. & CÍA. LTDA., es el siguiente:



Gráfica No. 1. Estructura administrativa empresa. - Fuente: Elaboración propia

6.1.4. Dueñas de una cultura organizacional propia

Por *cultura organizacional* se entiende el conjunto de principios, valores, políticas, hábitos, usos y costumbres que constituyen el clima laboral dentro de una empresa. De tal forma que “la dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.” (Garay, 2009, p. 68), para lo cual se requiere de establecer un perfil que identifique a la organización y encamine tanto sus procesos de operación internos, como la prestación de servicios a nivel externo. En este sentido, de acuerdo con el estudio de caso, se puede evidenciar, que la empresa HB. & CÍA. LTDA. Cuenta con esta estrategia de direccionamiento, definida desde su *misión* y *visión*, en donde se resaltan los valores corporativos que son las siguientes:

CULTURA ORGANIZACIONAL HB. & CÍA. LTDA.

Por: Hernando Ballestas Castillo

MISIÓN

Somos HB. & CÍA. LTDA., empresa de capital privado dedicada al ramo del transporte urbano en la ciudad de Cartagena de Indias, (Colombia). Servicio que suministramos atendiendo sólidos criterios de eficiencia, eficacia, efectividad y satisfacción total de nuestra distinguida clientela. Como una forma de aportar el progreso tanto regional como nacional, generando fuentes directas e indirectas de empleo y aportando nuestra reconocida experiencia al ámbito transportador colombiano.

VISIÓN

Para el año 2026 HB. & CÍA. LTDA., empresa de capital privado dedicada al ramo del transporte urbano en la ciudad de Cartagena de Indias, (Colombia), será pionera a nivel tanto distrital como en la región caribe colombiana en la prestación del servicio de transporte urbano, con una flota de automotores de última generación, moderna y ágil, en constante proceso de

actualización y mejoramiento, en aras de aportar al ámbito transportador colombiano.

VALORES CORPORATIVOS

1. **ENTREGA.** Entendida como el valor de dar lo mejor de sí mismo a la empresa, en todos y cada uno de sus procesos, en pro del logro de la meta macro de la excelencia y la calidad integral.
2. **HONESTIDAD.** Entendida como la defensa de los activos patrimoniales de la empresa hasta en los más mínimos detalles.
3. **JUSTICIA.** Entendida como el dar a cada cual lo que por mérito propio y trabajo verificable en pro de los objetivos corporativos, se ha ganado: y amerita por tanto un eventual reconocimiento.
4. **LEALTAD.** Entendida como el defender en todo momento la imagen de la empresa, sus haberes, sus intereses y e suma todo cuanto a ella atañe, porque la empresa de alguna manera es de todos.
5. **RESPECTO.** Entendido como dar a cada persona el trato, el lugar y la dignidad que como persona se merece, lo mismo que como trabajador, cliente, directivo o proveedor.
6. **RESPONSABILIDAD** Entendida como el valor de responder siempre por las propias acciones, tanto por acción como por omisión; en el logro de las metas y objetivos institucionales⁵.

Tabla No. 2. Cultura Organizacional.- Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el horizonte institucional de la empresa se halla formulado con claridad, en un lenguaje claro para la totalidad de integrantes de la compañía, lo que facilita el que sus integrantes lo entiendan, lo compartan y que todos y cada uno de ellos se informe de él. Sin embargo, la cultura organizacional en el contexto teórico establece la existencia de valores especiales, que se explican por la dinámica de la organización, en la cual surgen conflictos que forman parte de la vida cotidiana de ésta. Al respecto es de resaltar que siempre y en todo lugar,

⁵ Datos estos aportados por el gerente de la empresa

donde las personas comparten con otras se encuentran obstáculos para el cumplimiento de los objetivos que ha trazado la organización.

Y es precisamente aquí donde se hace necesario abordar este problema de la cultura organizacional en relación con el liderazgo transformacional con miras a la solución y manejo de beneficio grupal; para que las partes en conflicto no sientan que están cediendo ante sus pretensiones, y puedan seguir adelante salvando el obstáculo creado por los intereses particulares desde la puesta en escena de valores comunes y normas ajustadas a los intereses de toda la organización, como se pudo evidenciar en el diagnóstico de la empresa, en donde el tema de los conflictos entre intereses y hábitos de los conductores se constituye en una debilidad y por tanto en una amenaza para HB. & CÍA. LTDA.

Por lo tanto, se reconoce en principio que la cultura organizacional se puede clasificar según el grado de experiencia de los empleados, así como por el interés que éstos muestran por la organización, también por el grado de compromiso que tienen por la misma y finalmente por el grado de aceptación de sus desempeños.

6.1.5. Objetivos cambiantes, evaluables y ajustables⁶.

Los objetivos se definen como la formulación verbal clara tanto de las expectativas macro como micro a alcanzar por parte de la organización. Estos deben cumplir con unos requisitos mínimos que de acuerdo con Tapias (1998, p. 35) son los siguientes.

- *Alcanzables o realizables, no utópicos.*
- *Cuantificables, medibles o mensurables.*
- *Deben constituir el cómo (plan de acción)*
- *Deben definir además la relación del cómo y el qué (estrategia).*
- *No subjetivos.*

⁶ Los objetivos corporativos jamás serán fijos o inamovibles. Permanentemente o periódicamente son objeto de revisión y/o actualización, en aras de la búsqueda permanente de la optimización de la empresa en sus diversos frentes.

- *Orientados hacia un resultado único.*
- *Trazar metas o sub-objetivos.*
- *Constituir un breve resumen de las políticas y las estrategias.*

En consonancia con los objetivos las organizaciones son dueñas de un proceso logístico racional, coherente y ordenado tendiente al logro de las metas corporativas. De tal forma que, dependiendo del tipo de objetivos con que se cuente en la empresa, así mismo se traza el respectivo plan de acción para el logro y realización de los mismos. A continuación se resume en un cuadro sinóptico la clasificación de objetivos empresariales aportada por el especialista colombiano Jairo Tapias (1998):

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS				
Origen		Difícil medición		Fácil medición
1.	APO ⁷	=	APP ⁸	+ APC ⁹
2.	Cobertura	→	General	← Específicos
3.	Medición	→	Difícil medición	← Medibles
4.	Relación:cuali./cuat	→	Cualitativos	← Cuantitativos
5.	Manejo	→	Estratégicos	← Rutinarios
6.	Formación	→	Gerencial	← Técnicos
7.	Funciones	→	Administrativos	← Operativos
8.	Tiempo	→	Largo plazo	← Corto plazo
9.	Ubicación	→	Organizacionales	← Individuales
10.	Áreas	→	Recursos humanos	← Mercadeo Informática Producción Financieros Comercio exterior Control y auditoría Contable Organización y métodos

Tabla No. 3. Objetivos de la organización.- Fuente: Elaboración propia

⁷ APO= Administración por objetivos.

⁸ APP= Objetivos de difícil medición.

⁹ APC= Objetivos de fácil medición.

Todos estos objetivos, es posible que se presenten como causas internas o externas, que pueden generar problemas para la organización y que deben ser tenidos en cuenta como características inherentes al funcionamiento de una organización, de tal forma que puedan ser identificados y tratados desde teorías como las del liderazgo transformacional, término acuñado por James MacGregor Burns (1978), “Él estableció dos conceptos: "El liderazgo transformacional" y "liderazgo transaccional". Según Burns (1978), citado por Goethals (2004) “el estilo de transformación genera cambios significativos en la vida de las personas y organizaciones, así como rediseños, percepciones y valores, los cambios de expectativas y aspiraciones de los empleados. Al contrario que en el estilo transaccional, no se basa en una relación de "dar y tomar", pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través de la visión y metas”. Tema sobre el que volveremos más adelante.

6.2. Liderazgo

El liderazgo, como cualquier otra temática, presenta diferentes estilos y formas que se utilizan en la búsqueda de la competitividad y adaptabilidad máxima de una organización. Hoy en día el liderazgo es un pilar no solo en el correcto funcionamiento de la empresa sino también en la capacidad de adaptabilidad, innovación, evolución y reestructuración que sufrirá la empresa como consecuencia natural al entorno cambiante en donde se encuentra. Las organizaciones exitosas de hoy en día deben tener una gran capacidad de cambio y ser capaces de responder rápidamente a las exigencias del mercado, en el cual los consumidores exigen más y cambian más rápido de necesidades, gustos o deseos. No es una tarea fácil para ninguna entidad siendo necesario encontrar una dinámica y armonía de todas las áreas guiado por el mejor camino por los líderes empresariales.

Para entender mejor la temática, se expondrán dos líneas fundamentales del liderazgo; el *liderazgo transaccional* y el *liderazgo transformacional*, y cómo estos tienen repercusiones jugando un papel importante en la manera en como una organización recibe un cambio. Es importante aclarar que al asumir un tipo de liderazgo este no excluye obligatoriamente al otro

tipo de liderazgo; no son mutuamente excluyentes, como de hecho se hizo en la empresa HB. & CÍA. LTDA. Y por lo tanto siempre que el líder lo encuentre apropiado, preferirá un estilo de liderazgo o utilizará ambos en mayor medida uno sobre el otro. Queda a juicio del líder tomar la mejor postura, utilizar las mejores características de las diferentes herramientas que brinda el liderazgo para adaptar, controlar y adecuar el cambio motivando a los seguidores. Incluso, para Bass y Avolio, (1994) “*el liderazgo transformacional es una rama más del liderazgo transaccional*”.

Las organizaciones siempre se habían considerado como un conjunto de personas interrelacionadas entre sí creando un sistema que realiza procesos en busca de resultados deseados. Tradicionalmente, las organizaciones eran vistas de esta manera por lo cual también se entendía que tenía un funcionamiento lineal, de relación causa efecto, en donde todo se constituía por superiores que planificaban un camino a seguir y esto era seguido y realizado por unos empleados que cuanto más trabajaran, mejor. Bajo este escenario, los líderes cumplían un rol muy claro y preciso sin dar más que esto. Los líderes estaban encargados de controlar y neutralizar los procesos de cambio en la empresa bajo instrucciones precisas y claras hacia los subordinados para que actuaran de tal forma y fueran compensados por su trabajo. El líder era visto como una persona diferente a las demás con habilidades únicas que le permitieran saber únicamente a él, cuáles eran los pasos a seguir para generar cambios exitosos. También encontrábamos relaciones a partir del cargo y como serían premiados y castigados si cumplían o no con las tareas asignadas. Este tipo de liderazgo va relacionado con el transaccional, en donde el líder cumple su rol y maneja una relación directa de *recompensa o remuneración* por un trabajo previamente asignado.

Las empresas podrían funcionar bajo el método clásico en donde el liderazgo solo tomaba forma bajo el método transaccional e incluso, ser exitosas pero hoy en día no es como se forman y trabajan las organizaciones cuando se entiende que son sistemas mucho más complejos. Las exigencias creadas a partir de la competencia, tecnología y mercado redefinen el concepto de liderazgo y su labor dentro y fuera de la empresa. Cumple un papel fundamental en los procesos

de cambio exitoso teniendo características de trabajo y utilizando un método más efectivo de liderazgo. El liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional va mejor relacionado con las organizaciones de hoy en día. El líder transformacional es carismático, siempre va más allá de los objetivos y entiende que no se puede tener control ni autoridad total sobre toda la empresa y a partir de este concepto tampoco evita el descontrol y el caos natural que ocurre en la empresa. Por el contrario, se adapta y tiene claridad de cómo se deben gestionar los cambios creando una dinámica junto a los seguidores creando oportunidades de crecimiento y desarrollo. Utiliza a su beneficio el cambio dándole otro sentido a la vista de los empleados; motivándolos y comunicándoles claramente lo que ha sucedido, lo que sucede y lo que sucederá en cualquier aspecto de la organización que crea conveniente. De esta forma, el liderazgo transformacional crea un grupo de personas motivadas, innovadores y creativas, capaces de anticiparse al cambio y verlo como una *oportunidad de crecimiento* y mejoramiento constante. Así se comprende y se encuentra una mejor relación entre las organizaciones de hoy en día y el liderazgo transformacional teniendo en cuenta que se puede utilizar como complemento el liderazgo transaccional.

6.3. El cambio organizacional en una empresa

Actualmente el entorno, se modifica y cambia de manera constante, lo que hace necesario, que las empresas adopten estrategias de innovación acordes a dichos cambios, partiendo del hecho de que, este entorno se vuelve complejo y en algún grado depende de la cultura; además de que el mismo no siempre propicie las condiciones más favorables para el desarrollo de estrategias de mejora continua adecuadas a las necesidades de crecimiento de la empresa, para que ésta, llegue a ser exitosa.

En esta instancia, el modelo organizacional en una empresa se debe entender en términos generales como un conjunto racional y organizado de planteamientos teórico-prácticos, con los cuales se pretende aportar la base teórica suficiente y necesaria para decidir, determinar y definir

en términos de objetivos y metas, el direccionamiento total de una organización empresarial. (Contreras, Vaca y Sabogal, 1998, p. 203) Una teoría, arquetipo o modelo organizacional debe configurar el escenario posible de cambio, desde la comprensión de su estructura, en términos de su naturaleza comercial y productiva, del capital social con el que cuenta, del soporte financiero que tiene, de su finalidad social, en caso de ser capitalista o mixta, y en último lugar, como vimos en las características, en términos de sus objetivos, metas corporativas y políticas establecidas en torno a la cultura organizacional.

Algunos de los inconvenientes más comunes y de normal ocurrencia con que se podría encontrar el proceso de cambio de modelo o paradigma en la empresa del estudio de caso y en suma en cualquier empresa, según Contreras, *et al.* (2013, p. 154) son los siguientes:

- Resistencia al cambio.
- Sentimientos de amenaza o de falta de estabilidad.
- Escepticismo parcial o total de parte de la planta de personal más antigua, frente a los posibles cambios.
- Niveles de ansiedad de los trabajadores frente a los procesos de cambio sobrevinientes.

En este sentido, los inconvenientes identificados, determinan que se debe mirar por la ventana; es decir, conocer el entorno; buscar las cuestiones relativas a la organización, lo que implica analizar dicho entorno, decidir lo que es probable que suceda como resultado de los acontecimientos significativos que ya se han producido, que significa comenzar a actuar con base en el conocimiento y en el análisis y finalmente se deben tomar las medidas pertinentes para que el futuro se dé con base en sus deseos. En términos generales, “El éxito del cambio en una organización depende del grado en el cual cada aspecto del sistema - estructura (los flujos de información, las recompensas, el reclutamiento) apoya la nueva definición de cuál debe ser la organización y de cómo debe funcionar”. (García, 2011, p. 43)

Todo lo anterior dará como resultado que el liderazgo transformacional en cumplimiento de la fase de identificación de las necesidades esté en la capacidad de desafiar continuamente los

cambios y de usar las herramientas adecuadas para analizar los problemas; puesto que, los anteriores factores inciden directamente en el funcionamiento de la organización y pueden conllevar a la ocurrencia de problemas, que como vimos en el planteamiento del estudio de caso; éstos dependerán en primer lugar de que la organización esté bien constituida de acuerdo a unas características establecidas y de la misma forma que ésta pueda adaptarse al cambio organizacional. Y en segundo lugar de que el cambio sea planificado, para que puedan ser identificadas las causas de algunos de los problemas en la empresa.

6.4. El líder y el cambio de la organización

Hoy en día lo que se busca es aumentar la competitividad en las organizaciones, se necesita encontrar nuevas prácticas y modelos donde se logre comprender a las personas en sus sitios de trabajo. Vale la pena investigar este tema tratando de validar si los líderes se ajustan a lo planteado por Robert Crandall (1996, p. 418):

“Creo que el líder ideal para el siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida, que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más productivos, más innovadores, más creativos y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible”.

El personal de la organización se considera entonces el eje de desarrollo de los procesos en las organizaciones, lo que se busca en todas, son las prácticas utilizadas sean con el objetivo de brindarle al ser humano confianza para que este se sienta seguro, comprometido y entusiasta; pues el mundo está en constante cambio y solo las organizaciones que logren mantener a largo plazo a su personal, entendido como talento humano equilibrado conseguirán mayor rentabilidad en sus negocios, la necesidad de generar resultado está ligada a la manera como la organización maneja a sus empleados.

Por tanto El *líder* dentro de una organización empresarial, es la figura que debe mediar entre los objetivos, cultura y cambios en la organización que se debe encargarse de planear, organizar, integrar, ejecutar, direccionar y controlar las actividades empresariales en los diversos momentos y niveles, del todo organizacional (Tapias, 1989, p. 59). En este sentido, valga aclarar que el vocablo castellanizado *líder* deriva del inglés *leader = direccionador*, quien lleva, guía, orienta y señala caminos o rutas a seguir. Sobre el particular puntualiza el autor colombiano Jairo Tapias (1989), lo siguiente:

El liderazgo es el quinto elemento entre las funciones administrativas, las cuales tienen un orden lógico con base en un proceso mental y una aplicación práctica. Estas funciones anunciadas antiguamente por Henry Fayol, han sufrido una evolución hasta llegar al sentido y contenido que el autor de este libro ahora les da: Así que se presentan de la manera siguiente:

- Planeación, realmente la más importante.
- Organización, la más metódica.
- Integración, la más humana, la gente.
- Ejecución, la que algunos asumen como dirección.
- Liderazgo, la moderna y vital combinada con la dirección.
- Control, el que hay que hacer antes, durante y después.

Es así que el líder desde los principios del liderazgo transformacional, debe estar en la posibilidad de generar cambios en la organización, pues “el cambio más que una acción dirigida y planificada por el líder se convierte en una posibilidad permanente de transformación que permite la adaptación de la organización a las condiciones del entorno, en el que el líder desarrolla procesos que le permiten liderar, más que dirigir el cambio”. (Contreras, et al, p. 157).

En esta dirección, el liderazgo en relación con el cambio, se debe reflejar en la formas de interacción del personal, así como promover la cooperación de éste desde un pensamiento antes consensuado que interesado; por otra parte el líder como dinamizador de personal desde su

formación de manejo del conflicto; también cuenta con la posibilidad de explicar las posibles estrategias que se pueden adoptar en la aplicación de valores desde la motivación en la obtención de resultados; los cuales, no se deben asumir como negativos o positivos sino como partes del proceso de integración que lleven a estimular el trabajo en grupo, la cooperación y la cohesión grupal en beneficio de la organización.

El liderazgo entonces se lo asumiría como el proceso integral, coordinado y solidario con los distintos frentes de la empresa, de planear, organizar integrar, ejecutar y controlar todos y cada uno de los distintos aspectos que conforman el todo empresarial. Ya que, esta relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional no ha sido tomada en cuenta en la organización y por eso se propondrá una intervención. De acuerdo con lo planteado. Para HB. & CÍA. LTDA. se pueden plantear las siguientes preguntas.

¿Cuáles serían las principales problemáticas en su aplicación? ¿Qué problemáticas se generarían y por qué? ¿Qué se resume en un cambio organizacional brusco y no planificado?

7. LIDERAZGO Y CAMBIO PLANIFICADO: PROPUESTA.

Después de identificar los *problemas* dentro de la organización, se dio paso a *revisar y analizar* las diferentes *causas* de este comportamiento por parte de un número significativo de conductores. A pesar de un correcto funcionamiento de la empresa cumpliendo con los servicios programados, los problemas persistían y se hacían cada vez más notorios. Se identificó en primera medida, que el rápido crecimiento por parte de la organización estaba provocando una fuerte resistencia por parte de los conductores, a los cambios constantes que ocurrían en la organización, que para muchos, no tenían explicación alguna ni mucho menos, un proceso de cambio.

Los conductores no tenían claro cuáles eran los cambios dentro de la organización por lo cual solamente se les avisaba sus nuevas responsabilidades sin dar lugar al espacio en donde los conductores se sientan parte de lo que hacen y sin mencionar lo importante que son para la empresa así como sus labores. Los cambios son inevitables pero con un liderazgo transformacional, en donde el líder integre completamente a sus seguidores para que sientan una gran responsabilidad con su trabajo y se sientan comprometidos con su desempeño para que de esta manera se vea reflejado en sus acciones. Aún más importante, el líder transformacional promueva el desarrollo de competencias e innovación y en este caso no ocurría. Ante la incertidumbre, el líder debe fortalecer el grupo a partir de una comunicación clara y directa creando un vínculo de confianza que vaya más allá de la relación jefe- empleado.

La integración de los conductores que trabajaban en la otra empresa, VEHITRANS S.A., funcionó como un detonante ante la situación que se vivía en la empresa por los constantes cambios. Más del 30% de los conductores llegaron a la organización con *costumbres, necesidades y estilos de trabajo* diferentes y no se empleó ningún tiempo de adaptación en el cual se tomara el espacio para que se les guiara y en donde se expusieran claramente las funciones de la organización, la manera de trabajar, los objetivos a corto y largo plazo. Los conductores de VEHITRANS S.A., se empleaban bajo una relación de liderazgo transaccional,

en donde el líder les muestra sus responsabilidades y se recompensa al empleado por su rendimiento, en este caso, el número de pasajeros que monte el conductor al bus. Los conductores no tenían contacto constante con su líder puesto ya sabían que tenían que cumplir con una cantidad determinada de pasajeros. Acostumbrados a este tipo de liderazgo, los conductores no se desempeñaban adecuadamente en sus labores diarias ya que no encontraban la necesidad de integrarse en su totalidad a la nueva organización. No había compromiso, ni deseo por mejorar como grupo la organización y solamente se limitaban a realizar lo necesario por no perder el puesto.

El líder debe anticiparse ante estas situaciones y saber cómo cambiar este estilo de liderazgo inspirándolos, motivándolos y haciéndoles ver las diferencias entre las dos organizaciones y dejar claro que se debe trabajar de otra forma. Si los empleados no tienen a una persona mostrándoles el camino que deben seguir, pues seguirán con las mismas costumbres ya que no sienten la necesidad de cambiar.

El estudio de caso se abordó finalmente a partir del análisis de *situaciones y problemáticas reales* en el sector del transporte privado para exponer la resistencia al cambio organizacional que puede presentar una empresa exitosa, trayendo consecuencias negativas sobre toda las áreas, y como se puede lograr dicho cambio con habilidades y procesos de liderazgo transformacional. Es importante destacar el cambio de *habilidades de liderazgo transaccional a liderazgo transformacional* encontrando este último más adecuado a las circunstancias actuales que maneja la organización.

7.1. Eventuales dificultades en la aplicación del modelo de liderazgo a implementar

El liderazgo transaccional y transformacional (LTT) se constituye como un modelo de liderazgo a implementar dentro de la empresa de la cual nos hemos venido ocupando ha de hacer el tránsito, necesariamente, de un modelo tradicional vertical, hacia un modelo más ágil y moderno, en el cual la base de los trabajadores juegue un papel preponderante en todos los

niveles de la compañía, incluyendo el nivel de la toma de decisiones; ya que, el liderazgo “se entiende como un proceso continuo de adaptación, en el que los líderes se constituyen en verdaderos facilitadores del cambio, a través de la potenciación de las relaciones e interacciones (muchas de ellas difusas) que surgen entre los distintos agentes que conforman la organización” (Boney, 2003 citado por Contreras, et al., 2013, p. 158).

En el modelo de liderazgo transaccional y transformacional el líder debe partir por convocar a sendas reuniones con la totalidad de la planta de personal con que cuenta la empresa hasta el momento, exponerle en un lenguaje directo, claro, sencillo y sobre todo tranquilizador, lo siguiente:

- La *necesidad y urgencia* de los cambios en el interior de la empresa.
- El *por qué* que justifica dichos cambios.
- El *cómo* se implementarían dichos cambios y desde cuándo. Indicar así mismo las distintas facetas del mismo.
- El *qué* definitorio de los cambios, en términos de naturaleza y alcance de los mismos.
- El cuándo y hasta cuándo del proceso de cambios.

Sobre estos particulares puntualizan Contreras y Barbosa, (2013, p. 132): “Se plantea que la eficacia del liderazgo para favorecer el cambio organizacional, depende de la forma en que éste se asuma. Si se asume el cambio desde la visión tradicional, el énfasis estaría más centrado en el sujeto y en la interacción unidireccional líder seguidor, características que demarcarían un liderazgo más transaccional. Por otra parte, si se consideran las actuales características del entorno, la visión anterior del liderazgo resultaría insuficiente, pues se requiere enfatizar en los procesos de liderazgo que afectan de diversas maneras y en múltiples direcciones a todo el sistema, potenciando su adaptación dinámica al entorno. A continuación se discutirán estas posturas.

Eventualmente los sentimientos de inseguridad de algunos de los trabajadores puede que salgan a flote y se manifiesten de la siguiente manera:

- Apatía ante las actividades desarrolladas.
- Actitudes hostiles o desobligantes hacia las mismas o ante las personas capacitadoras, en el peor de los casos.
- Conformación de mesas o grupos de oposición al proceso de cambios.
- Retiro total o parcial de la planta de personal, ante la inminencia de los cambios, que aquellos considerarían lesivos o amenazantes para sus intereses.

De acuerdo con Chiavenato, (2011) para evitar una o varias de estas conductas, el *líder-capacitador* debe asumir unas estrategias que son claves al momento de motivar y tranquilizar a su planta de empleados. Ellas son:

- Debe hacerle entender a su planta de trabajadores que todos y cada uno de ellos son fundamentales dentro del andamiaje productivo de la empresa, lo mismo que las habilidades y talentos que lo(a) caracterizan.
- Que la empresa es de alguna manera patrimonio y propiedad de todos. Lo cual justificaría la necesidad y urgencia de los cambios, en aras del logro y la búsqueda de la excelencia permanente.
- Que la empresa responde no a los intereses de unos socios capitalistas, sino a los intereses de la base social que le dan cuerpo, vida y forma a la organización entendida esta de manera integral.
- Hacer entender en principio la necesidad de reorganizar estructuralmente la empresa, para reducir al máximo la incertidumbre entre la planta de trabajadores.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado mostró como el estilo de liderazgo que predomina en una compañía es fundamental en toda la organización ya que dependiendo de cómo los líderes actúen frente a sus colaboradores y logren inspirarlos las personas reconocerán el cambio organizacional y se podrá llegar a tener excelencia en el ambiente de trabajo.

En concordancia con toda la exploración realizada mediante el estudio de caso se puede establecer que a través de la relación que existe entre cultura organizacional, cambio organizacional y liderazgo transformacional se pueden mejorar los procesos en una organización, teniendo en cuenta los valores organizacionales el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y el rol de los miembros de la empresa, tanto empleados como líderes para abordar los objetivos de la organización, desde el reconocimiento de la planta de personal como parte del proceso, al que se debe motivar para mejorar la productividad y garantizar el avance de la organización.

Se puede establecer que los planteamientos originados a la luz de la reflexión sobre el liderazgo transformacional, contribuyen de modo esencial en el éxito de una organización, siempre y cuando dicha organización desde sus características particulares esté en capacidad de dirigir, controlar y administrar sus servicios, desde la puesta en escena de un modelo de liderazgo que contemple no sólo los procesos administrativos para el cambio como una camisa de fuerza a la que se debe adaptar para solucionar un problema, sino que tome decisiones capaces de cambiar la cultura en la organización, capaces de cambiar los valores y los principios sobre los que se ha cimentado el desarrollo de dicha organización.

Un líder es una persona que está al servicio de su compañía, demuestra pasión, es un ejemplo a seguir, actúa con transparencia y reconoce el buen trabajo de las personas. Todos aquellos que tengan personas a su cargo deben tener actitud de liderazgo, generar vínculos de

confianza y entender que todos son un equipo de trabajo que debe trabajar en función de la visión de una compañía que se encuentra en un entorno complejo sujeto a cambios constantes.

Se debe establecer como estrategia de la empresa tener distintos escenarios de comunicación con los conductores y contar con diferentes comités en donde el principal elemento para la gestión de los mismos sea el liderazgo transformacional en cada una de las áreas para que todos se puedan comunicar permanentemente en todos los asuntos y situaciones que consideran problema.

El aspecto que debe ser más valorado por los empleados es la posibilidad de comunicarse a todo nivel como forma de aceptar el cambio. Es decir, como personal de la empresa deben saber para dónde va la empresa, qué quiere lograr y así mismo deben saber cómo asumir cambios en su forma de trabajo.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (2000). *MLQ-Multi-factor leadership questionnaire, technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden
- Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. *Leading organizations*, 133-134.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. Eds. McGraw Hill. México D.F.
- Contreras B., Vaca, M.E., y Sabogal M.A. (1998) *Fenomenología de la empresa*. Eds. UNAD. Bogotá (Colombia).
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39(3), 152-164.
- Crandall, R. (1996). Chairman and President de American Airlines. En McFarland, L.J., Senn, L.E. & Childress, J.R. (Eds). *Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados*. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana, S.A.
- Dávila, L. (1989). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Eds. McGraw Hill. Bogotá (Colombia).
- Garay, R. E. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 22, 67-92.
- García, M. (2011) Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16) 41-54.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership: AE* (Vol. 1). Sage Publications.
- HB & CÍA. LTDA. (2010). *Historia Corporativa*. Documento privado de la entidad en análisis. Versión mimeografiada.
- Tapias, J. (1989). *Desarrollo empresarial: guía para la creación de empresas. Fomento del espíritu empresarial*. Eds. Corporación Universitaria IDEAS. Bogotá (Colombia).