



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

LA INFLUENCIA DEL AUTOLIDERAZGO, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y  
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS EN AUTOMUNDIAL

Autores:

Ruby Tatiana Arango Montillo

Jorge Andrés Ariza Riveros

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá, D.C.

2024



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

LA INFLUENCIA DEL AUTOLIDERAZGO, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y  
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS EN AUTOMUNDIAL

Autores:

Ruby Tatiana Arango Montillo

Jorge Andrés Ariza Riveros

Tutores:

Fabiola Rey

Marta Lucía Restrepo

Maestría en Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá, D.C.

2024



## TABLA DE CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS.....	4
LISTADO DE TABLAS .....	5
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
METODOLOGÍA.....	12
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	16
1.9.1. Prueba de hipótesis diferencia de promedios.....	20
1.9.1.1.Liderazgo laissez faire: .....	21
1.9.1.2.Liderazgo transaccional:.....	21
1.9.1.3.Liderazgo transformacional: .....	22
1.11. Autoliderazgo.....	23
1.10.1.Prueba de hipótesis .....	26
1.10.1.1.Estrategias enfocadas en el comportamiento: .....	27
1.10.1.2.Estrategias de recompensas naturales: .....	27
1.10.1.3.Estrategias de patrones de pensamiento constructivo: .....	28
1.11.Inteligencia emocional.....	29
1.11.1.Prueba de hipótesis .....	32
1.11.1.2.Autoconciencia: .....	32
1.11.1.3.Automotivación: .....	33
1.11.1.4.Autoregulación: .....	33
1.11.1.5.Empatía y habilidades sociales: .....	34
1.12. Análisis correlación.....	35



1.13.Tener en cuenta metodología estadística.....	38
1.13.1.Pruebas de hipótesis.....	38
CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO DE LAS PERSONAS .....	40
MARCO CONTEXTUAL.....	41
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	48
OBJETIVOS.....	48
CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN .....	49
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	52
DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	69
MÉTRICAS MODELO DE INTERVENCIÓN.....	70
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES .....	75
PÓSTER DE PRESENTACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
ANEXOS.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea de tiempo de la historia de Automundial en el mercado colombiano.....	6
Figura 2. Estrategia corporativa de Automundial.....	7
Figura 3. Valores asignados de Automundial dentro de su cultura organizacional. ....	11
Figura 4. Percepción de liderazgo transformacional. ....	17



Figura 5. Percepción de liderazgo transformacional por tipo de líder en Automundial.....	20
Figura 6. Percepción de autoliderazgo de los líderes de Automundial. ....	23
Figura 7. Percepción de autoliderazgo por tipo de líder de Automundial.....	26
Figura 8. Percepción de inteligencia emocional de los líderes de Automundial.....	29
Figura 9. Percepción de inteligencia emocional por tipo de líder de Automundial. ....	31
Figura 10. Correlación entre estilos de liderazgo, dimensiones de autoliderazgo e indicadores de inteligencia emocional.....	35
Figura 11. Modelo de intervención propuesto bajo cada fase ADKAR.....	54
Figura 12. Flujo del proceso de implementación del ERP en Automundial. ....	66
Figura 13. Costo de implementación del ERP por etapa.....	67
Figura 14. Recuperación de la inversión del ERP en Automundial. ....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de intervención en Automundial. ....	60
Tabla 2. Métricas de monitoreo y evaluación en Automundial.....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos A. Mapa mental del trabajo realizado. ....	78
Anexos B. Diagrama de Gantt sobre el cronograma del modelo. ....	79
Anexos C. Métricas modelo de intervención ATM – phVa.....	79
Anexos D. Póster de presentación .....	79



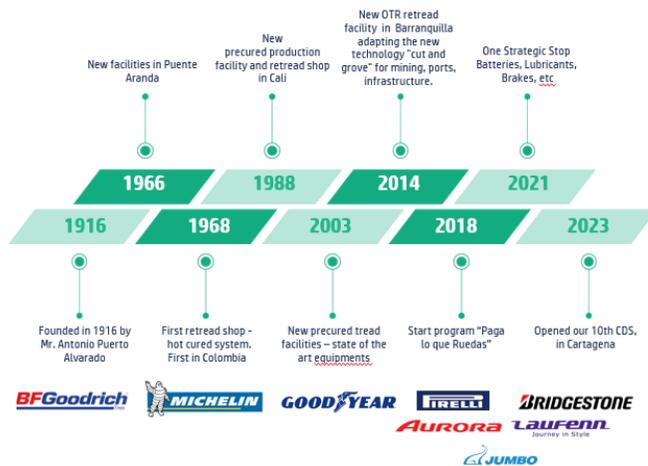
## CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Automundial es una empresa colombiana que brinda servicios al sector de transporte, específicamente a vehículos de carga mediana y pesada. Con una historia de más de 100 años en el país, se ha consolidado en el mercado como la empresa más grande de reencauche. Su misión principal es reducir los costos de operación de los transportistas, y para lograrlo, se centra en ofrecer soluciones integrales en diferentes líneas de negocio cómo la venta de llanta nueva, reencauche y servicios puntuales de mecánica en los 10 centros de servicios con los que cuenta a nivel nacional.

La línea de negocio principal de Automundial es el reencauche de llantas, un proceso que prolonga la vida útil de las llantas y reduce los costos de reemplazo. Además, ofrece una amplia gama de llantas nuevas de calidad para camiones. Complementando estos servicios, la empresa también se especializa en la venta de repuestos para camiones, lo que permite a los clientes acceder a las piezas necesarias para el mantenimiento y reparación de sus vehículos.

### **Figura 1**

*Línea de tiempo de la historia de Automundial en el mercado colombiano*



Nota. Tomado de <https://automundial.co/nosotros/>

### 1.1. Objetivos estratégicos de la organización

- Ser una compañía sostenible con crecimiento rentable y generadora de caja.
- Disminuir los costos de operación de sus clientes garantizando productos y servicios de alta calidad.
- Mejorar constantemente los procesos para ser más eficientes, confiables y escalables.
- Desarrollar una cultura que se mejora y transforma cada día. (Automundial, s.f.).

### 1.2. Cultura organizacional

La compañía trabaja fuertemente en fortalecer su ADN a través del rombo estratégico ATM que está compuesto por cuatro pilares estratégicos: Visión, Misión, Excelencia Operacional y Gente Correcta.

### 1.3. Estrategia

Figura 2

*Estrategia corporativa de Automundial*



Nota. Tomado de <https://automundial.co/nosotros/>

#### 1.4. Visión

Para el 2026, cuando cumpla 110 años, Automundial tendrá presencia en 3 países, será una compañía en crecimiento rentable con presencia en los mercados de llantas, frenos y repuestos, tendrán ventas anuales de 220.000 millones de pesos, un Ebitda del 10,5%, un ROIC del 15%, tendrá una participación de mercado en reencauche del 35% en Colombia y del 15% en Ecuador, habrá superado la barrera de 6.000 vehículos administrados en su programa Paga lo que Ruedas y tendrá una plataforma digital que apalancará la mayor comunidad de transportadores en los países que opera. (Automundial, s.f.).

#### 1.5. Misión

Disminuir continuamente los costos de operación en llantas y otros repuestos de sus clientes transportadores a través de productos, servicios, tecnología, cubrimiento, innovación y soluciones integradoras. (Automundial, s.f.).

#### 1.6. Excelencia operacional

La excelencia operacional en Automundial es la búsqueda constante de la eficiencia y calidad en todos los procesos estratégicos y operativos en la organización. En el contexto del



reencauche de llantas, se esfuerza por optimizar cada etapa del proceso, desde la recepción de llantas usadas hasta la entrega de productos finales. Esto implica implementar prácticas eficientes, utilizar tecnologías avanzadas en la gestión de inventarios y seguimiento de procesos, así como garantizar altos estándares de seguridad y calidad.

### **1.7. Motor económico**

Automundial se dedica a reducir los costos operativos de los transportadores mediante una oferta integral de productos y servicios. Entre sus principales programas se destaca Paga lo que Ruedas, un modelo innovador que permite a los clientes pagar únicamente por los kilómetros recorridos, incluyendo todos los servicios relacionados con las llantas, como reencauches, montajes, alineaciones y balanceos. También cuenta con Parada Estratégica, una red de centros de servicio que ofrece atención personalizada y productos de alta calidad para camiones. Adicionalmente, Anda Confiado proporciona garantías para las llantas reencauchadas, cubriendo daños y defectos durante su vida útil.

### **1.8. Análisis financiero**

Automundial estableció cuatro objetivos estratégicos para 2023: alcanzar la rentabilidad y la generación de caja, reducir los costos operativos para los transportadores, estandarizar procesos y fomentar una cultura de mejora continua. A pesar de estos esfuerzos, la empresa enfrentó significativos desafíos financieros, acumulando pérdidas por un total de 1.649.895.000 de pesos.

#### **Principales fugas de pérdidas**

##### **- Costos de producción elevados:**

Incremento en los precios de materias primas.

Ineficiencias en la cadena de suministro.



- **Gastos administrativos:**

Gastos no controlados en diversas áreas administrativas.

Falta de políticas estrictas de control de gastos.

- **Gestión de inventarios:**

Pérdidas por obsolescencia de inventarios.

Para el máximo aprovechamiento del diagnóstico del ejercicio de liderazgo y reducir la brecha existente, se deben realizar evaluaciones periódicas de liderazgo mediante encuestas y análisis de competencias. Fomentar una cultura de mejora continua e innovación con un enfoque integral para fortalecer el liderazgo dentro de Automundial, y asegurar una mayor cohesión entre la alta gerencia y los colaboradores, permitiendo alcanzar los objetivos estratégicos de manera más efectiva y eficiente.

### **1.9. Gente correcta**

En Automundial se trabaja en el constante fortalecimiento de los valores que debe tener cada colaborador dentro de la organización, estos son pilares fundamentales para el desarrollo diario de la actividad y que demuestran el ADN que se viven y que complementa la estrategia de la organización para llegar a ser extraordinaria.

Todos estos valores apuntan a formar líderes nivel 5 donde tienen el poder de la adaptabilidad y logran su gestión con excelencia y pasión

Los valores están conformados por 7 no negociables y se describen a continuación:

Disciplina: El súper poder, no es intensidad es consistencia.

Humildad: Aprendo de todo y de todos.

Comunicación asertiva: Todo comunica, soy responsable del mensaje.

Trato impecable: Genero círculos de confianza.

Responsabilidad: Soy el protagonista de mis resultados.

Pasión por la excelencia: Me excedo para cada día ser mejor.

Integridad: Busco el éxito, más allá del éxito.

Actualmente la organización está dividida a nivel de colaborador en 4 segmentos. El primero es el correspondiente a gerentes, directores de área, coordinadores y operativos. Los gerentes están asignados a las siguientes áreas: gerencia general, gerencia administrativa, gerencia de operaciones, gerencia comercial y gerencia de gestión humana. Para el caso de los directores, se cuentan con unas subáreas dentro de cada gerencia. Estos dos grupos de líderes entre gerentes y directores corresponden al equipo estratégico de la organización.

Ellos son los responsables de la transmisión de los objetivos estratégicos a los demás segmentos, y es aquí donde identificamos la necesidad de realizar las mediciones de liderazgo para integrar de manera eficiente la transmisión de los objetivos estratégicos de la organización a todos los colaboradores y que esta transmisión se traduzca en resultados positivos y rentables para la organización.

**Figura 3**

*Valores asignados de Automundial dentro de su cultura organizacional*



Nota. Tomado de <https://automundial.co/nosotros/>

## METODOLOGÍA

Este trabajo tiene el propósito de conocer la relación entre el estado motivacional de los líderes y trabajadores de la organización y el desempeño de los mismos, por lo tanto, la investigación que desarrollaremos será correlacional. Estudiaremos la relación entre tres resultados de variables al interior de la empresa Automundial: inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional, mas no las relaciones causales, contexto en el que un cambio en un factor tiene una influencia directa sobre la variación en otro (Bernal, 2010). Este tipo de aproximación examina las asociaciones, pero no explica que una variable sea la causa de alguna de las otras. En otras palabras, mide el grado de relación entre variables de una población estudiada. Por esa razón, su soporte principal es el uso de herramientas estadísticas. En el ámbito empresarial, Bernal destaca como ejemplo de estas investigaciones aquellas que buscan explorar la relación entre el estado motivacional de los colaboradores y su nivel de productividad (Bernal, 2010).

Para llevar a cabo este estudio, se empleará la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS), diseñada específicamente para el ámbito laboral. Esta escala evalúa diversos aspectos de la inteligencia emocional, incluyendo la valoración y expresión de las propias emociones (Moreyra-Ruiz & Olivas-Ugarte, 2023), el reconocimiento y valoración de las emociones en los demás, la regulación de las propias emociones y el uso de las mismas para mejorar el desempeño organizacional (Merino et al., 2016). Esta escala nos permitirá medir el nivel de autoliderazgo, liderazgo transformacional e inteligencia emocional entre los colaboradores de Automundial y su relación con el desempeño. El tamaño de la muestra seleccionada fue de 94 personas dentro de los colaboradores de la compañía que hacen parte



del grupo de estratégicos y tácticos, teniendo en cuenta que estos forman parte del grupo con empleados a su cargo.

En las organizaciones colombianas, los primeros en definir la inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer. Los autores indican que este concepto se origina en la inteligencia social, la cual implica la capacidad de observar y evaluar tanto las propias emociones y sentimientos como los de los demás, y utilizar esta información para tomar decisiones sobre razonamientos y acciones (Salovey y Mayer, 1990 citado en Zárate y Matviuk, 2012).

La relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral es estudiada por Wong y Law, quienes crearon la escala Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). Los autores señalan que los empleados que son más inteligentes sobre sus emociones tienen la capacidad de ser más eficientes y efectivos en sus interacciones con el trabajo y con sus compañeros de oficina (Wong y Law, 2002, como se citó en Zárate y Matviuk, 2012). En cuanto a la relación que guarda la inteligencia emocional con el liderazgo, los investigadores traen a colación los estudios de Anand y Udaya Suriyan (2010), quienes aseguran que la inteligencia emocional contribuye a empoderar a los líderes, pues les permite desarrollar la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores (Anand y Udaya Suriyan, 2010, como se citó en Zárate y Matviuk, 2012).

Extremera Pacheco, Rey Peña y Sánchez Álvarez (2019) señalan en *Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S)* que la escala WLEIS permite medir elementos como la satisfacción vital, la felicidad, el bienestar psicológico y el bienestar personal en el ámbito laboral (Loyola, 2019).

El autoliderazgo, según lo conceptualizado por Manz en su obra *Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations*, se entiende como



una forma de autoinfluencia. Este concepto implica la capacidad de autodirigirse para realizar tareas que resultan motivadoras, así como la habilidad de gestionarse para completar aquellas tareas que, aunque necesarias, no son motivadoras. Manz identifica varios elementos distintivos del autoliderazgo, entre los cuales destacan la motivación intrínseca en el trabajo y las estrategias que los empleados utilizan para ejercer su autocontrol (Manz, 1986).

En relación con el liderazgo transformacional, Bass sostiene que este tipo de cultura se caracteriza por una fuerte sensación de propósito y de pertenencia familiar. Como resultado, los compromisos tienden a ser a largo plazo, ya que tanto líderes como seguidores comparten intereses mutuos y un sentido de destino interdependiente (Bass y Avolio, 1993).

En cuanto a los componentes del liderazgo transformacional, Bass destaca que los líderes carismáticos o aquellos con una personalidad idealizada actúan como modelos a seguir para los miembros de la organización. Estos líderes son admirados, respetados y considerados confiables, lo que lleva a los seguidores a desear identificarse con ellos. Bass describe el carisma como una influencia idealizada, fundamentada en la percepción y el comportamiento del líder como una persona dotada de capacidades extraordinarias (Bass, 1997).

Estas tres dimensiones (inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional) fueron las evaluadas en nuestro trabajo. Para llevarlo a cabo, fueron seleccionados tres instrumentos de medición de liderazgo de la escala WLEIS, implementados en la compañía Automundial a través de encuestas.

Dentro de la organización, existen tres tipos de segmentación de empleados, con base en sus funciones y responsabilidades. Para todos los instrumentos se escogieron dos segmentos, el primero fueron los líderes estratégicos que corresponden a directores y gerentes, segmento



cuenta con personal a cargo; el segundo segmento corresponde a los líderes tácticos, grupo que no tiene colaboradores bajo su mando.

Para la etapa de propuesta de modelo de implementación, utilizaremos la metodología ADKAR, que explica el cambio a través de cinco etapas que deben tomarse como resultados: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo (Hiatt, 2006). Esta metodología está diseñada para ayudar a grupos de colaboradores y a la organización en general a desarrollar un proceso de cambio de forma exitosa (Calder, 2013).



## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para realizar un análisis detallado de los resultados estadísticos realizados a través de los instrumentos, seleccionamos la técnica estadística de la prueba t para muestras independientes para comparar las medias de dos grupos diferentes, en este caso, los líderes estratégicos y tácticos de la organización Automundial. Esta prueba se utilizó con el objetivo de determinar si presentan diferencias significativas en los estilos de liderazgo (Laissez-faire, transaccional y transformacional), en las estrategias de autoliderazgo, y en los niveles de inteligencia emocional.

Para la selección de la muestra, se contempló un total de 130 colaboradores en el momento de estudio, de los cuales 84 son líderes tácticos (jefes de área, supervisores y coordinadores) y 46 son líderes estratégicos (gerentes y directores). La selección de este grupo de personas fue justificada debido a sus cargos dentro de la organización, ya que todos tienen personal a cargo, lo que los convierte en actores clave para la transmisión y ejecución de los objetivos estratégicos.

De los 130 colaboradores seleccionados, un total de 94 personas respondieron la encuesta, lo que constituye una muestra intencionada final utilizada en este estudio

Ficha técnica propuesta:

Variable dependiente: Los estilos de liderazgo (Laissez Faire, transaccional, transformacional), el autoliderazgo y la inteligencia emocional.

Variable independiente: Categoría de liderazgo (estratégico vs. táctico).

Método de análisis: Prueba t para muestras independientes (Welch's t-test para corregir posibles varianzas desiguales).

Nivel de significancia: Se utilizó un nivel de confianza del 95%, lo que significa que un p-valor  $< 0.05$  indicaría una diferencia significativa.

Resultados clave: No se encontraron diferencias significativas en la mayoría de los estilos de liderazgo, excepto en el uso de estrategias de recompensas naturales y las habilidades sociales.

### 1.10. Liderazgo transformacional

Figura 4

*Percepción de liderazgo transformacional*



Nota. Elaboración propia.



Los resultados presentados ofrecen una visión general del desempeño de los líderes tanto estratégicos como tácticos en términos de los siete indicadores de liderazgo transformacional:

Inicialmente, la ausencia de liderazgo tiene el valor medio más bajo (2,57), lo cual es positivo, ya que sugiere que los líderes son activos y no tienden a evitar la toma de decisiones o la responsabilidad, crucial para lograr los objetivos estratégicos de la organización y mantener una cultura organizacional positiva. La dirección por excepción se encuentra en un nivel medio (3,00), indicando que los líderes intervienen de manera moderada solo cuando los estándares no se cumplen, lo que puede ser adecuado para equilibrar la autonomía y la corrección de errores críticos.

La inspiración (4,26) sugiere que los líderes son capaces de comunicar una visión atractiva y motivadora, un aspecto crucial del liderazgo transformacional para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos y mantener una moral alta. Esto se alinea con el carisma, que también es alto (4,40), sugiriendo que los líderes inspiran y generan confianza entre sus seguidores, lo cual es esencial para crear una visión compartida y motivar a los empleados hacia los objetivos organizacionales, fomentando una cultura positiva y comprometida. El indicador de recompensa contingente, por su parte, también tiene un puntaje alto (4,45), indicando que los líderes reconocen y recompensan efectivamente el buen desempeño, lo cual motiva a los empleados y alinea sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo una cultura de reconocimiento y logro.

La estimulación intelectual (4,61) también es alta, indicando que los líderes fomentan la creatividad y la innovación, alentando a los empleados a pensar de manera crítica y resolver problemas de forma innovadora, lo cual es vital para mantener la organización competitiva

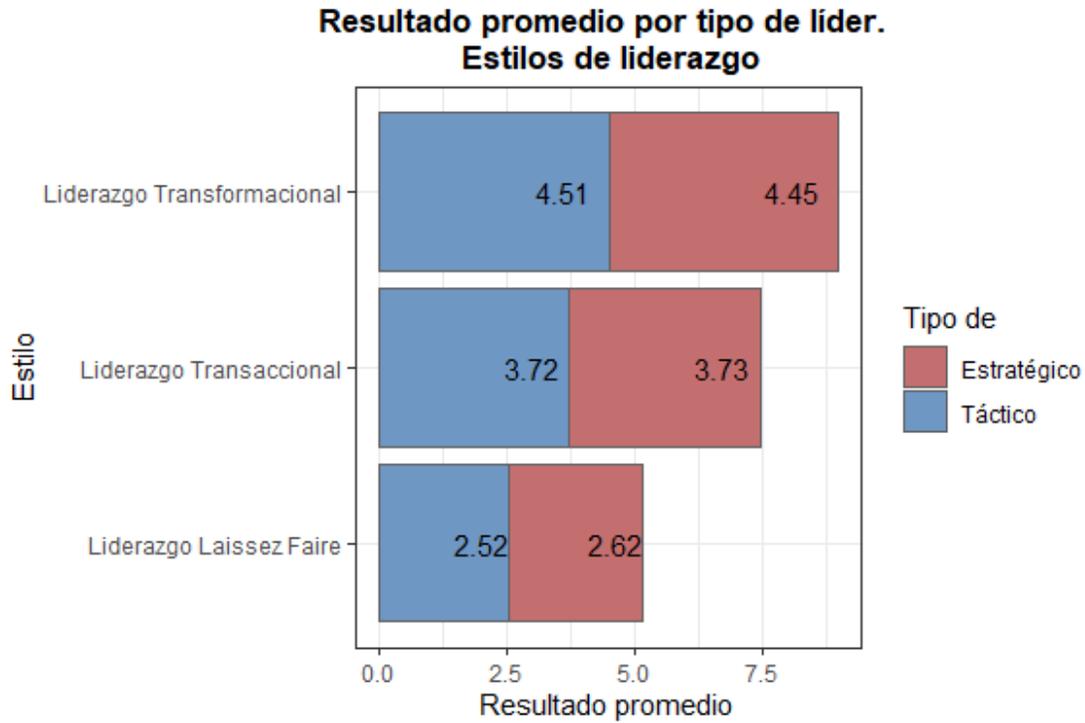


y adaptable a los cambios del entorno. Por su lado, la consideración individualizada tiene el valor más alto (4,66), reflejando que los líderes prestan atención a las necesidades individuales de los empleados, ofreciendo apoyo y consideración personalizada, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, contribuyendo significativamente a una cultura organizacional positiva.

En conclusión, los resultados indican que los líderes en la organización Automundial exhiben fuertemente comportamientos de liderazgo transformacional, especialmente en áreas clave como la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la recompensa contingente. Estos comportamientos son altamente beneficiosos para fomentar una cultura organizacional positiva y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La relativamente baja ausencia de liderazgo también es un indicativo positivo de la proactividad y la responsabilidad de los líderes. Para el objetivo de investigar el impacto de la inteligencia emocional y el autoliderazgo en conjunto con el liderazgo transformacional, estos resultados proporcionan una base sólida. Los comportamientos transformacionales positivos observados aquí podrían estar correlacionados con altos niveles de inteligencia emocional y autoliderazgo, sugiriendo una dirección para investigaciones futuras y el desarrollo de programas de formación y desarrollo para los líderes.

Figura 5

Percepción de liderazgo transformacional por tipo de líder en Automundial



Nota. Elaboración propia.

### 1.9.1. Prueba de hipótesis diferencia de promedios

A continuación, se quiere evaluar si existen diferencias significativas en los resultados de los estilos de liderazgo entre los líderes estratégicos y tácticos.

$$H_0: \text{Estratégico} = \text{Táctico}$$

$$H_a: \text{Estratégico} \neq \text{Táctico}$$



### ***1.9.1.1. Liderazgo Laissez Faire:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Liderazgo Laissez Faire by Categoría  
## t = 0.49007, df = 90.681, p-value = 0.6253  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.3090489 0.5114731  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 2.621212 2.520000
```

Para el liderazgo laissez faire, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 2.62 y 2.52 respectivamente. Y bajo un nivel de confianza del 95% la diferencia de medias entre estos dos grupos se encuentre de -0.309 a 0.511. El estadístico t, por su parte, muestra un p-valor de 0.6253, que al ser mayor que 0.05, no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Esto indica que no hay una diferencia significativa en el estilo de liderazgo laissez faire entre los líderes estratégicos y tácticos.

### ***1.9.1.2. Liderazgo transaccional:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Liderazgo Transaccional by Categoría  
## t = 0.059547, df = 87.037, p-value = 0.9527  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.2354824 0.2500279  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 3.727273 3.720000
```



Para el liderazgo transaccional, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 3.73 y 3.72 respectivamente. Y bajo un nivel de confianza del 95% se observa que la diferencia de medias entre estos dos grupos va de -0.235 a 0.250. En cuanto al estadístico t muestra un p-valor de 0.9527 que es mucho mayor que 0.05 y por lo tanto no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula, lo que sugiere que no hay una diferencia significativa en el estilo de liderazgo transaccional entre los líderes estratégicos y tácticos.

### ***1.9.1.3. Liderazgo transformacional:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Liderazgo Transformacional by Categoría  
## t = -0.66218, df = 90.838, p-value = 0.5095  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.2144846 0.1072371  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 4.453598 4.507222
```

Para el liderazgo transformacional, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 4.45 y 4.51 respectivamente. Y con un nivel de confianza del 95% la diferencia de medias entre estos dos grupos va de -0.214 a 0.107. El estadístico t, por otro lado, muestra un p-valor de 0.5095. De nuevo, el p-valor es mayor que 0.05, lo que indica que no hay una diferencia significativa en el estilo de liderazgo transformacional entre los líderes estratégicos y tácticos.

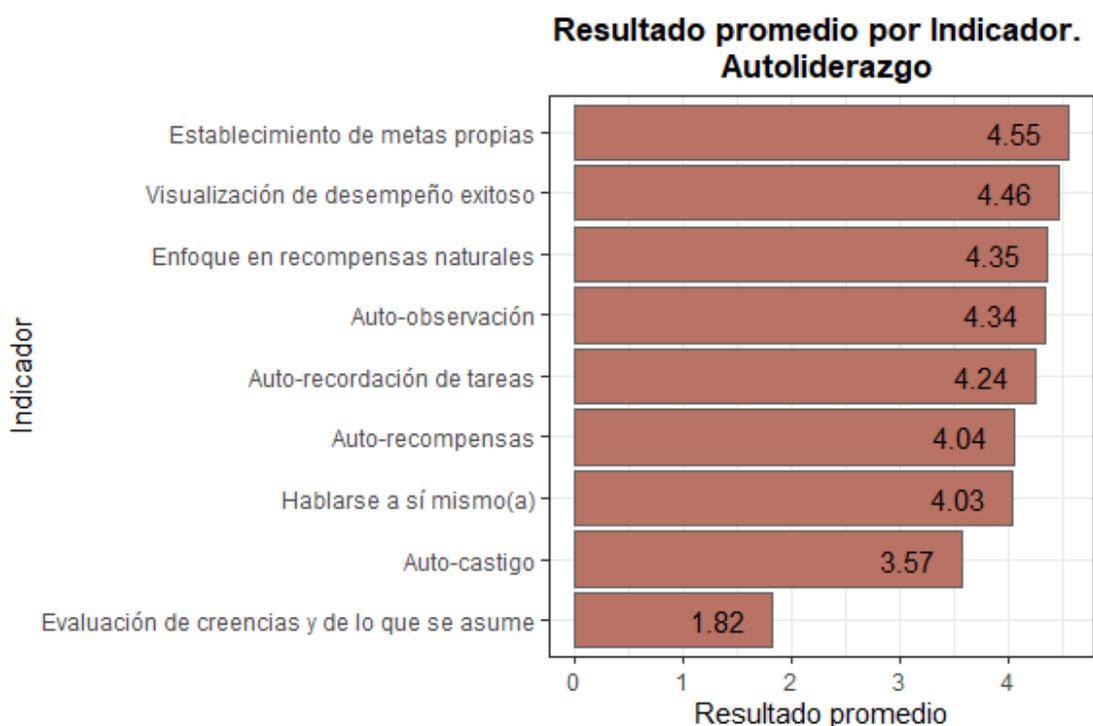
En resumen, los resultados de las pruebas t no muestran diferencias significativas en ninguno de los estilos de liderazgo (laissez faire, transaccional y transformacional) entre los

líderes estratégicos y tácticos. Esto sugiere que, en términos de estos estilos de liderazgo, ambos tipos de líderes son similares en su enfoque y práctica dentro de la organización.

### 1.11. Autoliderazgo

Figura 6

Percepción de autoliderazgo de los líderes de Automundial



Nota. *Elaboración propia.*

Los resultados obtenidos para el autoliderazgo muestran una imagen clara de las prácticas y estrategias que los líderes emplean para gestionar su propio desempeño y desarrollo. El valor más alto, de 4,55, corresponde al Establecimiento de metas propias, indicando que los líderes son proactivos en definir y perseguir objetivos claros para su desempeño. Este enfoque en la meta es fundamental para mantener la dirección y el propósito



en sus acciones diarias, contribuyendo así a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

La visualización de desempeño exitoso, con un puntaje de 4,46, muestra que los líderes utilizan técnicas de visualización para prepararse mentalmente antes de abordar tareas, lo cual puede mejorar su confianza y eficacia en la ejecución de sus responsabilidades. El enfoque en recompensas naturales con 4,35 y la auto-observación con 4,34 muestran que los líderes tienden a rodearse de estímulos positivos que fomentan comportamientos deseables y son competentes en hacer un seguimiento de su propio progreso. Estas prácticas contribuyen a una cultura organizacional positiva al alentar conductas alineadas con los valores y objetivos de la organización y permiten el ajuste continuo de estrategias para la mejora del desempeño.

Auto-recordación de tareas, con 4,24, sugiere que los líderes utilizan recordatorios concretos para centrarse en las tareas, lo que indica un enfoque organizado y estructurado hacia la gestión de sus responsabilidades. Ahora bien, tanto auto-recompensas, con 4,04, como hablarse a sí mismo(a), con 4,03, indican que los líderes utilizan técnicas de automotivación y autoconversación para mantenerse enfocados y motivados, beneficiando el mantenimiento de un alto nivel de desempeño.

Sin embargo, el relativamente alto puntaje en auto-castigo (3,57) sugiere que los líderes también tienden a ser críticos consigo mismos cuando no logran los resultados esperados. Si bien esto puede impulsar la mejora continua, es importante que este auto-castigo no sea excesivo, ya que podría afectar negativamente su bienestar emocional.

El valor extremadamente bajo en evaluación de creencias y de lo que se asume (1,82) destaca una posible área de mejora. Los líderes podrían beneficiarse de una mayor reflexión

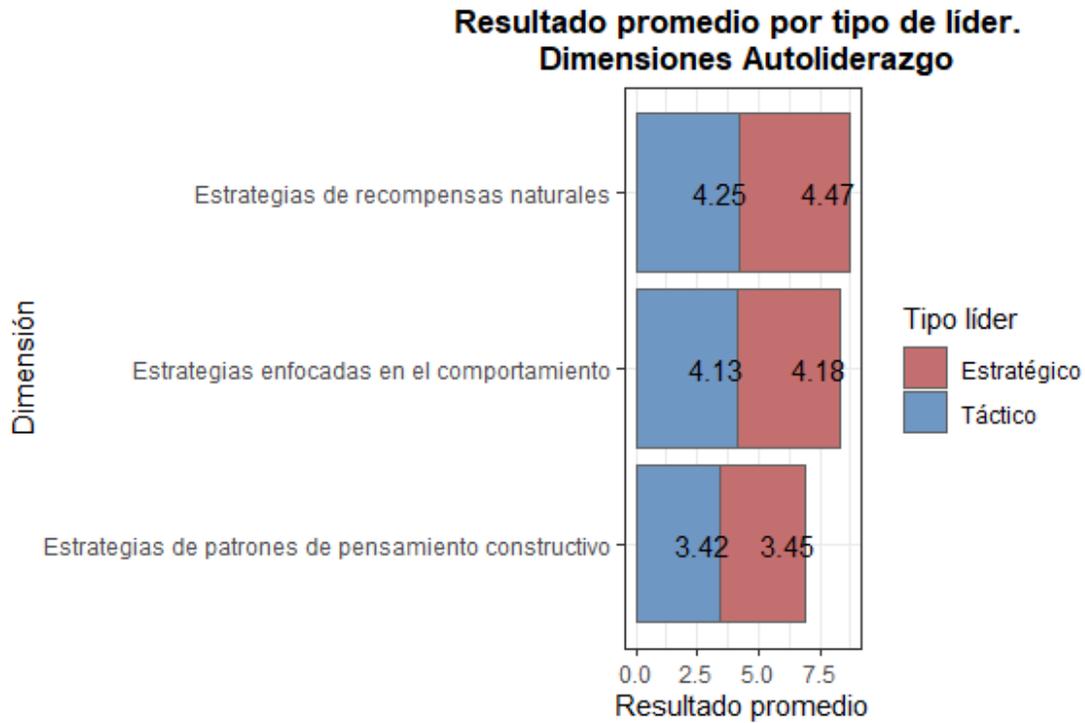


sobre sus propias creencias y suposiciones, ya que esto podría conducir a una mayor autoconciencia y adaptabilidad, aspectos esenciales para el crecimiento personal y profesional.

En conjunto, estos resultados sugieren que los líderes poseen un fuerte sentido de autoliderazgo, lo que les permite gestionar eficazmente su propio desarrollo y desempeño. Este autoliderazgo, combinado con sus habilidades de liderazgo transformacional, puede tener un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos de la organización y en la creación de una cultura organizacional positiva. Al fortalecer la evaluación crítica de sus propias creencias y suposiciones, los líderes pueden aumentar aún más su eficacia y resiliencia, contribuyendo así al éxito sostenido de la organización.

**Figura 7**

*Percepción de autoliderazgo por tipo de líder de Automundial*



Nota. Elaboración propia.

### ***1.10.1. Prueba de hipótesis***

A continuación, se quiere evaluar si existen diferencias significativas en los resultados de las distintas dimensiones de autoliderazgo entre los líderes estratégicos y tácticos.

$H_0$ : Estratégico = Táctico

$H_a$ : Estratégico  $\neq$  Táctico



### ***1.10.1.1. Estrategias enfocadas en el comportamiento:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Estrategias enfocadas en el comportamiento by Categoría  
## t = 0.52381, df = 88.094, p-value = 0.6017  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.1432477 0.2457932  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 4.177273 4.126000
```

Para las estrategias enfocadas en el comportamiento, los resultados promedios de los grupos estratégico y táctico son de 4.18 y 4.13 respectivamente. Por su lado, bajo un nivel confianza del 95% la diferencia de medias entre estos dos grupos va de -0.143 a 0.246. Respecto a la prueba t, presenta un p-valor de 0.6017, que al ser mayor que 0.05, no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Esto indica que no hay una diferencia significativa en las estrategias enfocadas en el comportamiento entre los líderes estratégicos y tácticos.

### ***1.10.1.2. Estrategias de recompensas naturales:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Estrategias de recompensas naturales by Categoría  
## t = 2.018, df = 91.204, p-value = 0.04652  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## 0.003397357 0.428723856  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 4.467172 4.251111
```



Para las estrategias de recompensas naturales, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 4.47 y 4.25 respectivamente. La diferencia de promedios entre los grupos estratégico y táctico va de 0.0034 a 0.4287 con un nivel de confianza del 95%. La prueba t, a su vez muestra un valor p de 0.04652. En este caso, el p-valor es menor que 0.05, rechazando la hipótesis nula, lo que sugiere que hay una diferencia significativa en las estrategias de recompensas naturales entre los líderes estratégicos y tácticos, más precisamente los líderes estratégicos tienden a utilizar más estas estrategias que los líderes tácticos.

#### ***1.10.1.3. Estrategias de patrones de pensamiento constructivo:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Estrategias de patrones de pensamiento constructivo by Categoría  
## t = 0.31581, df = 85.958, p-value = 0.7529  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.1829089 0.2519998  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 3.454545 3.420000
```

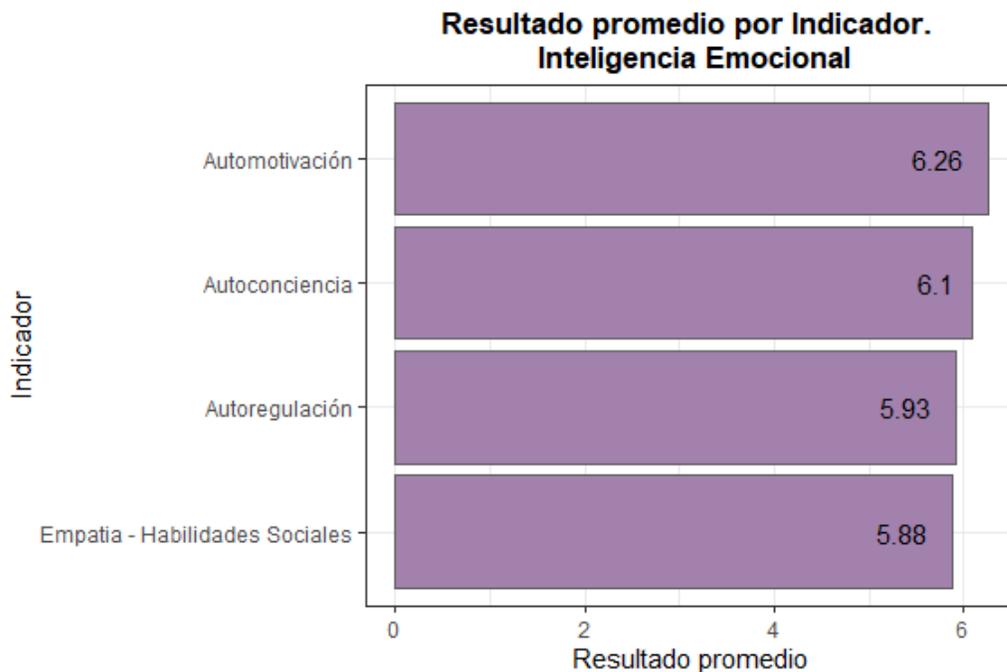
Para las estrategias de patrones de pensamiento constructivo, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 3.45 y 3.42 respectivamente. La diferencia de medias entre los dos grupos, bajo un nivel de confianza del 95%, va de -0.183 a 0.252. La prueba t por su parte indica un p-valor de 0.7529, que dado que es mayor a 0.05 no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Esto indica que no hay una diferencia significativa en las estrategias de patrones de pensamiento constructivo entre los líderes estratégicos y tácticos.

En resumen, los resultados sugieren que, de las tres dimensiones de autoliderazgo evaluadas, solo las estrategias de recompensas naturales muestran una diferencia significativa entre los líderes estratégicos y tácticos, donde son los líderes estratégicos quienes tienden a enfocarse más en recompensas naturales en comparación con los líderes tácticos. Las estrategias enfocadas en el comportamiento y las estrategias de patrones de pensamiento constructivo no muestran diferencias significativas entre los dos grupos de líderes.

### 1.11. Inteligencia emocional

Figura 8

*Percepción de inteligencia emocional de los líderes de Automundial*



Nota. Elaboración propia.



Los resultados obtenidos para la inteligencia emocional revelan un perfil de liderazgo con una alta capacidad para comprender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás. El valor medio más alto, de 6,26, se observa en el indicador de automotivación, lo que indica que los líderes tienen un fuerte sentido de propósito y autoeficacia. Estos líderes son capaces de establecer metas personales y se sienten competentes para alcanzarlas, lo cual es crucial para mantener un alto nivel de desempeño y motivación continua.

La autoconciencia, con un puntaje de 6,10, muestra que los líderes poseen una clara comprensión de sus propios sentimientos y las razones detrás de ellos. Esta autoconciencia es fundamental para el desarrollo personal y profesional, ya que permite a los líderes tomar decisiones informadas y actuar de manera congruente con sus valores y emociones. El indicador de autoregulación, con un valor de 5,93, sugiere que los líderes son efectivos en controlar su temperamento y manejar sus emociones de manera racional. Esta habilidad es esencial para mantener la calma y la estabilidad en situaciones de estrés, contribuyendo a un entorno de trabajo positivo y productivo.

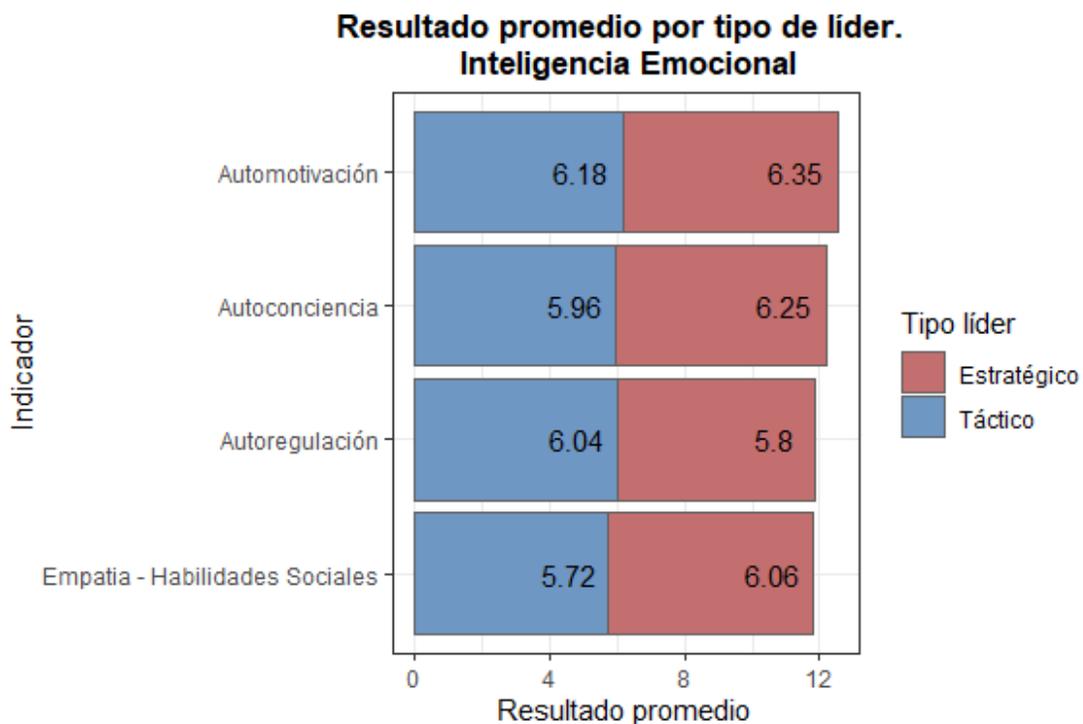
La empatía y las habilidades sociales, con un puntaje de 5,88, reflejan que los líderes son buenos observadores de las emociones de los demás y sensibles a sus sentimientos. Esta capacidad para empatizar y relacionarse bien con otros es vital para construir relaciones sólidas y de confianza dentro del equipo, lo que puede mejorar la colaboración y la cohesión del grupo.

En conjunto, estos resultados sugieren que los líderes tienen un alto nivel de inteligencia emocional, lo que les permite gestionar sus propias emociones y las de los demás de manera efectiva. Esta inteligencia emocional, combinada con sus habilidades de autoliderazgo y liderazgo transformacional, es un componente clave para lograr los objetivos

estratégicos de la organización. La alta autoconciencia, automotivación, empatía y autoregulación de los líderes no solo mejora su propio desempeño, sino que también fomenta una cultura organizacional positiva, donde los colaboradores se sienten comprendidos, apoyados y motivados para alcanzar su máximo potencial. Este enfoque integral en el desarrollo emocional y profesional de los líderes es fundamental para el éxito sostenido de la organización, ya que permite una gestión más efectiva y una cultura de trabajo más saludable y productiva.

**Figura 9**

*Percepción de inteligencia emocional por tipo de líder de Automundial*



Nota. Elaboración propia.



### ***1.11.1. Prueba de hipótesis***

A continuación, se quiere evaluar si existen diferencias significativas en los resultados de los indicadores de inteligencia emocional entre los líderes estratégicos y tácticos.

$H_0$ :Estratégico = Táctico

$H_a$ : Estratégico  $\neq$  Táctico

#### ***1.11.1.2. Autoconciencia:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Autoconciencia by Categoría  
## t = 1.4219, df = 85.823, p-value = 0.1587  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.1154562 0.6954562  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 6.25 5.96
```

Para la autoconciencia, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son de 6.25 y 5.96 respectivamente. Y bajo un nivel de confianza del 95% la diferencia de las medias entre los grupos estratégico y táctico va de -0.1155 a 0.6955. La prueba t, por su parte, muestra un p-valor de 0.1587, dado que es mayor que 0.05, no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Esto indica que no hay una diferencia significativa en la autoconciencia entre los líderes estratégicos y tácticos.



### ***1.11.1.3. Automotivación:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Automotivación by Categoría  
## t = 1.3475, df = 91.338, p-value = 0.1812  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.08427564 0.43980011  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 6.353147 6.175385
```

Para la automotivación, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 6.35 y 6.18, respectivamente. Por su parte, bajo un nivel de confianza del 95% la diferencia de medias entre los grupos estratégico y táctico va de -0.0843 a 0.4398. La prueba t muestra un p-valor de 0.1812, que al igual que con la autoconciencia, es mayor que 0.05, lo que sugiere que no hay una diferencia significativa en la automotivación entre los líderes estratégicos y tácticos.

### ***1.11.1.4. Autoregulación:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Autoregulación by Categoría  
## t = -1.3412, df = 89.001, p-value = 0.1833  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## -0.6068314 0.1177405  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 5.795455 6.040000
```



Para la autorregulación, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 5.79 y 6.04, respectivamente. Y la diferencia de medias entre los grupos estratégico y táctico va de -0.6068 a 0.1177 bajo un nivel de confianza del 95%. A su vez, la prueba t muestra un p-valor de 0.1833 nuevamente mayor que 0.05, lo que indica que no hay una diferencia significativa en la autorregulación entre los líderes estratégicos y tácticos.

#### ***1.11.1.5. Empatía y habilidades sociales:***

```
##  
## Welch Two Sample t-test  
##  
## data: Empatía - Habilidades Sociales by Categoría  
## t = 2.157, df = 89.134, p-value = 0.0337  
## alternative hypothesis: true difference in means between group  
Estratégico and group Táctico is not equal to 0  
## 95 percent confidence interval:  
## 0.02712768 0.66097149  
## sample estimates:  
## mean in group Estratégico mean in group Táctico  
## 6.06405 5.72000
```

Para la empatía y habilidades sociales, los resultados promedio de los grupos estratégico y táctico son 6.06 y 5.72 respectivamente. La diferencia de medias entre los grupos estratégico y táctico va de 0.0271 a 0.6610 con un nivel de confianza del 95%. La prueba t, por su lado, muestra un p-valor de 0.0337, menor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay una diferencia significativa en la empatía y habilidades sociales entre los líderes estratégicos y tácticos, más precisamente los líderes estratégicos tienden a tener una mayor capacidad de empatía y habilidades sociales en comparación con los líderes tácticos.

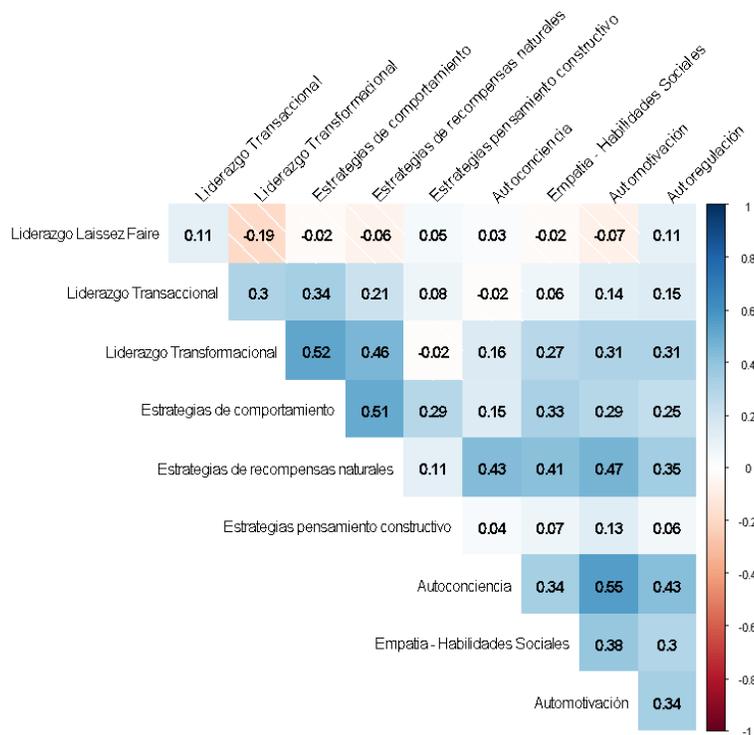
En resumen, los resultados sugieren que, de los cuatro indicadores de inteligencia emocional evaluados, solo la empatía y las habilidades sociales muestran una diferencia

significativa entre los líderes estratégicos y tácticos, donde precisamente, los líderes estratégicos tienden a tener mejores habilidades en empatía y relaciones sociales que los líderes tácticos. La autoconciencia, la automotivación y la autorregulación no muestran diferencias significativas entre los dos grupos de líderes. Estos hallazgos subrayan la importancia de la empatía y las habilidades sociales en el liderazgo estratégico, lo cual puede ser un factor clave para el éxito en la gestión de equipos y la consecución de objetivos organizacionales.

### 1.12. Análisis correlación

**Figura 10**

*Correlación entre estilos de liderazgo, dimensiones de autoliderazgo e indicadores de inteligencia emocional*



Nota. Elaboración propia.



Los resultados de la matriz de correlación entre los estilos de liderazgo, las dimensiones de autoliderazgo y los indicadores de inteligencia emocional proporcionan una visión detallada de cómo estas variables se interrelacionan y contribuyen al desempeño de los líderes en la organización.

El liderazgo transformacional muestra una correlación significativa y positiva con la autoconciencia (0,34), la empatía y habilidades sociales (0,38), la automotivación (0,30) y la autorregulación (0,31). Estas correlaciones sugieren que los líderes que practican un estilo transformacional tienden a ser más conscientes de sus propias emociones, más empáticos y socialmente hábiles, más motivados y mejor regulados emocionalmente. Esto es consistente con la naturaleza del liderazgo transformacional, que se enfoca en inspirar y desarrollar a los colaboradores, lo que requiere un alto grado de inteligencia emocional.

Por otro lado, el liderazgo transaccional también muestra una correlación positiva pero más moderada con la autoconciencia (0,16), la empatía y habilidades sociales (0,27), la automotivación (0,31) y la autorregulación (0,14). Esto indica que los líderes transaccionales, aunque orientados a la gestión de recompensas y excepciones, también necesitan ciertos niveles de inteligencia emocional para ser efectivos en sus roles.

El liderazgo Laissez Faire, caracterizado por una ausencia de liderazgo, no muestra correlaciones significativas con las dimensiones de autoliderazgo y los indicadores de inteligencia emocional, lo que sugiere que este estilo de liderazgo no depende de, ni promueve, estas habilidades en los líderes.

En cuanto a las dimensiones del autoliderazgo, las estrategias enfocadas en el comportamiento muestran una alta correlación con el liderazgo transformacional (0,51), indicando que los líderes que establecen metas propias, se auto-recompensan y auto-observan



son más propensos a practicar un estilo de liderazgo transformacional. Estas estrategias también están moderadamente correlacionadas con la automotivación (0,47) y la autorregulación (0,35), lo que refuerza la idea de que el autoliderazgo es una faceta crucial de la inteligencia emocional.

Las estrategias de recompensas naturales también correlacionan positivamente con el liderazgo transformacional (0,46), sugiriendo que los líderes que buscan recompensas inherentes en sus tareas tienden a inspirar y motivar a sus colaboradores de manera transformacional. Estas estrategias están significativamente correlacionadas con la automotivación (0,43), lo que destaca la importancia de la satisfacción intrínseca en el autoliderazgo.

Finalmente, las estrategias de patrones de pensamiento constructivo, que incluyen la visualización de desempeño exitoso y hablarse a sí mismo, muestran correlaciones positivas con el liderazgo transformacional (0,29) y la automotivación (0,34), subrayando que una mentalidad positiva y constructiva es esencial para liderar efectivamente y mantenerse motivado.

En resumen, los líderes que exhiben un estilo de liderazgo transformacional tienden a tener altos niveles de inteligencia emocional y practican estrategias efectivas de autoliderazgo. Estos líderes son capaces de establecer y alcanzar metas personales, manejar sus emociones y comprender las de los demás, lo cual es crucial para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y la promoción de una cultura organizacional positiva. Los estilos de liderazgo transaccional también se benefician de la inteligencia emocional, aunque en menor medida, mientras que el liderazgo *laissez faire* no muestra una relación significativa con estas habilidades. Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar tanto la



inteligencia emocional como las estrategias de autoliderazgo para potenciar el liderazgo transformacional dentro de la organización.

### 1.13. Tener en cuenta metodología estadística

#### 1.13.1. Pruebas de hipótesis

Para evaluar si existe diferencias significativas en los resultados de liderazgo transformacional, autoliderazgo e inteligencia emocional entre los distintos tipos de líderes se llevó a cabo la prueba-t.

Esta prueba es una herramienta estadística ayuda a evaluar si hay una diferencia significativa entre los promedios de 2 grupos. Por ejemplo, supongamos que tenemos 2 grupos de personas, hombres y mujeres y queremos evaluar si hay una diferencia en la altura promedio entre estos grupos, la prueba-t ayudará a determinar si realmente hay diferencia o por lo contrario son significativamente iguales. Para plasmar la prueba se plantea un contraste de hipótesis de la forma:

$$H_0: A=B$$

$$H_a: A \neq, <, > B$$

Donde A y B supongamos son dos grupos diferentes, por ejemplo, hombres y mujeres y el promedio de una variable numérica por ejemplo la altura.

Para decidir y concluir por cuál de las 2 hipótesis tomaremos como verdadera, la prueba-t genera como resultado un **p-valor**, que se basa en un criterio muy simple:

- Si el p-valor > Nivel de significancia (0.05) NO se rechaza la hipótesis nula  
(H<sub>0</sub>)
- Si el p-valor < Nivel de significancia (0.05) SÍ se rechaza la hipótesis nula  
(H<sub>0</sub>)



El nivel de significancia es 1-nivel de confianza, donde el nivel de confianza es el grado de seguridad con el que se realiza las conclusiones. En este caso se trabajó con un nivel de confianza del 95% (0.95)

### ***1.13.2. Coeficiente de correlación***

El coeficiente de correlación es una medida que indica la fuerza y la dirección de una relación lineal entre dos variables. Se representa por un número que puede variar entre -1 y 1. Un coeficiente de correlación de 1 significa que existe una relación lineal perfecta y positiva entre las dos variables, es decir, a medida que una variable aumenta, la otra también lo hace de manera proporcional. Un coeficiente de -1 indica una relación lineal perfecta pero negativa, lo que significa que cuando una variable aumenta, la otra disminuye de manera proporcional. Un coeficiente de 0 sugiere que no hay una relación lineal entre las variables.

Para interpretar el coeficiente de correlación, es importante considerar tanto su signo como su magnitud. Un coeficiente cercano a 1 o -1 indica una relación fuerte, mientras que un coeficiente cercano a 0 indica una relación débil o inexistente. Por ejemplo, si se obtiene un coeficiente de correlación de 0.85 entre dos variables, esto sugiere una fuerte relación positiva entre ellas. Por otro lado, un coeficiente de -0.2 indicaría una relación negativa muy débil. Es esencial recordar que la correlación no implica causalidad; es decir, un coeficiente alto no significa necesariamente que una variable cause cambios en la otra, sino simplemente que están relacionadas de alguna manera.



## CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO DE LAS PERSONAS

En la organización Automundial, se identifica un problema de transmisión de los objetivos estratégicos hacia la parte táctica y operativa para que todos los colaboradores estén alineados con la cultura organizacional y conozcan el valor de su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Existe una falta de continuidad en la comunicación de los líderes estratégicos hacia sus colaboradores, además de la falta de fortalecimiento en cada colaborador la noción de cómo su rol y actividad impactan a los objetivos estratégicos de la organización. Esto se evidencia en la falta de alineación del trabajo individual al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Si se continúa de esta forma, se mantendrán los silos de cada área, perdiendo foco en la misión de reducir los costos de operación de los transportadores, y los colaboradores se enfocarían exclusivamente a realizar sus actividades sin que exista un proceso de mejora continua. Todo lo anterior converge en el deterioro progresivo de la cultura organizacional.



## MARCO CONTEXTUAL

Como se mencionó anteriormente, la Escala de Inteligencia Emocional de Wong y Law (WLEIS) es una de las herramientas que permite medir la inteligencia emocional, el bienestar psicológico y el bienestar personal (Extremera et al.,2019). En *Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S)*, se realiza un estudio para examinar las características psicométricas de la escala Wong y Law (WLEIS-S) en 1.460 adultos. El artículo concluye que WLEIS-S es un instrumento eficaz para evaluar la inteligencia emocional en adultos (Loyola, 2019).

Hekneby, T. y Olsen, T.H. en *The role of leadership in organizational learning in multinational companies* (2024), recopilaron los datos de una empresa global con presencia en Noruega, Brasil y China para definir el papel del liderazgo en procesos de aprendizaje organizacional en multinacionales. Los autores explican cómo esta dimensión generó optimismo para delinear los objetivos de la organización y permitir una cooperación estrecha entre colaboradores y gerentes. Esto, a su vez, permitió la transferencia de conocimiento y el crecimiento de la compañía a nivel global.

En *Emotional Intelligence and Human Resource Management: The Case of Municipal Sports Organizations* (Alexandra, 2017), se estudian las propiedades de la Escala de Inteligencia Emocional Wong and Law (WLEIS) en gerentes de organizaciones pertenecientes al negocio del deporte. La herramienta permitió medir la valoración de las emociones propias, las emociones de los demás, el uso de las emociones y su regulación (Moreyra-Ruiz & Olivás-Ugarte, 2023).

En Latinoamérica, Acosta y Zárata aplicaron dicha escala en un estudio dirigido a compañías chilenas. Según los autores, el instrumento facilitó la evaluación y expresión de



las emociones, tanto propias como ajenas, además de su regulación y el uso de las emociones en el desempeño laboral (2019).

A esa misma conclusión llega el artículo *Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Colombian Manager Sample* (Acosta et al., 2022), en donde se comparten los hallazgos de un estudio que evalúa las propiedades psicométricas del WLEIS en el contexto colombiano, específicamente, entre directivos de empresas. El documento dice que el WLEIS es útil como medida de inteligencia emocional o para identificar aspectos más específicos de esta variable.

Existen aproximaciones realizadas sobre las variables estudiadas en sectores similares al de Automundial. Una de ellas es *Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership* (Kuntadi et al., 2023). Este estudio examina el impacto del liderazgo transformacional en el rendimiento de los empleados del Comité Nacional de Seguridad en el Transporte (NTSC) de Indonesia. Los resultados indican que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en el compromiso laboral, la motivación y el desempeño de los trabajadores. Entre las recomendaciones que brinda el documento están que NTSC comunique la visión y misión de la empresa a los empleados con transparencia y realice mejoras en los estándares operativos para mejorar el desempeño organizacional (Kuntadi et al., 2023).

El artículo *Emotional intelligence and relationship management among the employees in automobile retail showrooms* investiga el papel fundamental del desarrollo de la inteligencia emocional en el fortalecimiento de la posición en el mercado, la colaboración y el trabajo en equipo entre el personal, así como en la relación con los clientes. Se enfoca



en los concesionarios de automóviles en India. Los hallazgos indican que la conciencia emocional puede potenciar habilidades sociales y emocionales adicionales, lo que a su vez mejora la viabilidad, la eficacia y la satisfacción en las relaciones interpersonales. Por ello, es importante que los gerentes de estas organizaciones ayuden a desarrollar esta dimensión entre sus empleados (Kesavan y S., 2022).

Otra aproximación sobre inteligencia emocional la brinda *Emotional intelligence and job satisfaction: A study among employees of automotive industries in India*, una investigación que tiene como propósito investigar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral entre los empleados de la industria automotriz en India. De acuerdo con los autores, la literatura recoge que las habilidades de los empleados y la inteligencia emocional juegan un papel importante para lograr objetivos organizacionales y conseguir sus metas, lo que conduce a un aumento en la productividad laboral y los empleados perciben un mayor nivel de satisfacción (Swarnalatha y Sureshkrishna, 2013).

La inteligencia emocional en el sector automotor también es abordada en *Emotional intelligence and analytical skill as human capital factors influencing competitiveness through analysis of Toyota Kata, Kaizen and Quality 4.0: empirical study conducted during COVID-19*. Este estudio examina un modelo de factores de capital humano que influyen en la competitividad organizacional de los proveedores de repuestos para automóviles en el contexto de la Industria 4.0, durante la pandemia de COVID-19 en 2019. Los investigadores desarrollaron una herramienta para evaluar la inteligencia emocional y la habilidad analítica como variables independientes, y la competitividad organizacional como variable dependiente. Este instrumento fue administrado electrónicamente a empleados no técnicos de primer nivel en Nuevo León y Querétaro, México. El estudio propone un modelo para



mejorar la competitividad organizacional en la industria de suministro de repuestos para automóviles desde la perspectiva del capital humano. Además, demuestra que la inteligencia emocional y la habilidad analítica tienen un impacto positivo y significativo en la competitividad organizacional (Ríos-Hernández et al., 2023).

La gestión del liderazgo en el sector automotor es tratada en *The influence of new leadership styles on employee performance in an automotive industry of Indonesia*. En el artículo, se estudia la adaptación al trabajo remoto tras la pandemia, a través de la gestión de recursos humanos. De acuerdo con el documento, el liderazgo es la clave para mantener y mejorar el desempeño laboral de los empleados. Por lo tanto, la investigación se enfocó en identificar nuevos estilos de liderazgo que se adapten a las demandas de la nueva era laboral. El documento analizó las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo (transformacional, de servicio y empoderador) y midió sus efectos sobre el desempeño laboral de los empleados de una empresa de fabricación de automóviles en Indonesia que había implementado un patrón de trabajo virtual para la mayoría de sus empleados. Esta investigación propone un nuevo estilo de liderazgo para operar de forma virtual en la industria automotriz con nueve dimensiones: apertura, orientación a la resolución de problemas, libertad en el trabajo, motivación inspiradora, estimulación intelectual, consideración individualizada, coaching, toma de decisiones participativa y muestra de preocupación (Susita et al., 2023).

El artículo *Entrepreneurial Orientation and Transformational Leadership for the Development of Innovation Capabilities* se centra en una investigación realizada en una empresa fabricante de motos en Colombia (Bedoya et al., 2023). El documento detalla la importancia de alentar a los directivos de alto nivel de las empresas a aprender y aplicar



comportamientos de liderazgo transformacional a los equipos de innovación. De acuerdo con los autores, esta variable permite a los líderes estimular a sus empleados fomentando el pensamiento innovador y la creatividad para encontrar soluciones a los problemas, mientras los líderes brindan oportunidades para desarrollar una cultura organizacional apoyada en el crecimiento del individuo (Bedoya et al., 2023), lo que redunda en una especie de simbiosis en la que, al final, la beneficiada es la organización.

Otra de las aproximaciones se brinda para el sector automotor con un énfasis ambiental en *Developing environmental transformational leadership with training: Leaders and subordinates environmental behaviour outcomes*, que habla del concepto de Liderazgo Transformacional Ambiental (ETFL, por sus siglas en inglés). El documento señala que como las empresas son las principales fuentes del cambio climático, es necesaria la participación activa de los trabajadores mediante la adopción de Comportamientos Proambientales (PEB). El papel de los líderes es crucial para gestionar o influir en los empleados, pero los autores identificaron problemas como el liderazgo deficiente, falta de apoyo de los líderes e incapacidad para motivar a los subordinados como barreras importantes para los PEB. Por esa razón, mencionan el Liderazgo Transformacional Ambiental (ETFL) como el estilo de liderazgo más adecuado para influir en la motivación de los empleados y mejorar los PEB, por lo que recomiendan fomentar o impulsar las competencias ETFL de los líderes. Este estudio desarrolló, administró y evaluó una intervención de capacitación ETFL realizada para líderes (gerentes y supervisores) en dos empresas manufactureras multinacionales de las industrias química y automotriz ubicadas en China (Nduneseokwu y Harder, 2023).



El artículo *Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company* presenta una perspectiva para el negocio de fabricación de llantas. Este estudio identificó las prácticas esenciales de SHRM (gestión estratégica de recursos humanos) para el programa TQM (gestión de calidad total) de una empresa india de fabricación de neumáticos. Los hallazgos muestran que la planificación estratégica y la dotación de personal, el trabajo en equipo y el desarrollo del liderazgo son las tres prácticas esenciales. De acuerdo con el documento, las prácticas SHRM deben priorizarse como atributos que ayudan a otras industrias de fabricación de neumáticos a identificar sus prácticas clave para obtener alta productividad y ventaja competitiva (Verma et al., 2021).

En *Realising leadership in Indian market by Deming awarded original equipment manufacturing industry through TQM* los autores investigan cómo los diferentes enfoques utilizados para implementar la gestión de calidad total (TQM) en una industria de fabricación de neumáticos facilitaron el desarrollo del liderazgo en el mercado indio. La industria se enfrentaba a problemas comerciales críticos desde 1996, como la baja productividad, la crisis financiera y la baja participación de mercado. Para superarlos, la industria adoptó TQM en 2008, lo que hizo que la compañía objeto de estudio obtuviera la primera posición en el mercado, la puntuación de satisfacción del cliente mejorara de 75 a 81, la participación de mercado aumentara en un 19,1%, y la participación de los empleados subiera un 73,5% en el período de 2009 a 2016. La empresa recibió el Premio Deming en 2017 debido a una mejora significativa en el desempeño organizacional (Gupta y Mittal, 2023).

*The impact of 'learning' and 'leadership' management styles on organizational outcomes: A study of tyre firms in Thailand* también se enfocó en el negocio de fabricación



de neumáticos para desarrollar su investigación. Este estudio examina la relación entre los estilos de aprendizaje y liderazgo de los gerentes y los resultados organizacionales en las pequeñas empresas minoristas de Tailandia. Los resultados del estudio sugieren que los estilos de liderazgo impactan en los resultados organizacionales. Se encontró que los estilos de aprendizaje reflector y pragmático y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional eran los más efectivos (Michie y Zumitzavan, 2012).



## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué impacto tienen la inteligencia emocional, el autoliderazgo y el liderazgo transformacional en el desempeño de los líderes y colaboradores para lograr los objetivos estratégicos de la organización y el fomento de una cultura organizacional positiva en Automundial?

## OBJETIVOS

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de intervención que impacte las variables priorizadas en la medición de inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional para disminuir la brecha con la apropiación estratégica de los objetivos de la organización.

### **Objetivos específicos**

Explorar la correlación de la inteligencia emocional, el autoliderazgo y el liderazgo transformacional en el desempeño de los líderes de Automundial y su incidencia en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Proponer un plan integral de cambio organizacional en Automundial, para alinear el propósito organizacional, estandarizar procesos clave y fortalecer la identidad corporativa, garantizando una adopción efectiva y sostenible del cambio en todos los niveles de la organización en el marco del modelo propuesto.

Identificar variables que permitan medir el impacto de dicho modelo de intervención en los indicadores estratégicos de Automundial.



## CONSTRUCCIÓN DEL NÚCLEO PROBLÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Las investigaciones en los diferentes sectores evidencian que las estrategias que buscan aumentar el liderazgo transformacional, el autoliderazgo y la inteligencia emocional entre los colaboradores ayudan al desarrollo de una ventaja competitiva y una mayor productividad entre los mismos. Esto significa que el trabajo sobre estas habilidades contribuye a mejorar su desempeño.

De acuerdo con la escala WLEIS aplicada en el marco de este trabajo a través de encuestas, en el tema de inteligencia emocional, se identifica que el indicador con mayor puntaje corresponde a la automotivación, seguido de la autoconciencia. Estas se evidencian en organizaciones donde existe una clara definición de metas y un autoconocimiento de que existe la capacidad de lograrlas. Los indicadores con los puntajes más bajos son los de la empatía con habilidades sociales y la autorregulación. Estos indicadores están relacionados con el control de las emociones del líder y la habilidad para identificar las emociones de los colaboradores.

En el tema de autoliderazgo, la escala WLEIS nos permite identificar que la valoración más alta de Automundial corresponde al establecimiento de metas propias. Los dos siguientes puntajes más altos corresponden a estrategias de patrones de pensamiento constructivo: visualización de desempeño exitoso y auto observación. Estas se refieren a la habilidad de generar pensamientos que permiten la solución de problemas de la vida diaria de forma eficaz, con el menor estrés y la mayor satisfacción (Contreras et al.,2011).

En cuanto al liderazgo transformacional, se evidencia que el indicador en la valoración de la compañía con mayor puntaje corresponde a la consideración individualizada. Este



refleja que los líderes prestan atención a las necesidades individuales de los empleados, ofreciendo apoyo y consideración personalizada, lo que puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, contribuyendo significativamente a una cultura organizacional positiva. Los indicadores que registraron los menores resultados fueron la ausencia de liderazgo y el liderazgo por excepción. El primero sugiere que los líderes son activos y no tienden a evitar la toma de decisiones o la responsabilidad, crucial para lograr los objetivos estratégicos de la organización y mantener una cultura organizacional positiva. El segundo indica que los líderes intervienen de manera moderada solo cuando los estándares no se cumplen, lo que puede ser adecuado para equilibrar la autonomía y la corrección de errores críticos.

Los resultados obtenidos en las tres dimensiones muestran el problema abordado: la organización ha tenido una desconexión entre la teoría del objetivo y la consistencia de la ejecución de los colaboradores para la consecución de los resultados, lo que crea una brecha entre ambas variables.

Actualmente, la organización requiere diseñar un programa donde se haga la reducción de la brecha, especialmente en la apropiación estratégica y en la práctica de los valores, de acuerdo con el modelo de liderazgo de Automundial. El desempeño de cada líder como transmisor de una estrategia efectiva es clave para lograr una conexión entre los colaboradores y los objetivos estratégicos donde esta conexión de vaya nutriendo con el acompañamiento y demuestre un resultado positivo y esperado por la organización.

Se debe realizar un acompañamiento y desarrollo de los líderes en la definición e implantación de la estrategia de transmisión. Estos deben cubrir las oportunidades identificadas en cada uno de los instrumentos aplicados y desarrollar un plan sostenible en el



tiempo, que sea parte del crecimiento profesional de cada actor que se involucre en la estrategia.

De acuerdo con la literatura revisada anteriormente, las estrategias aplicadas por las compañías al abordar estos temas se basan principalmente en el aprendizaje y la capacitación, con acompañamiento de áreas relacionadas con talento y recursos humanos.

Aunque los ejemplos hacen referencia a compañías de diversos sectores en diferentes mercados, existe una brecha documental para negocios similares al de Automundial en latitudes cercanas. Si bien existen investigaciones que hacen referencia a la aplicación de la escala WLEIS para medir la inteligencia emocional, el autoliderazgo y el liderazgo transformacional en compañías que participan en el negocio de transporte, automotor o relacionados, no encontramos ninguna que estuviera asociada a la parte sostenible de la actividad que identifica a Automundial.



## PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Nuestro modelo de intervención está asociado con los hallazgos. De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas, existen seis variables que tuvieron los puntajes más bajos tras la aplicación de los instrumentos que midieron la escala Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) entre los líderes estratégicos y tácticos de Automundial: empatía y habilidades sociales, y autorregulación (inteligencia emocional); evaluación de creencias y de lo que asume, y autocastigo (autoliderazgo); ausencia de liderazgo y dirección por excepción (liderazgo transformacional). Estas seis variables aportan a la desconexión entre el propósito de la organización, definido por la alta gerencia, y la ejecución de los colaboradores, para obtener resultados positivos.

Adicionalmente, estos hallazgos confirman las observaciones previas relacionadas con la necesidad de la organización frente a la creación de un programa que contribuya a reducir la brecha, especialmente en la apropiación estratégica y en la práctica de los valores, de acuerdo con el modelo de liderazgo de Automundial. En el diseño de dicho programa es fundamental tener en cuenta el desempeño de cada líder como transmisor de una estrategia efectiva, rol que es clave para lograr una conexión entre los colaboradores y la consecución de los objetivos estratégicos.

Para desarrollar un modelo de implementación frente a este diagnóstico, nos basaremos en la herramienta ADKAR, que se sustenta en cinco resultados que las personas deben lograr para adoptar el cambio: conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y refuerzo (Hiatt, 2006). Esta metodología no solo contribuye al cambio eficaz a nivel individual, también está diseñada para ayudar a grupos de personas y a la organización en general a



desarrollar un proceso de cambio de forma exitosa (Calder, 2013). Los cinco elementos clave de este modelo se definen a continuación:

**Conciencia de la necesidad de cambio:** En la etapa inicial del proceso, es fundamental que los colaboradores reciban información clara y completa sobre los aspectos que deben modificarse y las razones detrás de dichos cambios. El propósito de esta fase es fomentar el deseo de cambio mediante una comprensión profunda de la situación (Hiatt, 2006).

**Deseo de participar y cambiar:** Una vez que los colaboradores son conscientes de la necesidad de cambio, es crucial aprovechar su deseo de contribuir, no solo mediante su apoyo, sino también a través de su participación activa. En esta segunda etapa, es posible encontrar resistencia al cambio (Hiatt, 2006). Para fomentar niveles adecuados de deseo entre los empleados, se pueden utilizar historias de éxito organizacional anteriores y mostrar cómo el cambio les beneficiará (Calder, 2013).

**Conocimiento sobre cómo cambiar:** En esta fase, es esencial proporcionar a los colaboradores información detallada sobre la implementación del cambio. Budiwati y Langi sugieren que, en esta etapa, un gestor de cambios debe definir actividades de formación y educación, ofrecer experiencias prácticas, garantizar el acceso a la información y proporcionar tutoría. Además, es importante considerar posibles factores de resistencia, como la brecha entre los niveles de conocimiento actuales y los deseados, la falta de tiempo, recursos insuficientes para la capacitación, falta de acceso a la información necesaria y la capacidad de aprendizaje (Budiwati y Langi, 2011).

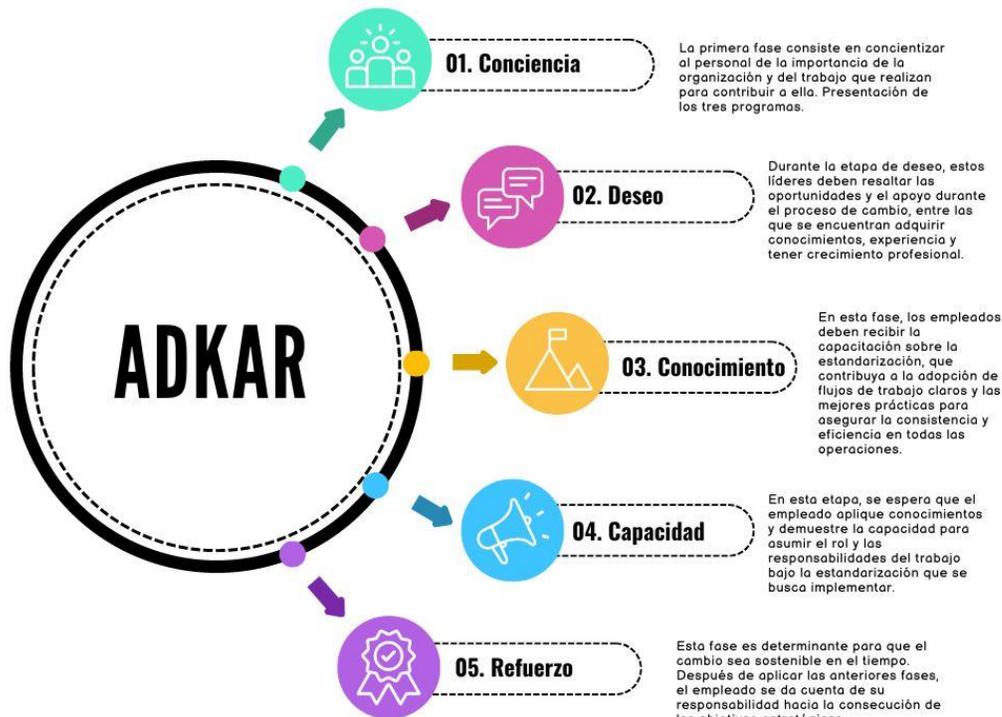
**Capacidad para implementar las habilidades requeridas:** en esta fase se implementan los conocimientos adquiridos en el paso anterior. Hiatt señala que es primordial para esta

etapa que los individuos reciban supervisión y tutoría para ayudarlos a implementar acciones de forma correcta (Hiatt, 2006).

Refuerzo para sostener el cambio: En esta etapa, es crucial que los colaboradores comprendan si sus acciones están generando los resultados esperados. Por lo tanto, es fundamental que los supervisores recompensen el comportamiento y las acciones de los individuos que contribuyen al cambio. Aquellos que enfrentan dificultades para adaptarse al cambio solo continuarán con las nuevas acciones del programa si su progreso es reconocido (Calder, 2013).

Figura 11

Modelo de intervención propuesto bajo cada fase ADKAR



Nota. Elaboración propia.



Nuestra propuesta de modelo de intervención consiste en implementar un plan integral de cambio organizacional en Automundial, utilizando el modelo ADKAR, para alinear el propósito organizacional, estandarizar procesos clave y fortalecer la identidad corporativa, garantizando una adopción efectiva y sostenible del cambio en todos los niveles de la organización.

Cuando la herramienta ADKAR se aplica al cambio organizacional, permitirá a los líderes concentrar sus esfuerzos en acciones que mejorarán el cambio individual, lo que llevará al logro de los objetivos organizacionales (Jaaron et al., 2021). Adicionalmente, esta herramienta tiene la capacidad para identificar la causa fundamental del fracaso del cambio entre los individuos, dónde se presentan los problemas para implementar el cambio y, por ende, qué se debe ajustar (Boca, 2013).

Es imperativo que para una incorporación exitosa de ADKAR en Automundial, el programa siga todas las fases, y al mismo tiempo ser flexible con los colaboradores. En otras palabras, es necesario tener una personalización de la herramienta para adaptarse a los requisitos del personal (Karambelkar & Bhattacharya, 2017). Se debe destacar que una de las razones que explican el éxito de la herramienta es que, si un componente se adopta bien, esto permitirá que el siguiente componente pueda adoptarse (Lowery, 2010).

Basados en este modelo, diseñamos un plan de comunicación y estandarización de procesos, enfocado a los líderes de la organización para el cambio de la forma de operar en el día a día, y así, lograr una cultura de cumplimiento de objetivos. Teniendo en cuenta que Hiatt y Creasey explican que los individuos son el punto de partida para el cambio, y que todos deben implementarlo para lograr un proceso exitoso para la organización en su conjunto (Hiatt y Creasey, 2012), consideramos que todos los niveles de Automundial deben



participar. Bajo el marco de dicho plan, creemos que es fundamental tener claros tres objetivos específicos:

1. Definir las bases del cambio: involucrar todos los niveles de la organización y preparar a los colaboradores con el apoyo estratégico de gestión humana.

2. Entrenamiento con valor: desarrollar un plan de entrenamiento de comunicación a los líderes estratégicos y tácticos de la organización.

3. Estandarizar los procesos: priorizar la implementación de mejoras en procesos que generen victorias tempranas y estandarizar desde la base.

Adicionalmente, hemos definido tres pilares de intervención que buscan atacar la desconexión de los colaboradores de Automundial, medida a través de las seis variables con menor puntaje dentro de los resultados de las encuestas.

1. Cambio con propósito: este pilar busca desarrollar un programa de comunicación sólido que genere un vínculo y alinee el propósito entre los líderes y colaboradores de la organización para la consecución de resultados. Para llevarlo a cabo, se realizará una selección de las calificaciones más altas de las encuestas para la dimensión de liderazgo transformacional para elegir cinco líderes de cambio. El programa llevará por nombre 'Líderes del cambio' y bajo este se creará un comité responsable de liderar y monitorear el progreso del cambio.

2. Estandarización necesaria: bajo este pilar se busca establecer flujos de trabajo claros, adoptando las mejores prácticas para asegurar la consistencia y eficiencia en todas las operaciones. Al igual que en el pilar de cambio anterior, se seleccionarán cinco líderes con base en las calificaciones más altas en las encuestas, esta vez para la dimensión de autoliderazgo. Este grupo de colaboradores llevará por nombre 'Líderes de automatización'.



Ellos serán los gestores de cambio que comunicarán las actividades de formación y educación necesarias, además de los recursos en términos de capacidades y tiempo para lograr la estandarización.

3. Creación de identidad: este pilar busca desarrollar un programa de formación que asegure que todos los empleados comprendan los objetivos de la organización y puedan implementar las nuevas prácticas estandarizadas. En el marco de este pilar se seleccionarán cinco líderes con las calificaciones más altas para la dimensión de inteligencia emocional, grupo que llevará por nombre 'Líderes de creación de identidad'. Ellos serán los responsables de realizar un acompañamiento del programa, que busca llevar por un día a los colaboradores operativos a ser líderes estratégicos. Esta acción busca que la base de la organización comprenda los objetivos estratégicos y cómo sus labores diarias contribuyen a su consecución.

### **1.12. Desarrollo del modelo ADKAR para Automundial**

Conciencia de la necesidad de cambio: la primera fase consiste en concientizar al personal de la importancia de la organización y del trabajo que realizan para contribuir a ella. Se debe generar conciencia sobre la visión, misión, valores y cultura de la organización, además de exponer los resultados de la compañía, mostrando la brecha que existe con los objetivos fijados por la gerencia. Esta será la encargada de transmitir los tres pilares del cambio, que están estructurados bajo los tres programas expuestos anteriormente: 'Líderes del cambio', 'Líderes de automatización' y 'Líderes de creación de identidad'. Es recomendable organizar un evento que reúna a todos los colaboradores que marque el inicio de implementación del cambio y que represente un día memorable para todo el personal.



La comunicación y el acceso a la información son claves para esta fase de concientización. Por ende, es importante que en el marco de ‘Líderes del cambio’, el grupo de líderes elegido comunique de forma constante los objetivos de la organización y muestre la contribución que cada rol tiene sobre ellos.

Deseo de participar y cambiar: en esta etapa, los colaboradores pueden experimentar miedo a lo desconocido luego de que la gerencia comunicó la implementación de los tres programas. Para mejorar o mantener la motivación y reducir la ansiedad, los ‘Líderes de cambio’ deben establecer el contexto adecuado y explicar claramente el rol para definir expectativas. Durante la fase de deseo, estos líderes deben resaltar las oportunidades y el apoyo durante el proceso de cambio, entre las que se encuentran adquirir conocimientos, experiencia y tener crecimiento profesional; la asistencia para educación y certificaciones en la implementación de la estandarización; las oportunidades de socialización bajo los tres programas; el acceso a información y recursos; además de la disponibilidad de entrenadores y mentores. En esta fase también es fundamental que se desarrolle el programa ‘Líderes de creación de identidad’, en el que se lleve por un día a los colaboradores operativos a ser líderes estratégicos, con el objetivo de que comprendan los objetivos estratégicos y las razones por las que el cambio es necesario para su consecución.

Conocimiento sobre cómo cambiar: en esta fase, los empleados deben recibir la capacitación sobre la estandarización, que contribuya a la adopción de flujos de trabajo claros y las mejores prácticas para asegurar la consistencia y eficiencia en todas las operaciones. Esto puede ser una combinación de cursos en línea, tutoría, capacitación formal en el lugar de trabajo y coaching. La metodología debe planificarse en función de la brecha de conocimiento de los colaboradores. La organización debe proporcionar recursos suficientes,



tiempo adecuado y retroalimentación oportuna. El objetivo es desarrollar la comprensión sobre el cumplimiento requerido por los procesos y estándares de la organización. Para su logro exitoso, es fundamental el papel de los ‘Líderes de automatización’, que actuarán como gestores de cambio que comunicarán las actividades de formación y educación necesarias, además de los recursos en términos de capacidades y tiempo para lograr la estandarización, y las fallas en el proceso, si las hay, para flexibilizarlo, teniendo en cuenta que los individuos no aprenden al mismo ritmo.

Adicionalmente a los aspectos operativos, en esta etapa es importante que la organización también capacite a los empleados sobre su misión, visión, valores, cultura y objetivos estratégicos, uniendo estos conceptos con la importancia de la estandarización de procesos. Por ello, es importante la labor de ‘Líderes del cambio’ de monitorear el proceso de cambio.

Capacidad para implementar las habilidades requeridas: en esta fase se espera que el empleado aplique conocimientos y demuestre la capacidad para asumir el rol y las responsabilidades del trabajo bajo la estandarización que se busca implementar. Al igual que en la etapa anterior, la organización debe proporcionar los recursos, el tiempo y la retroalimentación necesarios a cada individuo. Se mantiene el coaching y la tutoría para fortalecer el desarrollo de las habilidades. Es necesario brindar un tiempo mínimo de seis meses de adaptación a los cambios. El trabajo de los ‘Líderes de automatización’ y de ‘Líderes de cambio’ continúa siendo fundamental a través de su influencia, gestión y seguimiento del proceso en los colaboradores.

Refuerzo para sostener el cambio: esta etapa es determinante para que el cambio sea sostenible en el tiempo. Después de aplicar las anteriores fases, el empleado se da cuenta de

su responsabilidad hacia la consecución de los objetivos estratégicos. El sistema de gestión del desempeño expuesto anteriormente y el programa de recompensas y reconocimiento ayudan a que se lleve a cabo dicho refuerzo. Es importante que los ‘Líderes del cambio’ y los ‘Líderes de automatización’ comuniquen y reconozcan las victorias tempranas, enfatizando en cómo la adopción de los cambios contribuye a la consecución de los objetivos de la organización. La celebración por la finalización exitosa del período de adopción de la estandarización hará que los empleados mantengan la motivación para desempeñarse bien en el trabajo.

A continuación, se presenta el cronograma del modelo de intervención propuesto para el diagnóstico realizado en Automundial basado en la herramienta ADKAR por cada una de sus fases:

**Tabla 1**

*Cronograma de intervención en Automundial*

<b>Cronograma de modelo de intervención en Automundial</b>				
<b>Dimensión atacada</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha prevista de inicio</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>
<b>Inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional</b>	Creación de los programas ‘Líderes del cambio’, ‘Líderes de automatización’ y ‘Líderes de creación de identidad’	Gerencia general y gerencia de talento	15/01/2025	31/01/2025
<b>Inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional</b>	Organización y realización del evento de introducción del proceso de cambio	Gerencia general y gerencia de talento	27/01/2025	03/02/2025
<b>Liderazgo transformacional</b>	Inicio del programa de comunicación ‘Líderes del cambio’ por grupos, con el objetivo de evidenciar la importancia de cada rol	Comité seleccionado y gerencia de talento	04/02/2025	03/03/2025



<b>Cronograma de modelo de intervención en Automundial</b>				
<b>Dimensión atacada</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha prevista de inicio</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>
	en la consecución de las metas de la organización			
<b>Liderazgo transformacional</b>	Continuación del programa de comunicación 'Líderes del cambio' con el objetivo de establecer expectativas con los colaboradores y de mostrar los beneficios personales del proceso de cambio	Comité seleccionado y gerencia de talento	04/03/2025	03/05/2025
<b>Inteligencia emocional</b>	Inicio del programa de formación 'Líderes de creación de identidad', en el que se lleve por un día a los colaboradores operativos a ser líderes estratégicos, con el objetivo de que comprendan los objetivos organizacionales y las razones por las que el cambio es necesario para su consecución	Comité seleccionado, gerencia de talento y jefes de áreas operativas	05/05/2025	03/06/2025
<b>Liderazgo transformacional</b>	Continuación del programa de comunicación 'Líderes del cambio' con el objetivo de conectar las expectativas previas de los colaboradores y su percepción de beneficios personales con el trabajo de los líderes estratégicos y la consecución de las metas de la organización	Comité seleccionado y gerencia de talento	04/06/2025	03/07/2025
<b>Autoliderazgo</b>	Inicio del programa de gestión del cambio 'Líderes de automatización' con el objetivo de comunicar las actividades de capacitación a los colaboradores, así como las brechas en recursos a los responsables de la actividad	Comité seleccionado, gerencia de talento y gerencia de tecnología	04/07/2025	18/07/2025



<b>Cronograma de modelo de intervención en Automundial</b>				
<b>Dimensión atacada</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha prevista de inicio</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>
<b>Autoliderazgo</b>	Inicio de las capacitaciones en estandarización de procesos	Gerencia de talento y gerencia de tecnología	21/07/2025	18/10/2025
<b>Liderazgo transformacional</b>	Continuación del programa de comunicación 'Líderes del cambio' con el objetivo de fortalecer la misión, visión, valores, cultura y objetivos estratégicos de la organización entre los colaboradores, uniendo estos conceptos con la importancia de la estandarización de procesos	Comité seleccionado y gerencia de talento	18/07/2025	18/10/2025
<b>Autoliderazgo</b>	Continuación del programa de gestión del cambio 'Líderes de automatización' con el objetivo de realizar la evaluación de los resultados de las capacitaciones e identificación de posibles brechas	Comité seleccionado, gerencia de talento y gerencia de tecnología	20/10/2025	18/11/2025
<b>Autoliderazgo</b>	Inicio de implementación del ERP	Gerencia general, gerencia de talento y gerencia de tecnología	19/11/2025	19/12/2025
<b>Liderazgo transformacional</b>	Continuación del programa de comunicación 'Líderes del cambio' con el objetivo de fortalecer la misión, visión, valores, cultura y objetivos estratégicos de la organización entre los colaboradores, uniendo estos conceptos con la importancia de la implementación del ERP	Comité seleccionado, gerencia de talento y gerencia de tecnología	19/11/2025	18/05/2026
<b>Autoliderazgo</b>	Continuación del programa de gestión del cambio 'Líderes de	Comité seleccionado, gerencia de	19/11/2025	19/05/2026



<b>Cronograma de modelo de intervención en Automundial</b>				
<b>Dimensión atacada</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha prevista de inicio</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>
	automatización' con el objetivo de realizar un seguimiento del desempeño y las necesidades de los colaboradores frente a la implementación del ERP. Implementación de reconocimiento de victorias tempranas	talento y gerencia de tecnología		
<b>Autoliderazgo</b>	Finalización de implementación del ERP. Evaluación del desempeño producto de las capacitaciones	Gerencia general, gerencia de talento y gerencia de tecnología	20/05/2026	19/06/2026
<b>Liderazgo transformacional</b>	Continuación del programa de comunicación 'Líderes del cambio' con el objetivo de fortalecer la misión, visión, valores, cultura y objetivos estratégicos de la organización entre los colaboradores, uniendo estos conceptos con la importancia de la implementación del ERP. Reconocimiento de victorias	Comité seleccionado, gerencia de talento y gerencia de tecnología	18/05/2026	18/06/2026
<b>Liderazgo transformacional y autoliderazgo</b>	Continuación del programa de gestión del cambio 'Líderes de automatización' con el objetivo de realizar un seguimiento del desempeño y las necesidades de los colaboradores frente a la implementación del ERP. Reconocimiento de victorias	Comité seleccionado, gerencia de talento y gerencia de tecnología	21/05/2026	20/06/2026
<b>Inteligencia emocional, autoliderazgo y liderazgo transformacional</b>	Organización y realización del evento de finalización del proceso de cambio. Refuerzo de la importancia de los objetivos estratégicos en	Gerencia general y gerencia de talento	18/06/2026	30/06/2026



<b>Cronograma de modelo de intervención en Automundial</b>				
<b>Dimensión atacada</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha prevista de inicio</b>	<b>Fecha de finalización prevista</b>
	todas las áreas de la organización y el papel de cada colaborador para su consecución			

Nota. Elaboración propia.

### **1.13. Sustentación financiera de la propuesta**

La propuesta de intervención busca la implementación de un nuevo ERP (Enterprise Resource Planning) que optimice los procesos contables administrativos y financieros de Automundial, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo costos. Esta implementación se enfocará en mejorar la integración de procesos, a través de la unificación de los sistemas operativos donde toda la información debe estar centralizada en un data lake de información. También buscará la reducción progresiva para cambiar el trabajo operativo del día a día que se realiza a través de Excel por procesos automatizados donde cada vez se requiera menos intervención manual, además de disminuir el riesgo de errores y liberar tiempo para tareas más estratégicas. El plan buscará la optimización de la gestión financiera, donde se contemple una visión consolidada y en tiempo real de las finanzas de la empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Adicionalmente, se busca el cumplimiento normativo en términos tributarios, regulatorios y legales, donde el ERP garantice desde la automatización, el control, seguimiento y ejecución de todas las normas.

También se busca la eficiencia en el proceso de compras, para que se realice una mejor gestión de proveedores, donde la integración del ERP permita una gestión más eficiente de los mismos, incluyendo la evaluación y el seguimiento de su desempeño.



Además, es necesaria una optimización del inventario, enfocada en el control y seguimiento más preciso, reduciendo los costos de almacenamiento y evitando la escasez o exceso de stock. La estandarización de procesos también contribuirá a mantener la calidad y a detectar problemas de manera temprana y a su vez un fortalecimiento de la seguridad de los datos e información.

Esta implementación se enfoca en tres pilares claves para el desarrollo de la propuesta, los cuales describimos a continuación:

1. Selección del ERP: este pilar es determinante para dar inicio a la propuesta, donde debemos realizar la selección de un socio estratégico que cumpla con la función de interventor y cuente con la propuesta metodológica de implementación. Esta debe ser la primera fase de entrega donde se contemple los siguientes puntos:

- Equipo capacitado en la metodología de implementación.
- Visión de los módulos requeridos en el ERP.
- Requerimientos funcionales y técnicos del ERP.
- Análisis presupuestal de solución (CAPEX OPEX) – modelo financiero.
- Recomendación de la solución a implementar – modelo de evaluación.

2. Negociación de proveedores: este pilar está enfocado en evaluar, identificar y seleccionar los proveedores de ERP idóneos que se adapten a las necesidades y requerimientos de la organización. Esta fase debe contemplar los siguientes puntos:

- Recomendaciones para la negociación.

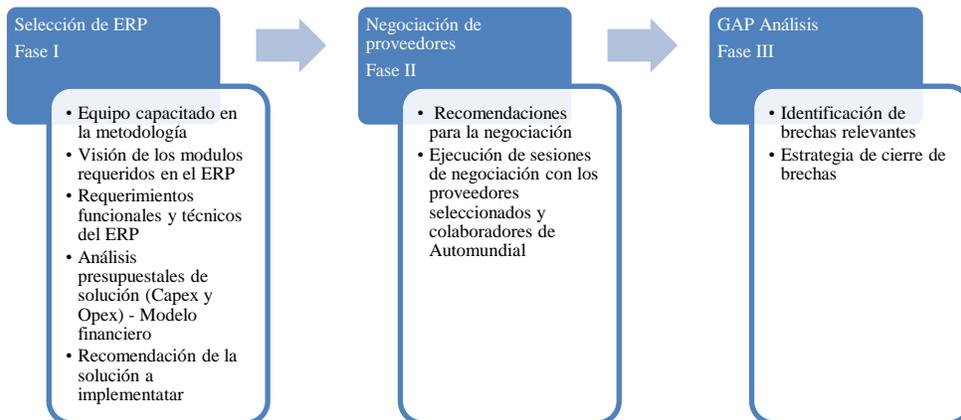
- Ejecución de sesiones de negociación con el proveedor seleccionado y miembros seleccionados de Automundial.

3. GAP Análisis: en esta etapa se debe desarrollar un campus de entrenamiento con usuarios y proveedores para identificar brechas principales y desarrollar la metodología que va a abordar cada una de ellas, realizar la evaluación y priorizar las brechas a cerrar. Esta fase debe contemplar los siguientes puntos:

- Identificación de brechas relevantes.
- Estrategia de cierre de brechas.

**Figura 12**

*Flujo del proceso de implementación del ERP en Automundial*



Nota. Elaboración propia.

Una vez cubiertas estas etapas, proponemos las siguientes fases que van a cubrir el desarrollo de la implementación:



- Configurar y parametrizar el nuevo ERP en las áreas contable, administrativa, financiera, compras y operaciones.
- Realizar pruebas exhaustivas del sistema.
- Migrar datos y capacitar al personal.
- Monitorear la puesta en marcha y proporcionar soporte post-implentación.

A continuación, está la relación del detalle de los costos de la implementación, donde están definidas 12 etapas en la siguiente línea de tiempo propuesta de 2 años.

**Figura 13**

*Costo de implementación del ERP por etapa*

Actividad	Costo (COP)											
	Mes 1-2	Mes 3-4	Mes 5-6	Mes 7-8	Mes 9-10	Mes 11-12	Mes 13-14	Mes 15-16	Mes 17-18	Mes 19-20	Mes 21-22	Mes 23-24
Selección y evaluación del ERP	\$ 250.000.000											
Negociación con proveedores		\$ 100.000.000										
GAP Analysis			\$ 150.000.000									
Implementación contable				\$ 180.000.000								
Implementación administrativa					\$ 120.000.000							
Implementación financiera						\$ 160.000.000						
Implementación compras							\$ 170.000.000					
Implementación operaciones								\$ 200.000.000				
Pruebas y migración de Datos									\$ 100.000.000			
Capacitación del personal										\$ 70.000.000		
Puesta en marcha y soporte inicial											\$ 100.000.000	
Monitoreo y Ajustes pos-implentación												\$ 80.000.000
<b>Total</b>												<b>\$ 1.680.000.000</b>

Nota. Elaboración propia.

### 1.14. Supuesto financiero de la recuperación de la inversión

El modelo desarrollado para la recuperación de la inversión en la implementación del ERP para Automundial se basa en la comparación de los costos de inversión inicial con los ahorros acumulados anuales. El objetivo es determinar en qué momento los ahorros generados por la implementación del ERP superan los costos de inversión inicial, resultando en un balance positivo.



La inversión inicial total se estima en 1.680.000.000 de pesos, distribuidos a lo largo de diferentes actividades y meses para la implementación completa del ERP como se muestra en el supuesto financiero de la figura 20.

Los costos incluyen selección y evaluación del ERP, negociación con proveedores, GAP Analysis, implementación en distintas áreas (contable, administrativa, financiera, compras y operaciones), pruebas y migración de datos, capacitación del personal, puesta en marcha y soporte inicial, y monitoreo y ajustes post-implementación.

Se proyecta un ahorro anual de 240.000.000 de pesos como resultado de la optimización de procesos y reducción de costos operativos en las áreas clave de la organización, este ahorro es acumulativo, incrementando cada año y reflejando los beneficios continuos de la implementación del ERP.

**Figura 14**

*Recuperación de la inversión del ERP en Automundial*

Año	Ahorro Acumulado (COP)	Inversión Inicial (COP)	Balance (COP)
Año 1	\$ 240.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 1.440.000.000
Año 2	\$ 480.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 1.200.000.000
Año 3	\$ 720.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 960.000.000
Año 4	\$ 960.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 720.000.000
Año 5	\$ 1.200.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 480.000.000
Año 6	\$ 1.440.000.000	\$ 1.680.000.000	-\$ 240.000.000
Año 7	\$ 1.680.000.000	\$ 1.680.000.000	\$ -

Nota. Elaboración propia.

### **1.15. Indicadores de impacto propuestos en nuestro modelo de intervención**

Se plantean tres indicadores de impacto que están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, donde cada líder del modelo deberá apadrinar para



ejecutar y realizar todo el seguimiento requerido. Esto nos permite iniciar con una optimización de ahorros en los tres frentes principales donde se identificaron unas pérdidas económicas considerables.

Con el modelo de intervención se debe realizar un acompañamiento desde el área de gestión humana para la construcción de los ‘Líderes de creación de identidad’, donde se busca principalmente una integralidad entre el desarrollo del programa y los colaboradores que están en los cargos estratégicos y tácticos de la organización. Para la meta escalonada de reducción de colaboradores, responde a la necesidad de optimizar los recursos humanos y mejorar la eficiencia operativa. Esta productividad se realiza mediante la reorganización de funciones y responsabilidades, logrando una estructura más ágil y eficiente en la gestión de cada colaborador.

A continuación, los indicadores de impacto:

1. Optimización y meta de ahorro por área (administrativo-contable - financiero-compras-operaciones) de \$20 millones de pesos al mes.
2. Reducción de pérdida de inventario de llanta nueva en un 10% menos, equivalente a \$1.000 millones de pesos al año.
3. Meta escalonada de reducción de colaboradores de 1 colaborador por cada 2 meses hasta llegar al 20% menos de colaboradores en el año por área.

## **DIAGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Se desarrolla un diagrama de Gantt con el cronograma de implementación del modelo de intervención propuesto. Ver anexo.



## MÉTRICAS MODELO DE INTERVENCIÓN

Se realiza una definición de indicadores que están relacionados directamente con el modelo de intervención y cómo este modelo genera un cambio positivo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y se desarrolla una cultura de cambio enfocada al resultado rentable de la organización. Así mismo, busca medir la mejora en las variables que tuvieron menor calificación en los instrumentos desarrollados, con el fin de identificar focos de mejora.

A continuación, la estructura de las métricas definidas:

**Tabla 2**

*Métricas de monitoreo y evaluación en Automundial*

<b>Métricas de monitoreo y evaluación</b>						
<b>Métrica</b>	<b>Nombre del indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Nivel</b>	<b>Responsable</b>
Tasa de Participación en Programas de Cambio	TPPC	Mide el porcentaje de líderes y colaboradores que participan activamente en los programas de cambio.	$(\text{Número de participantes activos en los programas} / \text{Número total de colaboradores}) * 100$	Lograr al menos un 90% de participación en el primer semestre.	Toda la organización	Este indicador estará a cargo del área de gestión humana y deberá presentar los resultados y planes de acción con base en los resultados para cada colaborador. Este indicador está alineado con el IAE para medir el desempeño de cada colaborador y su participación con los programas de cambio



Índice de Liderazgo Transformacional	ILT	Evalúa la mejora en las habilidades de ausencia de liderazgo entre los líderes estratégicos y tácticos.	(Puntaje promedio post-implementación - Puntaje promedio pre-implementación) / Puntaje promedio pre-implementación * 100	Incrementar en un 20% los puntajes de ausencia de liderazgo en los primeros 12 meses.	Estratégico y táctico	Este indicador estará a cargo del área de gestión humana y deberá presentar los resultados y planes de acción con base en los resultados para cada líder involucrado en los programas de cambio
Índice de Autoliderazgo	IAL	Evalúa la mejora en las habilidades de evaluación de creencias entre los líderes estratégicos y tácticos.	(Puntaje promedio post-implementación - Puntaje promedio pre-implementación) / Puntaje promedio pre-implementación * 100	Incrementar en un 20% los puntajes de ausencia de liderazgo en los primeros 12 meses.	Estratégico y táctico	Este indicador estará a cargo del área de gestión humana y deberá presentar los resultados y planes de acción con base en los resultados para cada líder involucrado en los programas de cambio
Índice de Inteligencia Emocional	IE	Evalúa la mejora en las habilidades de empatía entre los líderes tácticos.	(Puntaje promedio post-implementación - Puntaje promedio pre-implementación) / Puntaje promedio pre-implementación * 100	Incrementar en un 20% los puntajes de ausencia de liderazgo en los primeros 12 meses.	Táctico	Este indicador estará a cargo del área de gestión humana enfocado a los líderes tácticos y deberá presentar los resultados y planes de acción con base en los resultados para cada líder involucrado en los programas de cambio



Índice de Estandarización de Procesos	IEP	Mide el nivel de estandarización de los procesos operativos clave dentro de la organización.	(Número de procesos estandarizados / Número total de procesos operativos identificados) * 100	Lograr un 80% de estandarización en los procesos críticos al final del primer año.	Estratégico y táctico	Este indicador estará a cargo de IT donde se realizará una evaluación a nivel de cada área los avances de la estandarización de los procesos
Satisfacción del Colaborador frente a los programas de cambio	SC	Mide el nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las nuevas prácticas y cultura organizacional.	Encuesta de satisfacción en una escala de 1 a 5.	Alcanzar una puntuación promedio de satisfacción de 4 o superior.	Toda la organización	Este indicador estará a cargo de gestión humana donde se realizará semestralmente para medir la adherencia en los colaboradores de los programas de cambio
Tasa de Cumplimiento de Objetivos	TCO	Mide el porcentaje de objetivos estratégicos cumplidos después de la implementación del modelo de intervención.	(Número de objetivos estratégicos cumplidos / Número total de objetivos estratégicos) * 100	Lograr al menos un 90% de cumplimiento de los objetivos estratégicos para el segundo año.	Toda la organización	Este indicador estará a cargo de los gerentes de cada área donde se realizará la medición del cumplimiento de los objetivos definidos en el modelo de intervención
Índice de Alineación Estratégica	IAE	Mide el grado de alineación entre las actividades diarias de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización.	(Número de tareas alineadas con objetivos estratégicos / Total de tareas ejecutadas) * 100	Alcanzar un 85% de alineación en el primer año de implementación.	Estratégico	Cada área se encargará de definir su métrica, con base en las funciones y responsabilidades asignadas en cada rol vs las actividades desarrolladas diariamente

Nota. Elaboración propia.



## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la aplicación de la escala WLEIS para las tres dimensiones comprobaron la hipótesis sobre el problema abordado: la organización ha tenido una desconexión entre la teoría del objetivo y la consistencia de la ejecución de los colaboradores para la consecución de los resultados, lo que crea una brecha entre ambas variables.

La medición de las variables relacionadas con la inteligencia emocional, el autoliderazgo y el liderazgo transformacional entre los líderes de Automundial permitió identificar los factores para tener en cuenta a la hora de crear un modelo de intervención que busque disminuir la brecha con la apropiación estratégica de los objetivos de la organización y mejorar sus indicadores.

El modelo de intervención propuesto en este trabajo crea tres programas, cada uno de ellos busca atacar las dos variables más bajas para las tres dimensiones que fueron objeto de nuestra medición. El programa de comunicación ‘Líderes del cambio’ tiene el objetivo de evidenciar la importancia de cada rol en la consecución de las metas de la organización. Con esta propuesta se busca mejorar las variables más bajas dentro del liderazgo transformacional: ausencia de liderazgo y dirección por excepción. Dado que esta estrategia busca que cada colaborador interiorice la importancia de su rol en la consecución de las metas de la organización, el desarrollo de este punto permitirá que Automundial sea una compañía sostenible con crecimiento rentable y generadora de caja, le ayudará a disminuir los costos de operación de sus clientes garantizando productos y servicios de alta calidad.

El programa ‘Líderes de automatización’ mejorará las variables relacionadas con el autoliderazgo: evaluación de creencias y de lo que asume, y autocastigo. Teniendo en cuenta



que su objetivo consiste en comunicar las actividades de capacitación a los colaboradores, así como las brechas en recursos en el marco de un proceso de automatización, esta estrategia permitirá mejorar constantemente los procesos para ser más eficientes, confiables y escalables.

El programa de formación ‘Líderes de creación de identidad’ busca llevar por un día a los colaboradores operativos a ser líderes estratégicos, con el objetivo de que comprendan los objetivos organizacionales de Automundial y las razones por las que el cambio es necesario para su logro. Esta estrategia busca mejorar las variables más bajas en la medición de inteligencia emocional: empatía y habilidades sociales, y autorregulación. Con este punto, se busca atacar principalmente el objetivo estratégico de desarrollar una cultura que se mejora y transforma cada día.

A partir de estos tres programas, se propone un plan integral de cambio organizacional en Automundial, que alinee su propósito, estandarice procesos clave y fortalezca la identidad corporativa, garantizando una adopción efectiva y sostenible del cambio en todos los niveles de la organización en el marco del modelo propuesto. La implementación del proceso de gestión de la transformación le permitirá a la compañía cumplir sus objetivos estratégicos, entre ellos, sus indicadores financieros, al crear una conexión más fuerte entre los líderes de Automundial y el resto de colaboradores.

Adicionalmente, se identifican las variables que permiten medir el impacto de este modelo de intervención en los indicadores estratégicos de Automundial, para que la organización inicie la aplicación del plan integral de cambio, tenga la capacidad de evaluarlo y realizar los ajustes necesarios que se requieran durante su proceso.



Como conclusión general, la aplicación de instrumentos de la escala WLEIS para medir ciertas variables al interior de las organizaciones puede contribuir a identificar oportunidades de mejora que ayuden a la consecución de objetivos estratégicos de las empresas. Con base en esta identificación, además, se pueden diseñar planes de transformación que permitan gestionar el cambio en las compañías y su correspondiente evaluación.

## **RECOMENDACIONES**

Como acciones futuras, se recomienda hacer el seguimiento y la evaluación a los indicadores financieros mientras se aplican el modelo de implementación y las métricas de monitoreo y evaluación. Esto permitirá observar la relación entre el proceso de gestión de la transformación y los objetivos estratégicos de Automundial, y qué tanto la disminución de la brecha aporta a la consecución de las metas.

Dado que no se encontraron estudios previos en los que se tratara la correlación entre la inteligencia emocional, el autoliderazgo y el liderazgo transformacional a partir de la escala WLEIS para empresas que participen en los sectores automotor o de transporte sostenible, actividad que identifica a Automundial, este documento se considera innovador, y puede iniciar la discusión sobre la aplicación de la medición y la incidencia de sus resultados en los objetivos estratégicos de las compañías que forman parte del negocio.

El trabajo cobra aún más relevancia si se tiene en cuenta que cada vez más empresas buscan que sus negocios adopten la sostenibilidad como core de las operaciones, mientras buscan lograr indicadores financieros positivos que respalden dicha transformación. Las



soluciones propuestas en este documento pueden brindar una perspectiva a organizaciones que tengan por objetivo dar ese salto, pero desconozcan cómo relacionar el logro de los objetivos estratégicos con ciertas variables de la cultura organizacional.

Por esa misma razón, es necesario hacer más trabajos para los sectores de automotor o de transporte sostenible, a donde cada vez llegarán más jugadores, con el objetivo de explorar nuevas aproximaciones de la escala WLEIS dentro de las organizaciones que forman parte del negocio. Existen oportunidades de investigación posteriores específicas en aquellas empresas que han adoptado nuevas formas de trabajo, como las jornadas laborales de cuatro días, el teletrabajo o el trabajo híbrido, donde sería interesante observar la correlación de variables de la escala WLEIS y evaluar cuáles podrían ser los acercamientos potenciales al proponer un plan para la gestión de la transformación.

Incluso, como se observó en el documento *Developing environmental transformational leadership with training: Leaders and subordinates environmental behaviour outcomes*, a partir de trabajos como este se pueden desarrollar conceptos relacionados con las variables objeto de medición para aquellas organizaciones cuyo negocio tiene un componente ambiental. Dicho estudio introduce el término Liderazgo Transformacional Ambiental (ETFL, por sus siglas en inglés), definido como el rol que tienen los líderes para gestionar o influir en los empleados a la hora de adoptar Comportamientos Proambientales (PEB) (Nduneseokwu y Harder, 2023).

De igual manera, se podrían crear conceptos precisos para las variables de inteligencia emocional y autoliderazgo en el contexto ambiental, que definieran mejor las competencias necesarias a impulsar a la hora de desarrollar, administrar y evaluar un modelo de intervención para compañías con este componente.

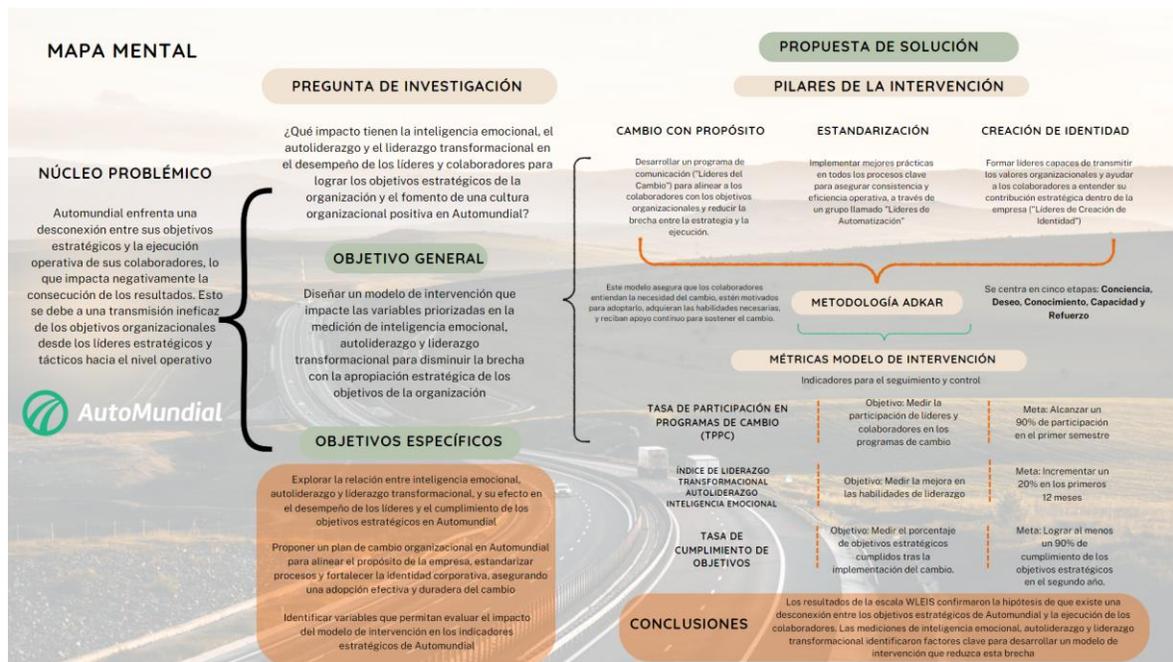


Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

En otras palabras, la escala de medición WLEIS puede ser tomada como un punto de partida que puede sofisticarse a partir de las características de cada industria para proponer modelos de gestión de la transformación cada vez más desarrollados en las organizaciones.

# ANEXOS

## Anexos A. Mapa mental del trabajo realizado.



*Anexos B. Diagrama de Gantt sobre el cronograma del modelo.*



Diagrama Gantt  
Cronograma Modelo

*Anexos C. Métricas modelo de intervención ATM - phVa*



Métricas%20modelo  
%20de%20intervención

*Anexos D. Póster de presentación*



POSTER - MBA13 -  
Automundial versión

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta-Prado, J.C., & Zárate-Torres, R.A. (2019). Validation of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale for Chilean managers. *Suma Psicológica*, 26, 110-118.

Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., & Tafur-Mendoza, A. A. (2022). Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Colombian Manager Sample. *Journal Of Intelligence*, 10(2), 29.  
<https://doi.org/10.3390/jintelligence10020029>

Alexandra, T. (2017). Emotional Intelligence and Human Resource Management: The Case of Municipal Sports Organizations.

Automundial. (s.f.). Nosotros documento interno. Recuperado el 23 de octubre de 2024, de <https://automundial.co/nosotros/>



Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational cultura.

*Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.

<http://www.jstor.org/stable/40862298>

Bass, B. M. (1997). Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *The*

*Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), 19–28.

<http://www.jstor.org/stable/20832520>

Bedoya, M. A., Pérez-Sánchez, E., Zapata, C., Baier-Fuentes, H., & Hernandez-Sanchez, B.

(2024). Entrepreneurial Orientation and Transformational Leadership for the

Development of Innovation Capabilities. *Kvalita InováCia Prosperita/Quality*

*Innovation Prosperity*, 28(1), 174-192. <https://doi.org/10.12776/qip.v28i1.1895>

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación Administración, Economía, Humanidades

y Ciencias Sociales (3.a ed.). [https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/EI-](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf)

[proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf](https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/EI-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf)

Boca Dana Gratiela. 2013. ADKAR Model vs Quality Management Change. Galati,

Romania: Universitatea Technica Cluj-Napoca.

Budiwati, D., and A. Z. R. Langi. 2013, 2-4 December. " E-learning Activity Based on

EMM and ADKAR Change Management for Elementary Schools." In Information

Systems International Conference (ISICO), 255 – 260.

Calder, A. M. 2013. " Organizational Change: Models for Successfully Implementing

Change." Published Thesis, Utah State University, Logan, USA.

<https://digitalcommons.usu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1142&context=honors>

[Accessed 30/06/2024].



Contreras Gutiérrez, Ofelia, Chávez Becerra, Margarita, Aragón Borja, Laura Edna, & Velázquez Ortiz, Miriam. (2011). Estrategias de pensamiento constructivo en estudiantes universitarios. *Universitas Psychologica*, 10(1), 99-111. Retrieved June 22, 2024, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672011000100009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672011000100009&lng=en&tlng=es).

Gupta, P., & Mittal, A. (2023). Realising leadership in Indian market by Deming awarded original equipment manufacturing industry through TQM. *International Journal Of Services And Operations Management*, 44(3), 426. <https://doi.org/10.1504/ij som.2023.129465>

Hekneby, T., & Olsen, T. H. (2024). *The role of leadership in organizational learning in multinational companies. Learning Organization/~The æLearning Organisation*, 31(2), 141-162. <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2022-0101>

Hiatt, Jeffrey M. 2004. ADKAR: a Model for Change. Loveland, CO : Prosci Research.

Hiatt, J. M. 2006. ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.

Hiatt, J. M., and T. J. Creasey. 2012. Change Management: The People Side of Change. 2nd ed. München : Prosci Learning Center Publications. <http://www.change-management.com/cmp/xQnRz/PilotPro2012/elearning/ChangeManagement-PDF-download-2nd-edition.pdf>.

Jaaron, A. A., Hijazi, I. H., & Musleh, K. I. Y. (2021). A conceptual model for adoption of BIM in construction projects: ADKAR as an integrative model of change management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(6), 655-667. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1915975>



- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5-8. <https://doi.org/10.1108/hrmid-04-2017-0073>
- Kesavan, H. B., & S, B. (2022). Emotional Intelligence and Relationship Management Among the Employees in Automobile Retail Showrooms. *International Journal Of Professional Business Review*, 7(6), e0889. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.889>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). *Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership*. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Loyola, Y. (2019). *Análisis y evaluación de la inteligencia emocional como moderador de la relación entre el liderazgo ético y el compromiso organizacional en empleados del sector público peruano*[Tesis de Maestría, Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Institucional Universidad ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/2102>.
- Lowery, Michael S. 2010. "Change Management in a Dynamic Information Technology Environment: Inquiries into the Adkar Model for Change Management Results." All Regis University Theses. 126.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>



- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106–129. <https://doi.org/10.2307/2392745>
- Merino Soto, César, Lunahuaná-Rosales, Manuel, & Pradhan, Rabindra Kumar. (2016). Validación estructural del Wong-Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS): Estudio preliminar en adultos. *Liberabit*, 22(1), 103-110. Recuperado en 17 de junio de 2024, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272016000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272016000100009&lng=es&tlng=es)
- Michie, J., & Zumitzavan, V. (2012). The impact of ‘learning’ and ‘leadership’ management styles on organizational outcomes: a study of tyre firms in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 607-630. <https://doi.org/10.1080/13602381.2012.694724>
- Moreyra-Ruiz, M. G., & Olivas-Ugarte, L. O. (2023). Escala de Inteligencia Emocional de Wong-Law (WLEIS-S): propiedades psicométricas y datos normativos en población adulta peruana. *Revista de Investigación En Psicología*, 26(2), 105-128. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v26i2.24376>
- Nduneseokwu, C. K., & Harder, M. K. (2023). Developing environmental transformational leadership with training: Leaders and subordinates environmental behaviour outcomes. *Journal Of Cleaner Production*, 403, 136790. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136790>
- Pacheco, N. E., Peña, L. R., & Álvarez, N. S. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S). *PubMed*, 31(1), 94-100. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.147>



- Ríos-Hernández, A., Mendoza-Gómez, J., & La Rosa, L. M. V. (2023). Emotional intelligence and analytical skill as human capital factors influencing competitiveness through analysis of Toyota Kata, Kaizen and Quality 4.0: empirical study conducted during COVID-19. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2023-0129>
- Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Busharmaidi, B., Hutajulu, I. G., & Hutajulu, R. S. (2023). The influence of new leadership styles on employee performance in an automotive industry of Indonesia. *Problems And Perspectives In Management/Problems & Perspectives In Management*, 21(2), 592-602. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.54](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.54)
- Swarnalatha C., Sureshkrishna G. (2013). Emotional intelligence and job satisfaction: A study among employees of automotive industries in India. *International Business Management*, 7(1), 46-49.
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., & Hsu, S. C. (2021). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. *The TQM Journal*, 34(1), 29-69. <https://doi.org/10.1108/tqm-02-2021-0037>
- Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. [fecha de Consulta 20 de Noviembre de 2023]. ISSN: 0120-4645. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025086008>