

**Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria
artesanal en situaciones de pandemia Covid-19**

Seminario perspectivas teórico-prácticas de intervención grupal

472376 Jessica Marcela Arango

471370 Natalia Herrera Cometa

467205 Gine Ximena Ortiz Angulo

470432 Kelsy Johanna Quimbayo González



Asesora

Johana Mildred Sánchez Gomez

Modalidad de grado, Pregrado Psicología

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA

SEDE CALI

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Enero 2021

Contenido

1.1 Introducción	3
1.2 Caracterización de la organización	4
1.3 Justificación	8
1.4 Situación y planteamiento del problema	9
2. Fase II	12
2.1 Título: Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19	12
2.2 Antecedentes investigativos	12
2.2 Marco teórico de la problemática	14
2.2.1 Liderazgo transaccional	15
2.2.2 Liderazgo transformacional	16
2.2.3 Liderazgo Resonante	18
3. Fase III	20
3.1 Objetivos	20
3.2 Caracterización grupo a intervenir	20
3.3 Planeación de la intervención	22
3.4 Propuesta de intervención grupal enfocada en el liderazgo transformador	26
3.5 Técnica de observación de la intervención grupal	31
3.6 Aspectos éticos	35
3.7 Conclusiones	36
4. Referencias bibliográficas	37
5. Anexos	40

1.1 Introducción

El papel de la gestión humana en las organizaciones resulta fundamental actualmente por la situación de pandemia y la crisis sanitaria mundialmente generada por el COVID-19. Por lo cual esta área posee un papel indispensable ya que tiene un rol de fortalecimiento de lo humano y busca estrategias continuas que permitan facilitar la supervivencia de las empresas, de igual forma garantizar la protección de las personas más vulnerables de perder sus ingresos, la reducción de la nómina o hasta reducir salarios. Alternativas que se optan por los efectos económicos que se han presentado por la reducción de actividad en el sector económico en donde muchas organizaciones se vieron afectadas. Caso que ocurrió con la empresa Artesanías la Caleñita SAS.

Las decisiones gerenciales de recorte personal que opta esta organización generan un impacto social y económico en las personas que han debido despedirse de su labor, lo que produce en ellos situaciones angustiosas, sin embargo, no se debe olvidar a los trabajadores que permanecen en la empresa, donde estos desconocen su destino laboral pues la situación de pandemia genera incertidumbre e inseguridad. Es por esto que Calderón (2020) menciona que la gestión humana debe reinventarse en cuanto a la construcción de un nuevo liderazgo, la situación actual insta en las organizaciones nuevos retos que ponen a prueba y en evidencia la verdadera y real condición de líderes independientemente del nivel jerárquico. En tiempos de pandemia el buen liderazgo permite ver las dificultades como momentos de oportunidad, el líder con mente abierta favorece un entorno de trabajo creador y participativo, asimismo empodera, fomenta y desarrolla la autonomía de su equipo de trabajo, aprovechando sus potencialidades y capacidades.

Por esta razón el papel del líder en tiempos vulnerables como la pandemia debe conseguir involucrarse directamente con su equipo, logrando una relación y un vínculo más personal, en la que todos y cada uno sienta en su jefe un soporte para su estabilidad emocional, además realizar un acompañamiento para mantener la perspectiva organizacional y el compromiso con los objetivos colectivos (Calderón, 2020).

1.2 Caracterización de la organización

Artesanías la Caleñita SAS es una organización privada, que fue fundada en el año 1987 por Luz Edith Giraldo Ossa, es una empresa que se dedica a la compra y venta de artesanías representativas de distintos lugares de Colombia, la “Caleñita” como se le conoce comúnmente a lo largo de los años ha expandido sus servicios, empezando como distribuidor de canastos en pajas y bejucos naturales, agregando souvenirs, artículos de decoración de hogar artesanal, artesanías de lujo, dulcería típica, cafetería típica, entre otras cosas. El establecimiento se encuentra ubicado en el barrio Alameda de la ciudad de Cali el cual corresponde a la comuna 9. Actualmente la empresa cuenta con 7 trabajadores según lo manifiesta la auxiliar administrativa.

La empresa tiene como misión que

Luego de más de 3 décadas de gestión y de la mano de un equipo de alta calidad, nos hemos establecido como una empresa líder del sector de Decoración y Artesanías Colombianas en nuestra región. En La Caleñita nos hemos comprometido desde el principio con el mejoramiento y evolución continua, buscamos siempre el desarrollo de nuestros colaboradores y proveedores al igual que el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes. Nuestro interés está fundamentado en acercarnos a los requerimientos de nuestros clientes, contribuir para el desarrollo empresarial de nuestros proveedores y constantemente ganar espacios en el mercado de la ciudad, región y país (página oficial de Artesanías la Caleñita SAS).

Además, la empresa se propone para el 2023

...Ser reconocidos en nuestra Región como el referente más importante en el sector decoración y tener nuestra operación digitalizada para abarcar el mercado emergente de compras on-line en Colombia y el mundo. Constantemente buscamos garantizar el bienestar y crecimiento de nuestros colaboradores y proveedores para trabajar en completa armonía (página oficial de Artesanías la Caleñita SAS).

La empresa se dedica a la venta de artesanías Colombianas, el 85% de sus clientes son extranjeros, el otro 15% corresponde personas que van viajar al extranjero o que desean decorar

sus casas de forma artesanal; teniendo en cuenta esto es importante destacar que para marzo del presente año la empresa contaba con 24 empleados, pero a medida que se fue presentando la crisis por la contingencia por el Covid 19 la empresa tuvo que buscar estrategias cómo reducción de sueldos, vacaciones colectivas, suspensión temporal de contratos, hasta que finalmente debieron finalizar muchos de los contratos; pasando así de tener 24 empleados a tener 7, entre estos, 1 hombres y 6 mujeres, sus actuales colaboradores corresponden a personas entre los 28 y los 65 años de edad que tienen más de 3 años trabajando para Artesanías la Caleñita.

La empresa tiene una amplia instalación dividida por secciones, se reconocen la sección de dulcería, canastos, cafetería, cocina, joyería, entrada principal, instrumentos musicales y la sección de “arriba”; además cuenta con 6 bodegas, 1 comedor y 1 sala de descanso. Según lo describen dos de las trabajadoras (a las cuales se les conocerá en este documento como Colaboradora 1 y Colaboradora 2), la empresa brinda los equipos adecuados, los espacios y demás necesidades de los trabajadores, además de promover los comités como de convivencia laboral, COPAST y las brigadas de emergencia; constantemente se llevan a cabo capacitaciones para uso adecuado de implementos de seguridad, en la atención al cliente, para relajarse, entre otras.

Se lleva a cabo una entrevista semiestructurada con dos de las actuales trabajadoras de la organización, en la cual entre otros aspectos manifiestan una alta carga laboral, lo cual ha estado afectando a los trabajadores en distintos ámbitos cómo personales, laborales, sociales y físicos; en las palabras de una de las entrevistadas “es que imagínate el trabajo que antes hacíamos más de veinte ahora lo estamos haciendo siete personas, yo entiendo que las cosas no están bien pero no es justo”; esta problemática ha provocado grandes cambios en la estructura jerárquica de la organización. Anteriormente el organigrama aunque no se expresaba con muchas jerarquías, si daba a entender de manera clara las personas que lideraban la organización.



Gráfico #1, Organigrama de Artesanías la Caleñita. Tomado de la página oficial de artesanías la Caleñita.

Se puede evidenciar que el gerente general es la cabeza de la organización, seguido en orden jerárquico por la asistente y la auxiliar administrativa, posteriormente se encuentra la auxiliar contable; en el último nivel de jerarquía encontramos oficios varios, cargo desempeñado por 16 personas; auxiliares de cocina desempeñado por 2 personas y auxiliar operativo por 2 personas.

La gerente es la persona que lidera la organización y es la fundadora de la empresa; esta persona está involucrada en todos los procesos de la empresa, desde la compra de mercancía hasta la venta del producto. La asistente administrativa es la persona que se encarga principalmente de cuadros de caja diarios, manejo de la caja mayor y organización de turnos y puestos de los empleados, la auxiliar administrativa es la encargada de la parte de gestión humana, el apoyo en la preselección, la supervisión de los comités, recibiendo quejas, sugerencias y demás comentarios de los clientes, exportaciones y ventas de gran valor. La asistente contable es encargada de la gestión documental, manejo del archivo y los libros contables y el pago de nómina; las auxiliares de cocina son dos personas encargadas de la sección de cafetería, una se encarga de la atención en la cafetería y otra de la preparación de los alimentos en la cocina; el auxiliar operativo es una persona encargada del apoyo en la bodega para manejo de cargas pesadas, y es la persona encargada de realizar las diligencias como idas a banco, domicilios y demás; por último, los oficios varios son la mayoría de los trabajadores, y son los encargados principalmente del punto de venta, el aseo, el surtido de la mercancía, la atención al cliente, el uso de la caja y la organización de los

productos, estas personas tienen una sección asignada pero cuando se requiere deben dar apoyo a cualquiera de las sesiones que lo necesite.

Cada integrante de la empresa debe apoyar a cualquiera de sus compañeros que lo necesite ya que se trata de equipos de trabajo donde según IESE Business School, (2017) Se caracterizan por que trabajan juntos en pro de unos objetivos que favorecen a todo el equipo y no a uno de sus integrantes por separado.

Un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias, que tienen un propósito común y unos objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables (Katzenbach y Smith, 1993). Un equipo requiere un producto de trabajo colectivo de cuya consecución todos sus miembros son responsables. Dicho producto colectivo es el resultado de unir las aportaciones de todos sus miembros, que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común (IESE Business School, 2017).

En la Caleñita se evidencia una comunicación recíproca, en la que cada uno de los empleados cumple con un rol de colaboradores que le permite ser partícipe de las estrategias y decisiones de la empresa.

Como se manifestó en la descripción del organigrama, aunque los líderes de la organización eran pocos y estaban claramente definidos, esto cambia con la reducción de los colaboradores de la empresa ya que las 7 personas que aún trabajan en la organización son: La gerente, la asistente y la auxiliar administrativa, la auxiliar contable, 1 de las auxiliares de cocina, el auxiliar operativo y uno de los colaboradores de oficios varios; debido a esto uno de los factores que afectó fuertemente a la estructura interna de la organización fue la forma de liderar, teniendo en cuenta que los colaboradores actualmente están todos desempeñando funciones de oficios varios se ha invisibilizado la jerarquía y se ha dificultado el liderazgo; es tarea del líder (gerencia) organizarse y liderar a pesar de los cambios estructurales, en el clima laboral, en factores motivantes, en la carga de trabajo, entre otras cosas.

1.3 Justificación

La psicología organizacional se preocupa por los temas de liderazgo, satisfacción laboral, motivación del colaborador, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional, entre otros, con la intención de desarrollar el desempeño de las personas en el contexto organizacional (Aamodt, 2010). Teniendo en cuenta esto, el actual proyecto se enfocará desde la línea del liderazgo, con el interés de contribuir a la mejora y el impacto positivo en la empresa Artesanías La Caleñita S.A.S.

Con el fin de trabajar en esta línea, hay que tener en cuenta que una de las partes más importantes en una organización son los colaboradores, ya que permiten que la organización sea sostenible en el tiempo y den resultados positivos, por esto, es necesario el cuidado de esta gran parte de población que conforma la empresa. El cuidado en la permanencia la proporcionan en gran parte los líderes de la organización, quienes ejercen el rol de dirección y guía de los departamentos de la compañía, parte de sus funciones de liderazgo están encaminados a dirigir las actividades que desempeñan cada miembro, por ende tienen una actuación importante, ya que como lo expone Evans y Lindsay (2008) el liderazgo es la habilidad de influir positivamente en la gente y los sistemas provocando una actitud determinada, bajo la autoridad de uno a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.

Por ende, se busca mejorar el aspecto de liderazgo en los líderes de la empresa, ya que si se desea llegar a una empresa humanizada con líderes transformadores, son estos los que le dan un giro a la percepción de ver la parte económica como el eje central que conforma una relación colaborador-empresa, sino darle mayor importancia a propiciar un ambiente humano donde se labore por la ilusión del trabajo bien hecho, y donde cada colaborador tenga claro el objetivo colectivo de la empresa.

Es de relevancia tratar este tema, puesto que se ha comprobado que la manera como el líder actúa y transmite sus instrucciones a los colaboradores influye e impacta de manera significativa en el clima laboral y los resultados; en este orden de ideas su deber desde el rol que cumple es el de abordar a las personas con actitud de espíritu de servicio e iniciar siempre enseñando desde su propio accionar, para posteriormente invitar a los otros a seguirle, además es quien de forma más

directa va a transmitir la pasión por la empresa y su trabajo, por ende, será ejemplo en el trato humano con sus colaboradores.

Por lo tanto, la importancia de este proyecto para la psicología se enfatiza en nuevas formas de intervención que se están abordando en el área organizacional, como lo son los conceptos actuales de un líder positivo, los cuales brindan innovación y transformaciones tanto laborales como personales que generan en los equipos de trabajo mayor productividad y efectividad de los procesos que realizan.

1.4 Situación y planteamiento del problema

El liderazgo es un aspecto fundamental en las organizaciones, este se define como “la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011 citado en Giraldo, D y Naranjo, J, 2014). El líder de una organización es la persona que genera influencia sobre los otros, esta influencia puede ser tanto positiva como negativa. Petit, F, (1984) menciona que las organizaciones es importante tener en cuenta aspectos como la comunicación, el poder, la cultura de la organización y el clima social, como se mencionó anteriormente, en la empresa Artesanías la Caleñita S.A.S. la estructura interna de la empresa se ha visto afectada por la reducción de personal, así como también la forma de trabajar y los motivadores; la gerente como líder encargada debido a la situación ha tomado decisiones sin tener en cuenta a sus empleados y no ha evaluado como estas han afectado a la organización en general, con base a esto la situación a intervenir es aquella que Petit ha denominado como poder.

Para que se ejerza poder en una organización Petit, F, (1984) citando a Fritz Redl menciona los 10 roles que desempeña “la persona central” este último término refiere a la persona que ejerce una influencia en los otros, los cuales hemos entendido como líder de la organización o del grupo. A partir de la situación que se está evidenciando en la Caleñita, los aspectos que se consideran más relevantes son:

- El supremo patriarca: Con este rol se refiere a la necesidad que tienen los miembros del grupo de ser aprobados por la persona central, con respecto a este aspecto se da una identificación de amor; en la Caleñita se ha presentado que por la alta demanda laboral las gratificaciones y reconocimientos por parte de la gerencia se han reducido, de hecho según manifiestan los dos colaboradores entrevistadas, al ser tanta las labores que se deben realizar la líder “nunca está satisfecha, para ella siempre falta algo”, razón por la que este aspecto ejerce un rol negativo en la organización.
- El objeto de las pulsiones agresivas: Refiere a que los miembros del grupo manifiestan pulsiones agresivas contra la persona central; esto se está evidenciando en la empresa Artesanías la Caleñita S.A.S. y que los trabajadores han manifestado que la persona central no siempre tiene en cuenta a los colaboradores que le rodean, que a pesar de tener mucho trabajo esta agrega cada vez más responsabilidades o llama la atención por diversos aspectos sin justificación; razón por la que los empleados se están quejando y están pensando en medidas como la renuncia, se realizan constantemente enfrentamientos hacia la líder, lo cuales dan muestra de estas pulsiones agresivas; además intentan no contestar a sus llamadas previendo que estas son para que trabajen más horas. La situación por sí sola ya es complicada y se complica aún más teniendo en cuenta que estos colaboradores llevan más de 10 años prestando sus servicios a esta empresa.

Las Colaboradoras 1 y 2 refieren que la relación con la gerencia ha experimentado grandes cambios, anteriormente se trataba de una relación carismática, pero con el pasar del tiempo se ha vuelto más tensa, en la que lo más importante es la recuperación de los recursos económicos que se perdieron en el tiempo que duró la cuarentena, además manifiestan que los cargos y las funciones han cambiado, la carga laboral se ha modificado y ahora trabajan más puesto que además de cumplir con las tareas de su cargo deben también cumplir con las tareas que anteriormente realizaban los oficios varios, también manifiestan que no se le puede ya brindar la asesoría completa al cliente lo cual ha generado inconformidad en las personas que asisten a la Caleñita; por otro lado la remuneración económica disminuyó con la llegada de la emergencia sanitaria y aun no se ha normalizado, lo cual genera inconformidades en los empleados. A partir de esto se

puede afirmar que los empleados de Artesanías la Caleñita tienen insatisfechas necesidades motivacionales intrínsecas, extrínsecas y trascendentes.

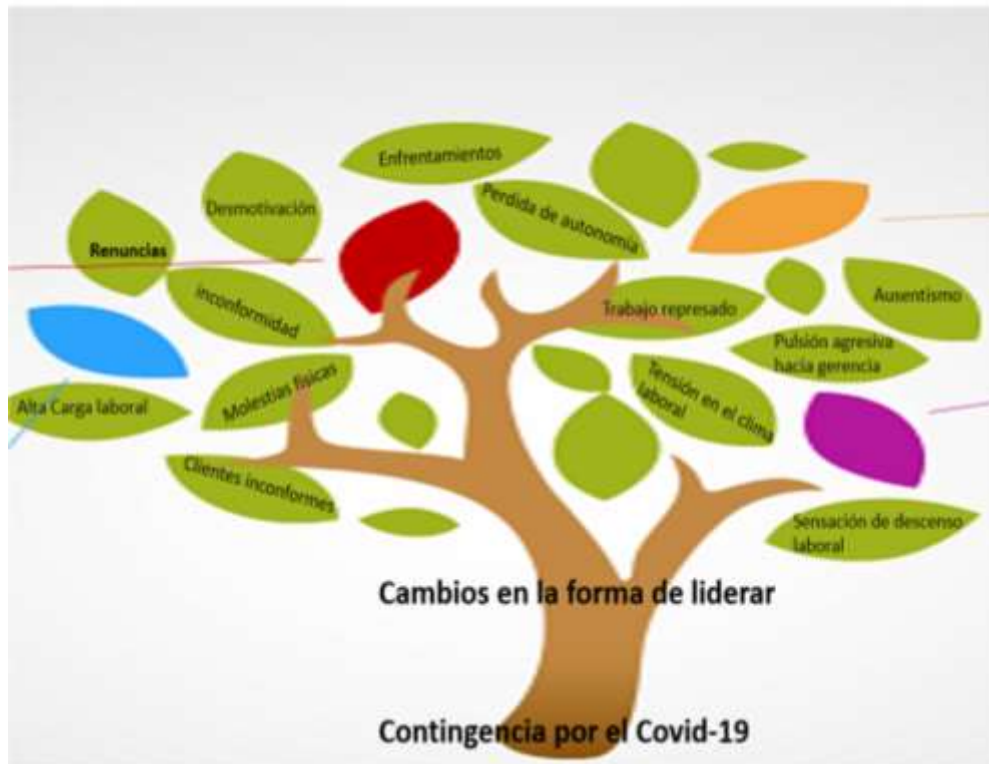


Gráfico #2, árbol de problemas; Elaboración propia.

Para la psicología este es un aspecto supremamente importante, ya que requiere una intervención, una vez identificado los problemas se destacan las consecuencias y las causas de dicha situación, pero es importante idear una estrategia de intervención que permita solucionar o mitigar la solución problema, en este caso es importante indagar en el papel del líder y en cómo él actuar del líder influye sobre los trabajadores, se debe apoyar la gerencia para qué a pesar de las nuevas adaptaciones tras la cuarentena y en medio de la crisis económica se empiecen a implementar distintos aspectos que permitan satisfacer algunas necesidades de los trabajadores, de esta manera la empresa se encaminará a los resultados esperados.

2. Fase II

2.1 Título: Estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la industria artesanal en situaciones de pandemia Covid-19

2.2 Antecedentes investigativos

Para la elaboración del presente trabajo se tomó en cuenta algunas investigaciones que se han realizado en Latinoamérica con referencia a lo que es el liderazgo laboral, en primera instancia es importante tener en cuenta que en los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunos de los más aceptados, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. (Ramos, 2020)

En una investigación que se llevó a cabo en Cundinamarca Colombia sobre el liderazgo y clima organizacional en un colegio de dicha ciudad, tuvo como propósito describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presentes, en dicha investigación se desarrolló basándose en un estudio descriptivo, donde el liderazgo y el clima organizacional se midieron a través de dos instrumentos: el test de adjetivos de Pitcher y la escala del clima Organizacional de Fernández, 2008, respectivamente. La aplicación de estos instrumentos se realizó de forma colectiva, para lo cual trabajaron con los directivos, los docentes y los estudiantes de los grados noveno, décimo y undécimo del colegio, que constituyeron el grupo estudiado, para el caso de los educandos, los test se aplicaron con previo consentimiento de los padres, según los resultados de esta investigación, el colegio estudiado denota ciertas dificultades respecto al liderazgo y algunos problemas del clima organizacional que deben ser intervenidos de manera prioritaria, la comunidad educativa estudiada registra una inconformidad mayoritaria en la forma en que se ejerce el liderazgo, bien sea por ausencia del mismo, o por ejercerse de formas no deseadas a la luz de las teorías y de la práctica. (Contreras y Jimenez, 2016).

En la Universidad de los Andes en Colombia se llevó a cabo un estudio, el cual buscaba establecer la relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del

empleado como el rol mediador de la confianza del líder, la muestra estuvo compuesta por quinientos noventa y siete empleados de organizaciones colombianas y mexicanas, los cuales respondieron un cuestionario, los resultados de este estudio indicaron que el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y de forma negativa con los síntomas de malestar y que estas relaciones están mediadas totalmente por la confianza en el líder, no se encontró relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico. Los resultados confirman la relación, descrita en estudios previos, entre liderazgo transformacional, menor malestar psicológico y mayor satisfacción laboral, sin embargo, sugieren que el efecto del liderazgo transformacional sobre la salud y el bienestar del empleado se limitaría a promover aspectos afectivos del bienestar, pero no del bienestar psicológico, a lo que llegaron a la conclusión de realizar una revisión profunda del significado de los conceptos de bienestar afectivo y psicológico y las diferencias entre ellos (Perilla y Gómez, 2017).

Por otra parte, en una investigación que se llevó a cabo en el Banco Pichincha sobre el estilo de liderazgo tuvo como objetivo determinar cualitativamente los estilos de liderazgo utilizados por los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia Pichincha y relacionarlos con las estructuras organizacionales a través de las cuales operan estas instituciones, la metodología que utilizaron se basó en la aplicación de encuestas a directivos de 60 cooperativas, tomando como referencia las variables planteadas por Bass y Avolio en su “Cuestionario Multifactorial sobre Liderazgo MLQ”, unido a otras metodologías para la evaluación de la estructura organizacional. Se concluye que en las cooperativas estudiadas los estilos utilizados por directivos son: transaccional, transformacional y Laissez Faire, siendo este último el que predomina en las estructuras organizacionales de las cooperativas. (Torres, Trujillo y Lorenzo, 2017).

Es importante tener claro que los líderes transaccionales hacen referencia a “aquellos que guían o motivan a sus seguidores en búsqueda de metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea” (Robbins y Judge (2013)

Y por último, en otra investigación que se realizó en Lima Perú, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo directivo, clima organizacional y la satisfacción laboral del docente en la universidad de ciencias y humanidades del distrito de los Olivos. El estudio tuvo un diseño descriptivo correlacional, la muestra quedó conformada por 35 docentes pertenecientes

a la facultad de humanidades y ciencias sociales de la universidad de ciencias y humanidades, se utilizaron tres instrumentos diseñados específicamente para este estudio, uno sobre liderazgo del directivo, clima organizacional y la satisfacción laboral del docente. A partir de los datos analizados se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Universidad de Ciencias y Humanidades del distrito de los Olivos, esta correlación es positiva alta entre las tres variables. (Simbron y Sanabria, 2020).

2.2 Marco teórico de la problemática

El ser humano desde muy temprana edad puede desarrollar características y manifestar algunos rasgos que lo distinguen de los demás, a nivel físico, intelectual y conductual, lo cual despierta en él unas cualidades de liderazgo. El liderazgo está presente en todas las relaciones humanas como tal este influye de manera positiva o negativa a sus seguidores, ya que se manifiesta como relación social en donde sus características de dirección predominan en la forma de trabajar y en el ambiente de relaciones de un área. Los perfiles de liderazgo se caracterizan por sexo, industria, nivel de estudio, entre otros. En vista de lo anterior las organizaciones requieren de personas líderes que posean aquellas particularidades, en donde dominan las competencias técnicas, conceptuales y humanas que le permiten tomar decisiones estratégicas de gran valor para el éxito de la organización teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización a la cual hacen parte, así como los objetivos y las metas de la organización. En vista de esto el liderazgo adquiere una formación completa en aspectos cognitivos, afectivos y conductuales que son clave para entender, interpretar y contribuir en todos los colaboradores de la organización. Por tanto, el rol de líder se le atribuyen ciertas particularidades en sus labores como mejorar la comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones estratégicas, un óptimo trabajo en equipo, manejo de conflictos, entre otros; diseñando y creando una cultura y clima organizacional agradable, confiable y cercana.

Las condiciones laborales desde el marco de la pandemia por el COVID-19 ponen en situaciones bastantes complejas a las organizaciones y al área de gestión humana debido a la crisis presentada, ya que en algunas organizaciones se ha debido tomar decisiones como recorte de

personal, reducción de cargos, exceso de trabajo para los demás que permanecen, la falta de apoyo, situaciones preocupantes desde lo humano y desde lo estratégico que generan incertidumbre e inestabilidad en las organizaciones. Es por ello desde la gestión humana que debe reinventarse el rol de líder y contribuir a la nueva construcción de competencias que permitan restablecer y dar un giro de mejoría y alivio a aquellos trabajadores que permanecen en la organización.

Todo un reto para los nuevos líderes de la organización, ya que desde el marco de la pandemia el papel del líder es vital para la estabilidad emocional de los trabajadores, de igual forma brindar un acompañamiento más cercano generando un vínculo, reconociendo las necesidades y el potencial de los trabajadores, y desde lo laboral asignando las labores requeridas a sus colaboradores sin llegar a saturar sus tareas, planificar y asignar de manera óptima el trabajo. Es por ello que los autores como Bass y Avolio son los precursores de un modelo de liderazgo que responde a las exigencias del siglo XXI, los cuales instauran un modelo de liderazgo transformacional y transaccional que contemplan temas tales como: calidad, innovación organizacional, necesidad de cambios organizacional de gran rapidez, innovación organizacional, planeación estratégica y orientación hacia los procesos organizacionales entre otros.

No obstante, Burns (1978) fue quien introdujo por primera vez los conceptos de liderazgo, Burns distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denomino: transaccional y transformacional.

2.2.1 Liderazgo transaccional

El enfoque transaccional no está basado en una relación de dar y recibir, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras. Para Burns (1978), el líder motiva a sus seguidores para intercambiar con ellos premios para un rendimiento de servicios, es decir estos trabajan motivados al logro de metas y despierta altos niveles de necesidades de actualización, más bien que por un interés inmediato. Características del liderazgo transaccional según su relación con los subordinados como afirma Mendoza (2018):

- a. Reconoce que los trabajadores recibirán de su trabajo e intenta ver que lo obtengan como garantía de su actuación.

- b. Intercambia premios y promesas de premio por el trabajo de los empleados
- c. Es sensible al interés inmediato de los trabajadores.

El liderazgo transaccional implica un proceso de intercambio que puede dar lugar al cumplimiento del seguidor de las peticiones del líder, si bien no produce ni genera entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas. Este líder posee dos tipos de conductas: las recompensas eventuales y la dirección pasiva por excepción. Las recompensas eventuales son conductas las cuales incluyen la clarificación del trabajo requerido para obtener recompensas y la utilización de incentivos para influir en la motivación. La dirección pasiva por excepción usa los castigos eventuales y otras acciones correctivas como respuesta a las desviaciones expresas de las normas de rendimiento aceptables (Yukl, 2008, p.274).

De acuerdo a eso se puede evidenciar que la teoría transaccional de liderazgo se fundamenta en el intercambio de las relaciones entre líder y los seguidores se basa en una serie intercambios de recompensas con una connotación de costo y beneficio.

2.2.2 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional para Burns (1978), reconoce la existencia de necesidades en el potencial de los seguidores, pero tiende a ir más allá, busca despertar y satisfacer necesidades más altas, comprometen la personalidad total del seguidor. Estos líderes se centran en satisfacer las necesidades motivacionales de sus colaboradores a niveles superiores de la pirámide de Maslow siendo: pertenencia, reconocimiento y autorrealización. Por consiguiente, el líder transformacional impacta la motivación y el desempeño de los seguidores, no busca satisfacer necesidades propias sino que busca un bien en común.

Bass (1999) expone que durante dos décadas han ocurrido cambios en el mercado y la fuerza laboral los cuales resultan en la necesidad que los líderes se vuelvan más transformadores y menos transaccional, “se animó a los líderes a empoderar a sus seguidores desarrollándose en individuos de alta participación y equipos centrados en la calidad el servicio la rentabilidad y la cantidad de productos de producción” (p.10). Con lo anteriormente mencionado se puede afirmar que el liderazgo transformacional brinda autonomía y un trabajo desafiante, este enfoque de

liderazgo va más allá de los propios intereses sino que alinea los intereses de los miembros individuales y los valores de la organización.

Las características del líder transformacional son:

- a. Motiva y transforma a los seguidores a través de su influencia, inspira a sus seguidores a alcanzar más de lo esperado.
- b. Eleva el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y aceptación de la misión organizacional, velar por el interés de bienestar del grupo.
- c. Mantiene relaciones positivas.
- d. Asume riesgos, lo cual le permite cambios óptimos en las situaciones de mayor dificultad.
- e. Defiende la necesidad del cambio, crean nuevas visiones, movilizan el compromiso sobre dichas visiones, para por último transformar a los individuos y a la organización (Mendoza, 2018).

Bass (1999), afirma que el liderazgo transformacional se refiere al líder que mueve a los seguidores más allá de los intereses personales inmediatos a través de aspectos importantes como la influencia idealizada (carisma), inspiración, estimulación intelectual o consideración individualizada. La influencia idealizada y el liderazgo inspirador se muestra cuando el líder visualiza un futuro deseable, articula cómo se puede alcanzar, da ejemplo para ser seguido, establece altos estándares de desempeño y muestra determinación y confianza ante sus seguidores. La estimulación intelectual se muestra cuando el líder ayuda a los seguidores a ser más innovadores y creativos. La consideración individualizada se muestra cuando los líderes prestan atención a la necesidad de desarrollo de sus seguidores, apoya y entrena al desarrollo de los mismos. Este liderazgo inspira a sus seguidores y por tanto siempre quieren identificarse con él (p. 11).

Por consiguiente, el liderazgo transformacional ha contribuido en el desarrollo de líderes exitosos en las organizaciones, estos líderes logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido logrando el cambio de un interés individual o un interés colectivo alcanzando las metas de la organización (Fernandez y Quintero, 2017). Por tanto se puede evidenciar que los líderes transformacionales brindan confianza,

entusiasmo, trabajo colaborativo y estimulan un excelente clima organizacional, ya que sus relaciones son sólidas y empáticas hacia sus seguidores.

Es pertinente mencionar como indica Mendoza (2018) que el liderazgo tiene una relación importante con tres aspectos a considerar que son: satisfacción de los individuos y el grupo, esfuerzo extra en su desempeño, y por último la efectividad.

Así pues, el liderazgo transformacional se mueve en los valores de inspiración, motivación y confianza a sus seguidores, el liderazgo implica una identificación personal a través de la influencia idealizada o carisma, este enfoque pone en primera escala los intereses personales, influye, motiva y moviliza sus seguidores a potencializar sus habilidades y capacidades para asimismo satisfacer sus necesidades y a partir de ello estimular a lograr un bien común contribuyendo al logro de meta y objetivos, personales y organizacionales.

2.2.3 Liderazgo Resonante

El principal autor que ha estado trabajando sobre el liderazgo resonante en las organizaciones es Goleman (2011), en su libro expone que el gran liderazgo se mueve y trabaja a través de las emociones. Los grandes líderes son aquellos que encienden la pasión e inspiran lo mejor de los seguidores cuando se trata de explicar porque son tan efectivos no separamos de la estrategia de la visión o las ideas poderosas, pues estos líderes trabajan a partir de las emociones.

Goleman (como se citó en Andújar y Pérez,2018) menciona que los líderes efectivos son aquellos que tienen la capacidad de reconocer sus estados de ánimos, identifican sus fortalezas y áreas de oportunidad, desarrollar su capacidad de autoevaluación continua, tienen autocontrol tanto en el plano personal, como en la interacción con otros (p.61). Por esta razón los líderes resonantes establecen conexiones intelectuales y emocionales con su grupo de trabajo, poseen alto nivel de autocontrol y son conscientes de sus fortalezas y de sus áreas de oportunidad, se les facilita identificar las emociones de los demás y se identifican con ellas, reconocen y aceptan como las emociones y los estados de ánimos influyen en el trabajo.

Por lo cual, como menciona Andújar y Perez “el líder resonante pone en práctica estrategias que estimulan la compasión, la esperanza y la conciencia activa, creando relaciones que permiten el beneficio de ellos como líderes y sus seguidores” (2018, p.61).

- a. La compasión se relaciona con la capacidad de las personas para entender los deseos y necesidades de otros y actuar para que estos logren alcanzar y satisfacer las mismas
- b. La esperanza se relaciona con la capacidad del líder de ayudar a que sus empleados o seguidores visualicen el futuro de forma tal que puedan insertarse en la estrategia a largo plazo de la organización. Los líderes esperanzadores inspiran a otros a lograr sus metas a corto, mediano y largo plazo son persistentes y visualizan los beneficios que estas pueden traer a sus vidas.
- c. La conciencia activa se relaciona con la capacidad de los líderes de ser y vivir conscientes de quiénes son como personas lo que conocen y en sus experiencias (Andújar y Pérez, 2018).

Aplicar el liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones resulta importante y óptimo en el clima y la cultura organizacional ya que permite mejorar aspectos de comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos, entre otros. Una organización que cuente con líderes que cuenten con competencias de liderazgo e inteligencia emocional pueden proveer desde el punto de vista psicológico una organización saludable. Por tanto el objetivo de las organizaciones es diseñar y desarrollar estrategias que permitan fomentar el liderazgo considerando como vital competencia el manejo de las emociones y sostener relaciones efectivas, que esta estrategia no sólo sea aplicada a los líderes sino que todos los seguidores puedan aprender a comportarse y desarrollar estas capacidades y competencias.

Para finalizar lo que se busca con los enfoques de liderazgo es que los líderes modernos conecten de manera racional con las motivaciones y emociones de sus empleados que busquen satisfacer sus necesidades por un bien común, que se centren en motivar e inspirar e influir de manera positiva a sus seguidores que sean comprensivos y entusiastas a la hora de desempeñar su trabajo.

3. Fase III

3.1 Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de intervención grupal que permitan el fortalecimiento del liderazgo transformador en los trabajadores de Artesanías la Caleñita SAS durante la contingencia por el Covid-19.

Pregunta problema: ¿Cómo diseñar estrategias de intervención que permitan fortalecer el liderazgo en la organización de Artesanías La Caleñita SAS?

3.2 Caracterización grupo a intervenir

A continuación, se procede a caracterizar de manera detallada a cada una de las 7 personas que conforman la empresa y qué harán parte de las estrategias de intervención mencionadas en el presente documento.

→ Auxiliar de cocina

Mujer de 34 años, con 3 años de antigüedad en la organización desempeñando el cargo de auxiliar de cocina. Anteriormente eran dos encargadas de la cocina por lo que las labores eran compartidas, sin embargo, tras los cambios y la reducción de personal por la contingencia por Covid-19 ella asumió por completo las responsabilidades del cargo. Vive en un barrio de estrato socioeconómico nivel 1 de la ciudad de Cali, junto a su esposo y sus dos hijos de 7 y 16 años, además de aportar económicamente a su hogar, ayuda económicamente a su hermana menor y sus sobrinos.

→ Auxiliar operativo

Hombre de 39 años de edad, con una antigüedad de 6 años en la empresa, primeramente, trabajó para una empresa de seguridad privada, la cual presto servicios de gestión de terceros a la organización Artesanías la Caleñita SAS, posteriormente el empleado decide terminar el contrato como guarda de seguridad y se vincula a la Caleñita en el cargo de oficios varios, tras 6 años

desempeñando este cargo su contratación cambió y se le asignó el cargo de auxiliar operativo. Este cargo era desempeñado por dos personas, pero al iniciar la contingencia por el covid-19 las responsabilidades del cargo recaen sobre este único auxiliar operativo. Este trabajador vive en un estrato socioeconómico 1 de la ciudad de Cali, padre de una niña de 4 meses, responsable además de su madre y dos de sus sobrinos.

→ Oficios varios

Este cargo queda siendo ejercido por una mujer de 28 años, ella tiene 7 años de antigüedad en la empresa, este cargo era desempeñado por 16 personas, y actualmente está siendo ejercido por una persona. Está colaboradora vive en un estrato socioeconómico nivel 2 de la ciudad de Cali junto a su esposo y su hijo de 11 meses.

→ Auxiliar contable

Cargo desempeñado por una mujer de 32 años que trabaja en la empresa hace 10 años, es una mujer con pregrado como contadora pública, razón por la cuál es la encargada de nómina, libros contables, gestión documental, entre otras cosas. Vive en un nivel socioeconómico 3 en la ciudad de Cali junto a su esposo, su hijo de 5 años, sus dos hermanos, sus dos cuñadas, su tío y su abuela.

→ Auxiliar administrativa

Mujer de 43 años, con 21 años de antigüedad en la empresa, cuenta con técnicos en excel, gestión empresarial, técnico en sistemas, técnica en comercio exterior y distintos cursos de profundización que han ayudado a la realización de sus funciones. Vive en un estrato socioeconómico 3 de la ciudad de Cali con sus dos hijos de 23 y 24 años y con su esposo.

→ Asistente administrativa

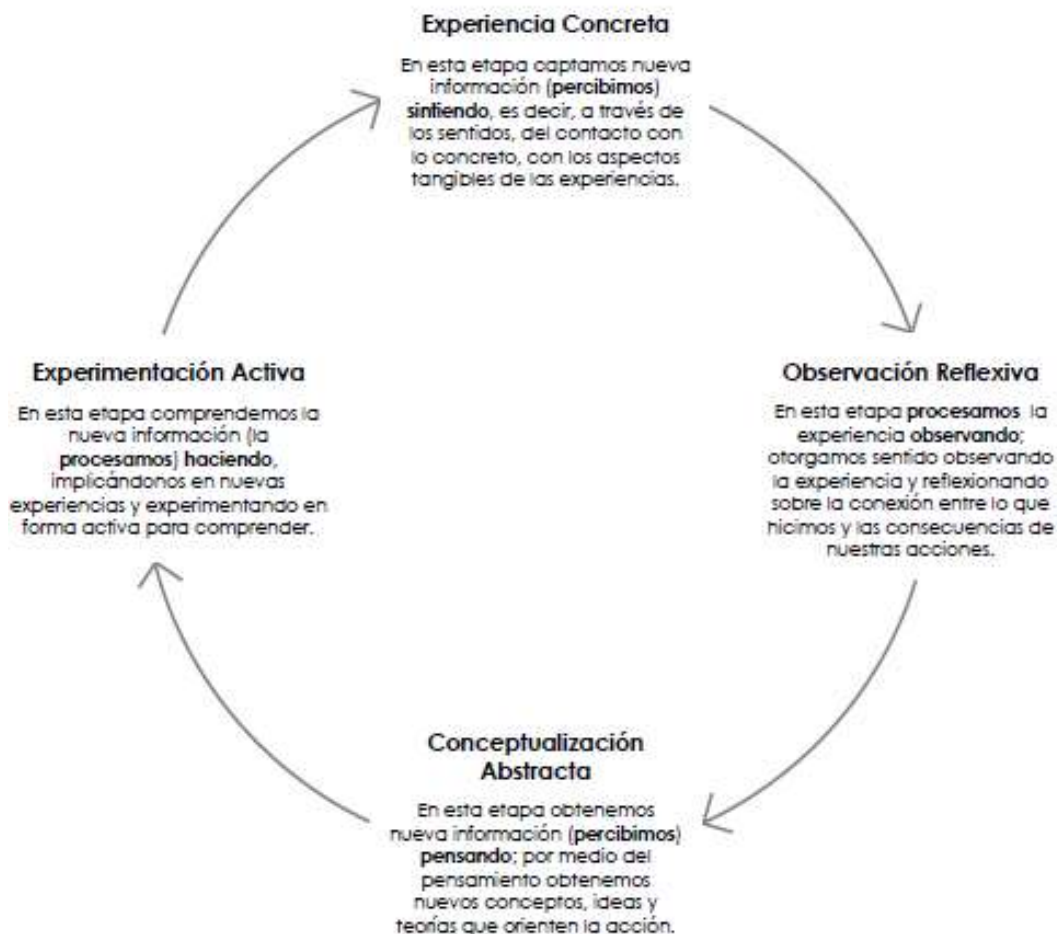
Este cargo es responsabilidad de una mujer de 56 años, la cual tiene 32 años en la empresa ejerciendo así un cargo administrativo; tiene conocimientos en contaduría pública y algunos cursos de actualización que le han permitido llevar a cabo sus funciones. Vive en la ciudad de Cali en un estrato socioeconómico nivel 4 junto a su esposo y su hijo de 23 años, además de eso es responsable de ayudar económicamente a su madre y padre.

→ Gerente

Mujer de 65 años de edad, fundadora y gerente de Artesanías la Caleñita SAS, la cual se fundó hace 34 años; la empresa empieza siendo la pequeña sección del negocio de quien era su esposo y posteriormente la empresa crece hasta convertirse en la que se conoce hoy en día; no cuenta con estudios formales, afirma que sus conocimientos son empíricos; vive en la ciudad de Cali en el sector del oeste, su nivel socioeconómico es 6 y vive con su pareja sentimental y su hija de 29 años.

3.3 Planeación de la intervención

La metodología que se llevará a cabo por medio del Ciclo de aprendizaje de Kolb en donde el aprendizaje se construye mediante un proceso de reflexión y el hecho de dar sentido y significado a las experiencias. La teoría de aprendizaje experiencial de Kolb consta de 4 etapas que se presentan como un ciclo en donde estas siguen una secuencia.



Gómez, (s.f.)

A continuación, se presenta como ocurren estas distintas etapas del ciclo de aprendizaje en cada una de las actividades planeadas en la intervención.

Etapas	Encuentro 1: Juego la mafia
Experiencia concreta	En esta etapa la experiencia concreta es el desarrollo del juego en donde el facilitador está pendiente y observa continuamente como los colaboradores van desarrollando y actuando durante el juego.

Observación reflexiva	El juego es dinámico, permite la experiencia, así como la reflexión, a partir del encuentro consigo mismo, desde la motivación y disposición relacionándose con el grupo por medio de un juego creado.
Conceptualización abstracta	Por medio de los resultados obtenidos en la anterior etapa se puede evidenciar los rasgos y cualidades de cada uno de los colaboradores. En efecto, cada participante puede exponer fallas y mejoras en el desarrollo del juego, se reflexiona de la actuación de cada uno y qué aspectos de los líderes contribuyen a que haya un mejor resultado.
Experimentación activa	Cada participante debe llevar sus conclusiones y habilidades nuevas a la práctica para sobrellevar obstáculos y lograr alcanzar nuevos progresos.

Etapas	Encuentro 2: El organizador de la feria empresarial
Experiencia concreta	En esa actividad se va organizar lo que es una feria empresarial virtual en donde se le asigna a cada uno de los colaboradores tareas a realizar de acuerdo a sus habilidades.
Observación reflexiva	En esa etapa ocurre una conexión entre lo que se hizo y los resultados obtenidos, en donde se tiene en cuenta la realización de la tarea. También si se asignó correctamente la tarea a su debido colaborador.
Conceptualización abstracta	Ya en esta etapa como tal se concluye la actividad, en donde se tiene en cuenta si el líder actuó de forma correcta y por tanto tuvo

	en cuenta las habilidades y creó estrategias para que cada uno de sus colaboradores pudiera hacer la tarea asignada de manera correcta.
Experimentación activa	Finalmente, todos los colaboradores deben contribuir y reflexionar de la actuación del líder asignado con el fin de construir mejores competencias y que el desempeño del líder y de su equipo de trabajo sea aún mucho mejor y eficaz.

Etapas	Encuentro 3: El líder ideal
Experiencia concreta	Esta actividad consta de la identificación de las características de un líder, donde se expongan sus habilidades y cualidades.
Observación reflexiva	Esta etapa ocurre cuando se redistribuyen los grupos en donde los integrantes del nuevo grupo deben conciliar y definir nuevamente el perfil de líder que es aceptado en su grupo.
Conceptualización abstracta	Teniendo en cuenta las observaciones y reflexiones obtenidas durante la experiencia de la actividad cada integrante o colaborador analiza las habilidades y cualidades de un líder por tanto obtienen nuevos conocimientos de las competencias de un líder.
Experimentación activa	Se pretende que a partir de los nuevos conocimientos y competencias adquiridas durante la actividad se logren nuevos conocimientos y fortalecimiento de liderazgo con el fin de potenciar estas nuevas habilidades aplicando y poniendo en práctica este nuevo aprendizaje. Teniendo en cuenta los perfiles del líder ideal, realizado durante la actividad.

3.4 Propuesta de intervención grupal enfocada en el liderazgo transformador

Teniendo en cuenta la problemática de la organización La Caleñita, se diseñó una propuesta de intervención grupal enfocada en fortalecer el liderazgo transformacional para el reforzamiento de la calidad de vida, las relaciones, la comunicación y el clima organizacional que existe entre los directivos y personal operativo, de las cuales participaran 7 colaboradores. Con el desarrollo de esta intervención se pretende incentivar las competencias de liderazgo en cada uno de los colaboradores, que cada colaborador dentro de su cargo se posicione y se consolide como líder teniendo en cuenta las características del rol que desempeña actuando de forma activa dentro de la organización.

La propuesta consta de 3 encuentros en donde se evidencian las estrategias de intervención en el grupo las cuales permitan fomentar y fortalecer el liderazgo, en este caso el tipo de liderazgo que se ha escogido para dicha intervención y de acuerdo con las características del grupo, se hará a partir del líder transformacional.

Objetivo de la propuesta: Brindar conocimientos aplicados sobre el liderazgo transformacional por medio de la adquisición de competencias para el fortalecimiento de la calidad de vida, las relaciones, la comunicación y el clima organizacional.

La presente propuesta se sustenta desde la metodología del ciclo del aprendizaje experiencial de Kolb, que consta de 4 etapas o momentos: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. A continuación, se presentará una a una las actividades planteadas.

Actividad para romper el hielo

Objetivo: Reconocer las virtudes de cada colaborador, distinguiendo los méritos propios.

Nombre: Brindis virtual

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos

Materiales: Copa

Procedimiento: Como la actividad se llevará a cabo de manera virtual, se indica a todos los colaboradores que enciendan la cámara, seguido a esto se le indica a los participantes la actividad, en donde el facilitador explica que se realizará un brindis virtual. Cada persona debe escribir y hacer un brindis como si estuvieran en una cena de celebración. Cada persona en su discurso debe hacer énfasis en las fortalezas, logros y rasgos de los cuales están orgullosos.

Con esta actividad se pretende conocer a los participantes e igualmente con esto que los colaboradores reconozcan aquellos méritos por los cuales tanto han trabajado y que en su momento no los han contemplado.

Primer encuentro:

Juego la mafia

Objetivo: Recrear una batalla entre una minoría informada y una mayoría desinformada, con el fin de percibir quienes poseen habilidades de tomar las riendas de la situación.

Tiempo de duración: 30 a 40 minutos

Materiales: La actividad no requiere materiales.

Procedimiento del juego: Los jugadores tienen roles asignados secretamente: o son "mafiosos", conociéndose entre ellos, o "ciudadanos", que solo conocen el número de mafiosos en su contra. Durante la fase nocturna del juego, la Mafia elige un inocente para matarlo. Durante la fase diurna, todos los jugadores debaten la identidad de los mafiosos y votan para matar al mayor sospechoso. Normalmente suelen jugar más de cinco personas, debiendo comenzar siempre más inocentes que mafiosos.

Los personajes asignados son:

- **El policía:** Es quien tiene la tarea de averiguar quien es el ladrón para atraparlo.
- **Ciudadanos:** Son los que tienen que asesinar para ganar el juego.
- **El médico:** Quien trata de salvar las vidas y lo representa.

- **El ladrón:** Quien comete el delito.

El juego:

Se decide a una persona quien será el narrador (facilitador), el cual decide secretamente el papel de los jugadores en el juego, mientras se le cuenta la historia que ha sucedido, al terminar la historia los participantes deben comenzar a pensar y a señalar a otro, tras ponerse de acuerdo todos, eligen a alguno todos y el narrador preguntará: "¿Están seguros?". Dirán que sí o que no. Luego de esto, el narrador anuncia a qué persona del grupo decidió matar por sospechoso y en ese momento se les informará si es o no es el ladrón. El juego se dará por terminado una vez que se haya encontrado el ladrón o si quedan dos personas.

Aclaraciones:

- El médico en la etapa dos (2) del juego podrá salvarse la vida, por si la mafia lo eligen a él como el ladrón, o podrá salvar la vida de unos de los participantes del juego.
- El número de jugadores puede variar, pero hay que buscar equilibrar el número de jugadores de cada clase evitando las ventajas de un bando sobre otro.
- Tras iniciar una nueva ronda los jugadores que han muerto verán todo el proceso, sin embargo, no podrán hablar ni señalar.
- Teniendo en cuenta la contingencia sanitaria que estamos presentando actualmente la actividad se realizará vía virtual, para la asignación de los roles se les hará saber por medio del chat interno.

Segundo encuentro

El organizador de la Feria Empresarial virtual

Objetivo: Incentivar el liderazgo y el trabajo en equipo, por medio de las habilidades destacadas para organizar, delegar y para la creación de estrategias.

Tiempo: 20- 30 min

Materiales: Tarjetas de colores o cartulina (que tendrá cada participante a su disposición)

Desarrollo de la actividad:

1. Primero se elige un líder, quien será el organizador de la futura feria de la empresa. Esta persona hará una lista de tareas necesarias para llevarla a cabo y designará cada tarea a los demás participantes, según sus habilidades, por lo que ha observado de sus compañeros.

2. El líder deberá escribir en unas tarjetas qué misión o tarea realizará cada uno, sin que los demás intervengan u opinen. Luego, lee las tarjetas y le indica a cada uno su tarea.

3. Los demás se toman un tiempo y luego se reúnen de nuevo, para que cada uno exponga cómo realizará su tarea y a quién le pedirá ayuda. También, dirán si el líder supo asignarles correctamente la tarea o si creen que se equivocó y podrían haberse desempeñado mejor en otro cargo.

4. Finalmente, para darle cierre a la actividad, cada participante escribirá en las tarjetas que cargo le gustaría desempeñar en la empresa, definir las tareas correspondientes al cargo y explicará porque sería bueno ocupándolo. Esto servirá de insumo para comenzar a diagramar en un futuro el organigrama o mapa de procesos de la empresa. De igual forma se reflexiona de la actuación del líder asignado, esto con el fin de buscar mejoras en su desempeño.

Tercer encuentro

El líder ideal

Objetivo: Analizar y fomentar las habilidades y cualidades para liderar un grupo, de esta manera potenciar las competencias del liderazgo en las organizaciones.

Tiempo necesario: 120 minutos, aproximadamente

Materiales: Papel y lapicero (solo uno de los integrantes del grupo)

Desarrollo de la actividad:

1. Se divide al grupo en tres subgrupos que tengan, como mínimo, cuatro integrantes. Si los grupos quedan desequilibrados, se determina que todos tengan el mismo número de componentes y el resto, quede (n) como observador (es).
2. Cada grupo recibe un nombre de un planeta.
3. El facilitador explica que cada grupo representa un planeta con una cultura diferente y que debe luchar por preservarla.
4. Se dan quince minutos para que los grupos se reúnan y elaboren el perfil sociocultural de su planeta siguiendo una serie de preguntas: apariencia física, religión (espiritualidad), clima y paisaje, estructura socioeconómica, roles, etc.
5. Cada grupo elige un representante que exponga las características al resto de compañeros.
6. El facilitador del grupo debe evidenciar las diferencias y semejanzas que existen entre los grupos.
7. Se vuelven a reunir por grupos y, en 10 minutos, deben elaborar una lista con las cinco cualidades y habilidades que debe tener un buen líder.
8. Los portavoces lo presentan al resto del grupo.
9. En este punto, el facilitador promueve que exista consenso entre grupos. Añade que va a redistribuir a los grupos (en salas de zoom) con motivo de una guerra intergaláctica.
10. Los integrantes de los nuevos grupos deberán limar asperezas y dejar atrás sus diferencias culturales y definir el perfil de líder que es aceptado por las tres culturas. Contarán con 30 minutos.
11. Se elige un portavoz por grupo y el portavoz promoverá un nuevo debate en el que debe quedar resuelto: a). Un perfil de liderazgo aceptado por todos. b). Listado de elementos relacionados con el liderazgo que cambió de una situación a otra.

Nota: en esta dinámica es muy importante el papel que juega el facilitador para que se respeten los tiempos y conducir, de manera adecuada, la dinámica.

3.5 Técnica de observación de la intervención grupal

Como técnica se utilizará una rejilla de observación, la cual tiene en cuenta algunas de las dimensiones del clima organizacional que presenta Sandoval, M, (2004), que son: toma de decisiones, procesos de comunicación, métodos de mando, procesos de planificación y proceso de influencia.

Con el pasar del tiempo las organizaciones le han otorgado gran importancia al bienestar de sus colaboradores, entendiéndolo así desde un enfoque biológico, psicológico y social; por estas razones el clima organizacional ha sido un factor fundamental, este concepto se introduce en la época de la de la psicología industrial/organizacional, lo introduce Gellerman (1960) “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García, M, 2009, p. 45).

Sandoval, M, (2004) menciona que el clima organizacional puede ser evaluado mediante distintas dimensiones, entre estas se destacan las 5 que fueron mencionadas anteriormente. Estas dimensiones son de gran importancia para el presente trabajo ya que tienen en cuenta aspectos cómo la forma de comunicación, la interacción entre superiores y subordinados, los procesos de toma de decisiones, entre otras cosas que afectan la forma de liderar de los colaboradores y de los directivos.

Dimensiones	Indicadores	Nivel de desempeño			Observaciones
		1	2	3	
Toma de decisiones:	1 Alto (70-100): Los participantes se ponen de acuerdo para tomar				

<p>Proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción. (Sandoval, 2004)</p>	<p>decisiones, se asignan y se adjudican roles en pro de los objetivos de la actividad.</p> <p>2 Medio (35-69): Los participantes asignan roles pero no todos los asumen, les cuesta trabajo ponerse de acuerdo en la toma de decisiones.</p> <p>3 Bajo: (1-34) El grupo no logra ponerse de acuerdo para tomar decisiones, les cuesta o no se asignaron los roles y cada participante asume más de un rol durante el desarrollo de la actividad.</p>				
<p>Proceso de comunicación:</p> <p>Se caracteriza por la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la</p>	<p>1 Alto (70-100): Cada uno de los participantes reciben información sobre las consignas de la actividad, también las decisiones y las estrategias son compartidas con todos los participantes, la comunicación es asertiva entre cada participante.</p> <p>2 Medio (35-69): La mayoría de los participantes reciben</p>				

<p>manera de ejercerlos según (Sandoval,2004).</p>	<p>información sobre las consignas de la actividad, las decisiones que se toman y las estrategias a seguir, la comunicación en la mayoría de los casos es asertiva.</p> <p>3 Baja (1-34): El grupo presenta dificultades para compartir la información con todos los integrantes del equipo, se presentan fallas que impiden la comunicación asertiva.</p>				
<p>Método de mando:</p> <p>Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados (Sandoval, 2004).</p>	<p>1 Alto (70-100): Se observa que el grupo obedece a un líder, lo sigue y tiene en cuenta sus opiniones y sus propuestas.</p> <p>2 Medio (35-69): El liderazgo lo toma más de una persona y el grupo obedece en algunas ocasiones a cualquiera de las personas que proponga u opine.</p> <p>3 Bajo (1-34): No se evidencia ningún líder en el grupo, los participantes no obedecen a nadie y cada uno hace lo que considera pertinente.</p>				

<p>Proceso de planificación:</p> <p>Es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices (Sandoval, 2004). En esta dimensión da a conocer las habilidades que los sujetos tienen para poner una actividad en marcha.</p>	<p>1 Alto (70-100) Se evidencia que el grupo plantea submetas y/o planifica los pasos a seguir para el cumplimiento de las actividades propuestas.</p> <p>2 Medio (35-69) Los participantes interactúan entre sí para poder llegar a la realización de las actividades por medio de técnicas o de sus habilidades pero no se evidencia una adecuada planificación.</p> <p>3 Bajo (1-34) El grupo no logra llegar a acuerdos que les permitan realizar las actividades de manera grupal.</p>				
<p>Proceso de influencia</p> <p>Esta dimensión se convierte en un pilar para los directivos de las empresas; ya que la importancia que ellos le den a la interacción con los empleados o subordinados marcan la</p>	<p>1 Alto (70-100): Se evidencia una interacción entre superiores y subordinados, se respetan las opiniones de todos y se logran llegar a conclusiones y respuestas en conjunto.</p> <p>2 Medio (35-69): la relación que se presenta entre superiores y subordinados es distante, sin embargo se ponen de</p>				

<p>pauta para establecer los objetivos empresariales y las características de los contratos psicológicos entre colaboradores y organización.</p>	<p>acuerdo y se generan conclusiones y respuestas en pro del grupo.</p> <p>3 Bajo (1-34): No se evidencia interacción entre superiores y subordinados, se evidencian conclusiones y respuestas divididas.</p>				
<p>Instrucciones: Para el diligenciamiento del formato se debe poner una X en el nivel que según el facilitador puede observar durante las actividades al grupo, con base a los indicadores de desempeño.</p>					

3.6 Aspectos éticos

A nivel profesional hay un gran compromiso de confidencialidad, responsabilidad, respeto, honestidad y una serie de valores que deben estar orientados en función de la satisfacción e integridad de la otra persona.

Así entonces, la presente intervención se realiza bajo los lineamientos establecidos por las normativas aquí relacionadas.

- Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. ARTÍCULO 2°. De los principios generales. Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se registrarán por los siguientes principios universales: Responsabilidad, competencia, estándares morales y legales, confidencialidad, bienestar del usuario, entre otros aspectos. ARTÍCULO 5°. Dentro de los límites de su competencia, el psicólogo ejercerá sus funciones de forma autónoma, pero respetando siempre los principios y las normas de la ética profesional y con sólido fundamento en criterios de validez científica y utilidad social.

- Asimismo, el principio fundamental en la intervención será la Confidencialidad el cual menciona que los psicólogos tienen una obligación básica respecto

a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Así como se menciona en el ARTÍCULO 23. El profesional está obligado a guardar el secreto profesional en todo aquello que por razones del ejercicio de su profesión haya recibido información.

3.7 Conclusiones

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

En el actual proyecto se logró diseñar estrategias de intervención grupal que fortalecieron el liderazgo en el equipo de trabajo de Artesanías Caleñita SAS, puesto que se realizaron actividades estructuradas desde la teoría, donde se nombraba que un líder transformador se caracteriza por reconocer la existencia de las necesidades en el potencial de los seguidores con el fin de lograr satisfacer necesidades más altas, motivacionales, por lo tanto es alguien que impacta la motivación y el desempeño de los seguidores, para lograr un bien común.

En las actividades propuestas como lo fueron “la feria empresarial virtual”, “el líder ejemplar” y “la mafia” en su construcción se tuvieron en cuenta factores a desempeñar en un líder transformador, como lo son el motivar y transformar a sus colaboradores a través de la influencia, mantener relaciones positivas, elevar el interés de sus colaboradores, estando abiertos al cambio, creando nuevas visiones, con el fin de transformarse a sí mismos y a su equipo de trabajo.

4. Referencias bibliográficas

- Andújar, C., & Pérez, M. (2018). El liderazgo resonante y la inteligencia emocional: aplicaciones para la transformación de una cultura organizacional. En H. F. Littlewood & J. Uribe (Eds.), *Psicología organizacional en Latinoamérica* (1.^a ed., pp. 43-58). El manual moderno.
- Bass, B. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Burns, M. J. (1978) Leadership. New York, USA:Harper & Row, Publishers.
- Calderón, G. (2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano*. Universidad de Manizales. Octubre. Lumina. Recuperado de: <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987>
- Contreras Rios, D., & Jimenez Ayala, L. F. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Deontología y bioética del ejercicio de la psicología en Colombia (Ley 1090) (2006). Ejercicio de la profesión de psicología, 2006, 06, septiembre.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). Administración y control de calidad. México, D.F. Cengage Learning.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77),56-74. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29051457005>

- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, No. 42. Cali, Colombia.
- Giraldo, D y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (2011) *Leadership: The power of Emotional Intelligence*. Northampton, MA: More than Sound.
- Gómez, J. (s. f.). *El aprendizaje experiencial*. Ecominga. Recuperado 22 de enero de 2021, de http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_L ECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf
- IESE Business School. (2017). *El liderazgo de equipos de trabajo*. Recuperado de: [_de18efde06bfdefdf186ca17447697e1_Semana-3-FHN-0325.pdf](http://www.iese.edu/~/media/Files/2017/07/18/18efde06bfdefdf186ca17447697e1_Semana-3-FHN-0325.pdf)
- Mendoza, I. (2018). *El liderazgo Transformacional una opción alternativa ante un entorno VUCA*. En H. F. Littlewood & J. Uribe (Eds.), *Psicología organizacional en Latinoamérica* (1.^a ed., pp. 43-58). El manual moderno.
- Página oficial de Artesanías La Caleñita S.A.S. Recuperado de: <https://artesanias.lacalenita.com/index.php/nuestra-historia/>
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Petit, F. (1984). *Psicología de las organizaciones*. Editorial Herder, Barcelona, España.
- Ramos Martínez, A. M. (2020). *Propuesta de un modelo de liderazgo para mejorar la gestión del clima organizacional en la Institución Educativa “Augusto Salazar Bondy”-Chiclayo, año 2018*.

- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. México: Pearson.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. No. 27.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83.
- Torres, S. P. G., Aguilar, J. D. C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 5(1), 19-31.
- Uribe, P. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: Manual Moderno.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo En las Organizaciones* (6.^a ed.). Pearson Educación.

5. Anexos

Consentimiento Informado: Debido a que las actividades son planteadas de manera virtual se cuenta con un consentimiento informado desde un formulario virtual, en donde se llevará registro de cada participante.

<https://docs.google.com/forms/d/1r7Eka9iYh99NJ283iRul6Gq-8mk6CxBltB5D4yktBNE/edit>