



Gestión del cambio en los líderes de una empresa familiar: Caso Colplas S.A.S
(Colombiana de Plásticos Manizales)

Carlos Andrés Granada Granada
Leidy Vanessa Patiño Velásquez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesores: Ángela Ocampo Mosquera Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano
Luis Humberto Orozco Nieto Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia

2026

Cita	(Granada Granada & Patiño Velásquez, 2026)
Referencia	Granada Granada & Patiño Velásquez (2026). <i>Gestión del cambio en los líderes de una empresa familiar: Caso Colplas S.A.S (Colombiana de Plásticos Manizales)</i> . [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXXI

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

1 Descripción del problema.....	4
1.1 Caracterización del caso.....	4
2 Objetivos	9
2.1 Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3 Revisión de la literatura y referente teórico	10
4 Metodología	16
5 Resultados	24
6 Discusión.....	39
7 Conclusiones	45
8 Recomendaciones.....	47
Referencias	49

1 Descripción del problema

1.1 Caracterización del caso

Colplas S.A.S. (Colombiana de Plásticos) es una empresa familiar manizaleña, fundada en el año 2004, dedicada a la fabricación y comercialización de empaques plásticos flexibles con y sin impresión, utilizados principalmente en las industrias alimentaria, farmacéutica, cosmética, agrícola e industrial.

A lo largo de sus más de 20 años de trayectoria, la organización ha logrado consolidarse como un referente regional en el sector manufacturero, gracias a su enfoque en la calidad, la innovación y la sostenibilidad productiva.

Su crecimiento ha estado marcado por cuatro momentos clave:

Etapas de fundación (2004–2010): se centra en el desarrollo artesanal de empaques plásticos para pequeñas empresas locales, con una estructura familiar y procesos manuales.

Etapas de consolidación (2011–2016): la empresa inicia su proceso de tecnificación, obtiene certificaciones HACCP y BPM, y amplía su capacidad productiva para atender grandes industrias.

Etapas de expansión (2017–2021): Colplas incursiona en nuevos segmentos del mercado nacional, implementa mejoras tecnológicas en impresión y laminación, y adopta políticas básicas de gestión del talento humano.

Etapas de modernización y reestructuración (2022–actualidad): impulsada por la segunda generación familiar, la empresa implementa procesos de formalización organizacional, automatización productiva y fortalecimiento del área de Gestión Humana, con énfasis en cultura organizacional, bienestar y liderazgo.

La periodización histórica de Colplas S.A.S. fue construida con base en la información institucional presentada en la Reinducción Gestión Humana 2025, documento interno que describe la evolución organizacional desde su fundación hasta la actualidad.

Actualmente, Colplas cuenta con aproximadamente 110 colaboradores, distribuidos en áreas operativas, técnicas, administrativas y comerciales, y opera bajo un modelo de empresa familiar en proceso de transición hacia la profesionalización.

Es decir, aunque mantiene su carácter familiar en la propiedad y dirección, está avanzando hacia la formalización de su gestión mediante la estructuración de procesos, la definición estratégica de misión y visión, la implementación de evaluaciones de desempeño, el fortalecimiento de la capacitación y la adopción de prácticas administrativas alineadas con las exigencias del entorno competitivo. Encontrándose este tránsito hacia un modelo de gestión más organizado, estratégico y orientado a la sostenibilidad empresarial.

Colplas ha consolidado su liderazgo en el mercado mediante estrategias de diferenciación, economías de escala y automatización de procesos, que le permiten mantener una ventaja competitiva centrada en la flexibilidad operativa y la atención inmediata a los requerimientos del cliente.

En su estructura organizacional, Colplas mantiene una identidad empresarial familiar, en la cual las decisiones estratégicas y directivas son asumidas por miembros de la familia fundadora. Característica propia de las empresas familiares en las que propiedad y dirección convergen en el núcleo familiar (Saavedra-Espinosa, 2020). Esta configuración se evidencia en la información institucional presentada en la Reinducción Gestión Humana 2025 (Colplas S.A.S., 2025). Este rasgo ha favorecido la permanencia de valores tradicionales y el sentido de pertenencia, pero al mismo tiempo ha generado retos relacionados con la profesionalización de la gestión, el liderazgo y la adaptación al cambio.

Problemática

La transición de Colplas S.A.S. hacia un modelo de gestión contemporáneo y competitivo ha puesto en evidencia una problemática asociada al cambio en las personas, especialmente en los líderes de área y mandos medios que deben adaptarse a nuevas formas de dirección, comunicación y gestión del talento.

Más allá de las transformaciones estructurales o tecnológicas, el desafío principal radica en cómo los líderes experimentan, interpretan y asumen el cambio, en un entorno donde la cultura familiar tradicional ha definido por años sus formas de liderazgo y relación con los equipos.

A pesar del compromiso y sentido de pertenencia que caracteriza a los líderes de Colplas, se observan resistencias individuales y emocionales frente a las nuevas estrategias de gestión humana como la evaluación por competencias, el trabajo colaborativo, la digitalización de procesos y la toma de decisiones compartida.

Estas resistencias se expresan en actitudes como la inseguridad ante lo desconocido, el temor a perder el control o la autoridad, la dificultad para delegar y la tendencia a mantener estilos directivos tradicionales centrados en el control y la experiencia personal. Estas resistencias se expresan en actitudes como la inseguridad ante lo desconocido, el temor a perder el control o la autoridad, la dificultad para delegar y la tendencia a mantener estilos directivos tradicionales centrados en el control y la experiencia personal, comportamientos que la literatura asocia con procesos de transición en empresas familiares y con las fases iniciales del cambio organizacional (Lewin, 1951; Saavedra-Espinosa, 2020). En este sentido, la resistencia no debe interpretarse únicamente como oposición al cambio, sino como una reacción natural ante la modificación de estructuras de poder y de prácticas históricamente consolidadas (Kotter, 1996).

Dichos comportamientos no son simples obstáculos organizacionales, sino manifestaciones humanas del proceso de adaptación al cambio. Reflejando la necesidad de fortalecer en los líderes habilidades personales como la gestión emocional, la resiliencia, la comunicación empática y la

flexibilidad cognitiva, competencias esenciales para transitar de un liderazgo jerárquico a uno transformacional.

El área de Gestión Humana enfrenta entonces el reto de acompañar a los líderes como sujetos de cambio, promoviendo su desarrollo personal y profesional para que puedan convertirse en agentes activos del proceso de transformación, y no solo en receptores de nuevas políticas.

La problemática, por tanto, no se centra en la estructura organizacional, sino en la forma en que las personas, particularmente los líderes, viven, gestionan y asimilan el cambio, impactando con ello la cultura, la motivación y el bienestar de los equipos

Pregunta problema

¿Cómo fortalecer las competencias de liderazgo necesarias para la gestión efectiva del cambio en los líderes de la empresa familiar Colplas S.A.S.?

Importancia para el campo del Talento Humano

El estudio de la gestión del cambio en las personas —y particularmente en los líderes— adquiere una relevancia fundamental para el campo del Talento Humano, ya que permite comprender cómo las actitudes, emociones y competencias individuales inciden en el éxito o el fracaso de los procesos de transformación organizacional.

Desde esta perspectiva, el papel del área de Gestión Humana trasciende la ejecución de políticas o procedimientos administrativos, para convertirse en un agente facilitador del desarrollo humano y del aprendizaje adaptativo. El profesional del talento humano debe acompañar a las personas en sus procesos de transición, ayudándolas a reconocer sus resistencias, resignificar sus roles y fortalecer sus competencias blandas, tales como la comunicación, la empatía, la resiliencia y la autogestión emocional.

Autores como John Kotter (2012) y William Bridges (2004) coinciden en que los procesos de cambio sostenibles requieren abordar las dimensiones humanas del cambio, pues la resistencia no surge de la estructura, sino de las percepciones, miedos y hábitos de las personas.

De igual manera, Daniel Goleman (1995) y Bernard Bass (1990) plantean que el liderazgo emocional y transformacional constituye una de las herramientas más efectivas para promover la adaptación, ya que impulsa la confianza, el compromiso y la inspiración frente a los nuevos desafíos.

En el caso de Colpas S.A.S., esta reflexión cobra especial sentido. La empresa se encuentra en un proceso de modernización que exige líderes capaces de evolucionar en su forma de pensar y dirigir. No basta con implementar nuevas tecnologías o políticas de gestión: es necesario acompañar el cambio interior de los líderes, ayudándolos a pasar de estilos de dirección tradicionales a modelos más participativos, colaborativos y orientados al desarrollo de las personas.

Por tanto, este ejercicio aporta al campo del Talento Humano al profundizar en la gestión del cambio desde la dimensión humana del liderazgo, contribuyendo a diseñar estrategias que fortalezcan las competencias personales y relacionales de los líderes, y que promuevan una cultura organizacional basada en la confianza, la comunicación y el aprendizaje continuo.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar las competencias personales y de liderazgo que faciliten la gestión efectiva del cambio en los líderes de la empresa familiar Colplas S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar las percepciones, emociones y actitudes de los líderes de Colplas S.A.S. frente a los procesos de cambio organizacional, identificando los factores personales que facilitan o limitan su adaptación.
2. Analizar las competencias de liderazgo y las habilidades socioemocionales presentes en los líderes, relacionándolas con los modelos teóricos de liderazgo transformacional y gestión del cambio individual.

3 Revisión de la literatura y referente teórico

A continuación, se presenta el análisis de la literatura derivado de la revisión de fuentes académicas y bases de datos especializadas en los campos de liderazgo, gestión del cambio y empresas familiares. Este ejercicio se enmarca en el trabajo desarrollado por Carlos Andrés Granada Granada y Leidy Vanessa Patiño Velásquez (2025), cuyo propósito es identificar las percepciones, comportamientos y prácticas actuales de liderazgo frente al cambio organizacional en Colplas S.A.S., con el fin de reconocer los factores que limitan o favorecen la transformación en los líderes de la empresa.

En coherencia con este propósito, se presentan los principales antecedentes teóricos, los cuales permiten comprender cómo los estilos de liderazgo, la capacidad de adaptación y las dinámicas culturales influyen en la gestión del cambio en contextos organizacionales de carácter familiar.

Los estudios revisados destacan que el liderazgo transformacional, la resiliencia y la preparación para el cambio constituyen variables determinantes en los procesos de transformación sostenible.

A partir del análisis de las investigaciones, se identifican tres tendencias centrales:

1. El liderazgo transformacional como pilar en la conducción del cambio.
2. La resiliencia y la adaptabilidad del líder como factores que sostienen la continuidad y el compromiso.
3. La gestión del cambio como proceso estratégico que requiere acompañamiento desde el área de talento humano.

El desarrollo teórico de este ejercicio se estructura en torno a tres categorías interrelacionadas que explican la problemática planteada y orientan su posible solución: liderazgo, gestión del cambio y empresas familiares. Estas dimensiones son esenciales para comprender la realidad de Colplas S.A.S., organización de carácter familiar que enfrenta el reto de fortalecer las

competencias de sus líderes para adaptarse a nuevas dinámicas de gestión, productividad y competitividad, sin perder los valores que constituyen su identidad.

Desde el ámbito metodológico, Caci et al. (2025), en su revisión sistemática sobre Organizational Readiness for Change, recopilan más de treinta investigaciones recientes y concluyen que la preparación organizacional depende significativamente del nivel de compromiso, adaptabilidad y orientación estratégica de los líderes. Los autores enfatizan que evaluar la “readiness” antes de implementar cambios estructurales permite anticipar resistencias y diseñar estrategias de acompañamiento más efectivas. Este aporte resalta la importancia de medir variables personales como flexibilidad, planificación y toma de decisiones, especialmente cuando los procesos de transformación impactan directamente la cultura organizacional.

De manera complementaria, Jo (2023) desarrolla y valida la escala Readiness for Organizational Change (ROC) mediante técnicas Delphi y análisis factorial confirmatorio, evidenciando adecuados niveles de confiabilidad y consistencia interna. Sus hallazgos demuestran que la autoeficacia percibida y la confianza en el liderazgo constituyen predictores significativos de actitudes favorables hacia el cambio. Este antecedente aporta sustento metodológico al uso de instrumentos estructurados para diagnosticar percepciones, emociones y actitudes de los líderes frente a procesos de transformación organizacional.

En relación con el liderazgo transformacional, la Transformational Leadership Review (2025) actualiza la evidencia empírica sobre su impacto en escenarios de cambio, concluyendo que los líderes que comunican una visión clara, generan confianza y promueven la participación activa logran mayor aceptación y compromiso del equipo. Estos resultados son respaldados por Cao (2024), quien evidencia que el liderazgo transformacional influye directamente en la motivación del personal y en la alineación con los objetivos estratégicos durante procesos de modernización organizacional. Asimismo, Bagga et al. (2023) identifican que la cultura organizacional actúa como variable mediadora entre liderazgo y cambio, señalando que los líderes deben desempeñar un rol de traductores culturales para equilibrar innovación con preservación de la identidad institucional.

Desde una perspectiva complementaria, el estudio *Building Resilient Leadership* (2024) destaca la importancia de desarrollar resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje continuo en los líderes, especialmente en entornos de alta incertidumbre. De igual forma, Coronado-Maldonado et al. (2023) evidencian que prácticas como la comunicación clara, la participación activa y la asignación coherente de roles fortalecen la cohesión de los equipos durante procesos de transformación. Estos antecedentes coinciden en señalar que la gestión del cambio no se limita a la implementación de estrategias estructurales, sino que se concreta en las competencias personales y socioemocionales del líder.

Cuando el análisis se sitúa en el contexto de empresas familiares, emergen particularidades estructurales y culturales que inciden directamente en la dinámica del cambio. González et al. (2021), en su estudio sobre resiliencia en empresas familiares colombianas y estadounidenses durante la crisis sanitaria, concluyen que la continuidad operativa estuvo estrechamente vinculada al estilo de liderazgo adoptado. Las organizaciones cuyos líderes ejercieron un liderazgo flexible, orientado a la comunicación constante y al bienestar colectivo, lograron mantener estabilidad y cohesión en escenarios críticos. Este hallazgo evidencia que, en empresas familiares, el liderazgo adaptativo constituye un factor determinante para enfrentar procesos de transformación.

Por su parte, Saavedra-Espinosa (2020) analiza los procesos de institucionalización y gobierno corporativo en empresas familiares colombianas, concluyendo que la sostenibilidad generacional no depende exclusivamente de ajustes estructurales, sino de la transformación en la mentalidad de los líderes. El autor señala que la profesionalización implica delegación, incorporación de prácticas modernas de gestión y fortalecimiento de una cultura de aprendizaje continuo. Sin embargo, estos procesos suelen generar tensiones asociadas a la redistribución del poder y al temor de perder control o identidad organizacional. En consecuencia, el cambio en empresas familiares adquiere una dimensión cultural y simbólica que exige liderazgo estratégico y habilidades socioemocionales sólidas.

En cuanto a los modelos clásicos de cambio, Hussain et al. (2018, actualización 2023) reafirman la vigencia del modelo de Lewin, destacando que las fases de descongelamiento, cambio y recongelamiento continúan siendo pertinentes cuando se adaptan a las dinámicas actuales. Los

autores enfatizan que el liderazgo cumple un papel central en la generación del impulso inicial, el acompañamiento del proceso y la consolidación de nuevas prácticas dentro de la cultura organizacional.

A pesar de los avances evidenciados en la literatura, se identifica un vacío investigativo relevante. Si bien numerosos estudios han analizado el liderazgo transformacional, la resiliencia y la disposición al cambio, y otros han abordado la dinámica propia de las empresas familiares, son limitadas las investigaciones que integren de manera sistemática el análisis de las percepciones, emociones y actitudes de los líderes frente al cambio, relacionándolas con sus competencias personales y habilidades socioemocionales, especialmente en contextos de empresa familiar del entorno colombiano.

La mayoría de los estudios se centran en modelos estructurales o en la implementación de procesos organizacionales, pero no profundizan suficientemente en el fortalecimiento individual del líder como eje estratégico para la sostenibilidad del cambio. En consecuencia, se evidencia la necesidad de investigaciones aplicadas que permitan diagnosticar estas variables personales y de liderazgo, analizarlas a la luz de modelos teóricos como el liderazgo transformacional y la gestión del cambio individual, y diseñar propuestas de intervención desde la gestión del talento humano orientadas al desarrollo del liderazgo adaptativo.

Este vacío fundamenta la pertinencia del presente estudio en Colplas S.A.S., cuyo propósito es fortalecer las competencias personales y de liderazgo que faciliten la gestión efectiva del cambio, contribuyendo a la sostenibilidad organizacional dentro del contexto particular de una empresa familiar.

Síntesis teórica

Las tres categorías: liderazgo, gestión del cambio y empresas familiares, se articulan de manera complementaria así para ofrecer una base conceptual sólida a al ejercicio.

Tabla 1

Categoría	Qué representa	Qué aporta a la solución	Fundamento teórico
Liderazgo	El motor humano del cambio organizacional, especialmente desde el enfoque transformacional.	Permite movilizar, inspirar, generar confianza y guiar a las personas en contextos de incertidumbre y transición.	Bass & Avolio (1994); Yukl (2013)
Gestión del cambio	El proceso estructurado que orienta y consolida la transformación organizacional.	Proporciona orden, planificación, dirección estratégica y sostenibilidad cultural al cambio.	Lewin (1951); Kotter (1996)
Empresa familiar	El contexto organizacional donde convergen propiedad, dirección e identidad fundacional.	Aporta identidad, compromiso generacional y valores organizacionales que deben preservarse durante la profesionalización.	Saavedra-Espinosa (2020); Robbins & Judge (2017)

De esta integración se deriva la propuesta teórica del estudio: identificar las competencias de liderazgo en los líderes de Colplas S.A.S. permitirá gestionar de forma planificada los procesos de cambio, favoreciendo la adaptación organizacional sin perder los valores familiares que constituyen su esencia. En consecuencia, el talento humano se posiciona como el eje estratégico que acompaña, orienta y consolida la transformación empresarial desde las personas.

Propuesta Teórica para la solución del problema

Para dar respuesta a la problemática identificada en Colplas S.A.S., relacionada con los desafíos que enfrentan los líderes dentro de una empresa familiar en proceso de modernización, este estudio se apoya principalmente en el modelo de gestión del cambio propuesto por John P. Kotter (1996).

Kotter sostiene que los procesos de transformación organizacional requieren más que ajustes estructurales o técnicos; demandan un liderazgo capaz de movilizar a las personas, orientar la cultura organizacional y gestionar las resistencias emocionales que suelen emerger en contextos de transición. En este sentido, el autor plantea que el éxito del cambio depende de la capacidad de

los líderes para construir una visión compartida, comunicarla de manera efectiva, generar compromiso colectivo y consolidar nuevas prácticas en la dinámica organizacional.

La pertinencia de este enfoque para el caso de Colplas radica en que la organización atraviesa un proceso de profesionalización y fortalecimiento del área de Gestión Humana, impulsado por una transición generacional propia de las empresas familiares. Este contexto genera tensiones entre la tradición y la innovación, lo cual exige líderes que no solo gestionen procesos operativos, sino que actúen como agentes estratégicos del cambio, capaces de acompañar emocionalmente a sus equipos y reducir la resistencia organizacional.

Así mismo, el modelo de Kotter permite estructurar el análisis del caso desde una perspectiva aplicada, al ofrecer etapas concretas para comprender cómo se desarrollan los procesos de cambio, identificar brechas en el liderazgo actual y diseñar una propuesta de intervención orientada al fortalecimiento de competencias socioemocionales y estratégicas en los líderes de la organización.

En consecuencia, la teoría de Kotter se constituye en un marco central para orientar la solución del problema planteado, ya que integra de manera coherente los elementos fundamentales del estudio: liderazgo, gestión del cambio y consolidación cultural en una empresa familiar. Desde esta base, el área de Gestión Humana se posiciona como un eje clave para acompañar la transformación organizacional, promoviendo procesos sostenibles de adaptación sin afectar los valores identitarios que caracterizan a Colplas S.A.S.

4 Metodología

Enfoque

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, dado que se orienta a la medición objetiva de variables relacionadas con las percepciones, emociones y actitudes frente al cambio organizacional, así como con las competencias de liderazgo y habilidades socioemocionales de los líderes de Colplas S.A.S.

Este enfoque permite la recolección de datos a través de instrumentos estructurados con escalas tipo Likert, posibilitando su análisis estadístico descriptivo mediante frecuencias y promedios. De acuerdo con Hernández Sampieri (2018), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la medición sistemática de variables y el análisis numérico de los datos para describir fenómenos organizacionales.

El estudio es de alcance descriptivo, ya que busca caracterizar el estado actual de los líderes frente a los procesos de cambio organizacional, sin manipular variables ni establecer relaciones causales.

El diseño es no experimental, dado que las variables se observan en su contexto natural sin intervención del investigador, y de corte transversal, ya que la información fue recolectada en un único momento del tiempo.

La finalidad del estudio es aplicada, puesto que los resultados diagnósticos servirán como base para el diseño de una propuesta estratégica de intervención desde la gestión del talento humano orientada al fortalecimiento del liderazgo adaptativo.

Sustento Metodológico en Investigaciones Previas

El uso de cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert en estudios sobre liderazgo y gestión del cambio ha sido ampliamente validado en investigaciones organizacionales. Jo (2023),

mediante la validación de la escala Readiness for Organizational Change (ROC), empleó un diseño cuantitativo no experimental para medir la disposición individual frente al cambio organizacional.

De manera similar, Cao (2024) y Bagga et al. (2023) aplicaron instrumentos estructurados para analizar la relación entre liderazgo transformacional y aceptación del cambio, bajo enfoques descriptivos y transversales.

En el contexto de empresas familiares, Saavedra-Espinosa (2020) desarrolló investigaciones cuantitativas para analizar procesos de institucionalización y transformación del liderazgo en organizaciones colombianas de carácter familiar, utilizando mediciones estructuradas para identificar brechas en competencias directivas. Asimismo, González et al. (2021) aplicaron cuestionarios estructurados en empresas familiares para evaluar resiliencia y liderazgo en contextos de crisis, demostrando la pertinencia del diseño descriptivo no experimental en este tipo de organizaciones.

Participantes

Población

La población estuvo conformada por los líderes de Colplas S.A.S., entendidos como directivos, coordinadores y jefes de área involucrados en procesos de gestión de equipos y toma de decisiones.

Muestra

Se trabajó con la totalidad de los líderes de la organización (10), configurando un muestreo censal, dado el tamaño reducido del grupo directivo y la pertinencia de incluir a todos los actores clave en el diagnóstico.

Instrumentos de Recolección de Datos

Cuestionario Estructurado

Se diseñó un cuestionario estructurado con el propósito de medir variables relacionadas con el estado organizacional y las competencias.

Variables a medir: El cuestionario se centró en medir variables relevantes para la gestión del cambio y el liderazgo transformacional, tales como: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el clima laboral y la percepción sobre las oportunidades de desarrollo profesional.

Formato: Se realizaron principalmente preguntas cerradas y escalas de Likert para cuantificar el grado de acuerdo o desacuerdo de los líderes y colaboradores respecto a los ítems propuestos.

Fundamentación: El diseño de este cuestionario se basó en escalas previamente validadas en el campo de GTH o se adaptó, por ejemplo, tomando como referencia elementos de la escala Readiness for Organizational Change (ROC), validada para medir la disposición al cambio.

Para el cumplimiento del Objetivo Específico 1 ("Diagnosticar las percepciones, emociones y actitudes de los líderes...") se utilizó un enfoque cualitativo. Este enfoque permitió explorar en profundidad las experiencias subjetivas, las resistencias individuales (como la inseguridad o el temor a perder el control) y las motivaciones de los líderes de Colplas S.A.S. frente a la transición organizacional. El método de recolección en esta fase incluyó un cuestionario estructurado y análisis de contenido.

INSTRUMENTO #1

Cuestionario de percepciones, emociones y actitudes frente al cambio organizacional

Tipo de instrumento: Escala tipo Likert (1 a 5). *(ver anexo 2. Cuestionario de Percepciones, Emociones y Actitudes Frente al Cambio Organizacional)*

Dimensiones evaluadas:

Percepción del cambio (claridad, necesidad, beneficios).

Emociones asociadas al cambio (ansiedad, motivación, resistencia, confianza).

Actitudes frente al cambio (apertura, compromiso, disposición).

Factores personales (resiliencia, flexibilidad, autoeficacia, experiencias previas).

Aplicación: Autoadministrado.

Análisis: Estadístico descriptivo (frecuencias, promedios) e identificación de tendencias.

Cuestionario de percepciones, emociones y actitudes frente al cambio organizacional**Objetivo:**

Diagnosticar las percepciones, emociones y actitudes de los líderes de Colplas S.A.S. frente a los procesos de cambio organizacional, identificando los factores personales que facilitan o limitan su adaptación.

Instrucciones:

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia frente a los procesos de cambio organizacional. Por favor, indique su nivel de acuerdo marcando una sola opción según la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

No existen respuestas correctas o incorrectas; responda con sinceridad.

Sección A. Percepción del cambio organizacional - Lewin (1951); Kotter (1996); Caci et al. (2025)

Ítem	Afirmación
1	Considero que los cambios organizacionales en Colplas S.A.S. son necesarios para el crecimiento de la empresa.
2	Los cambios implementados han sido claramente comunicados.
3	Comprendo los objetivos de los procesos de cambio organizacional.
4	Percibo que los cambios generan beneficios a largo plazo.
5	Los procesos de cambio han sido coherentes con la cultura organizacional.

Sección B. Emociones frente al cambio - Lewin (1951); Goleman (1998); Caci et al. (2025)

Ítem	Afirmación
6	Durante los procesos de cambio me he sentido motivado/a.
7	El cambio organizacional me genera ansiedad o incertidumbre.
8	Me siento confiado/a frente a mi capacidad para adaptarme a los cambios.
9	Los cambios generan en mí sentimientos de resistencia.
10	Percibo el cambio como una oportunidad de aprendizaje personal y profesional.

Sección C. Actitudes frente al cambio - Kotter (1996); Yukl (2013); Jo (2023)

Ítem	Afirmación
11	Estoy dispuesto/a a apoyar activamente los procesos de cambio.
12	Asumo una actitud positiva ante nuevas formas de trabajo.
13	Me adapto con facilidad a nuevas directrices organizacionales.
14	Prefiero mantener las prácticas tradicionales antes que adoptar cambios.
15	Participo activamente en la implementación de los cambios.

Sección D. Factores personales que influyen en la adaptación - Goleman (1998); Jo (2023); Cao (2024)

Ítem	Afirmación
16	Mi experiencia previa me ayuda a enfrentar los cambios organizacionales.
17	Me considero una persona flexible ante nuevas situaciones laborales.
18	Tengo la capacidad de manejar el estrés asociado al cambio.
19	La autoeficacia personal influye positivamente en mi adaptación al cambio.
20	Considero que necesito mayor acompañamiento para adaptarme a los cambios.

El enfoque cuantitativo se empleó para el cumplimiento del Objetivo Específico 2 ("Analizar las competencias de liderazgo y las habilidades socioemocionales..."). Este enfoque se centró en la medición de variables específicas, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el clima laboral, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados y escalas de Likert. Además, permitió la recopilación y análisis de datos históricos de Recursos Humanos, como tasas de rotación y evaluaciones de desempeño.

INSTRUMENTO #2

Cuestionario de competencias de liderazgo y habilidades socioemocionales (*ver anexo 3. Cuestionario de Competencias, Liderazgo y Habilidades Socioemocionales*)

Objetivo:

Analizar las competencias de liderazgo y habilidades socioemocionales presentes en los líderes, relacionándolas con el liderazgo transformacional y la gestión del cambio individual.

Escala de respuesta:

- 1- Nunca
- 2- Casi nunca
- 3- Algunas veces
- 4- Casi siempre

5- Siempre

Sección A. Liderazgo transformacional

Dimensión: Influencia idealizada

Ítem	Afirmación
1	Actúo como ejemplo para mi equipo durante los procesos de cambio.
2	Genero confianza en mi equipo frente a situaciones de incertidumbre.

Dimensión: Motivación inspiradora

Ítem	Afirmación
3	Comunico una visión clara y motivadora frente al cambio.
4	Inspiro a mi equipo a comprometerse con los objetivos organizacionales.

Dimensión: Estimulación intelectual

Ítem	Afirmación
5	Promuevo la búsqueda de soluciones innovadoras ante los cambios.
6	Incentivo el pensamiento crítico frente a nuevas estrategias de trabajo.

Dimensión: Consideración individualizada

Ítem	Afirmación
7	Reconozco las necesidades individuales de mi equipo durante el cambio.
8	Brindo acompañamiento personalizado a mis colaboradores.

Sección B. Habilidades socioemocionales

Ítem	Afirmación
9	Manejo adecuadamente mis emociones en situaciones de presión.
10	Escucho activamente las preocupaciones de mi equipo.

11	Me comunico de manera clara y asertiva.
12	Demuestro empatía frente a las dificultades de los demás.
13	Manejo los conflictos de forma constructiva.
14	Tomo decisiones oportunas en contextos de cambio.
15	Mantengo una actitud resiliente ante los retos organizacionales.

Instrumento de elaboración propia fundamentado en la teoría del cambio organizacional de Kurt Lewin (1951) y en el modelo de gestión del cambio de John P. Kotter (1996).

Las dimensiones emocionales y de adaptación se sustentan en los aportes sobre inteligencia emocional de Daniel Goleman (1998) y en estudios recientes sobre adaptación al cambio organizacional desarrollados por Caci (2025), Jo (2023) y Cao (2024).

La interpretación de ambos instrumentos garantizó una visión holística de la gestión del cambio en los líderes de Colplas S.A.S., relacionando las percepciones profundas con las mediciones concretas de sus competencias y el impacto organizacional.

5 Resultados

Se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información dirigidos a los líderes de la organización objeto de estudio. Este análisis se orienta a identificar las competencias de liderazgo, las habilidades socioemocionales y las percepciones, emociones y actitudes frente al cambio, en coherencia con el problema de investigación y los objetivos planteados.

Los resultados se presentan organizados por objetivo específico, en coherencia con el diseño metodológico planteado. Para el análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos estructurados, se utilizó estadística descriptiva, específicamente el cálculo de la media aritmética por ítem y por dimensión, considerando una escala tipo Likert de cinco puntos.

La escala utilizada fue la siguiente:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

Con el fin de otorgar sustento estadístico a la interpretación de los hallazgos y evitar juicios de valor sin fundamento metodológico, se adoptó el siguiente criterio de clasificación de las medias:

Tabla 2

Rango de Media	Nivel de Interpretación	Criterio metodológico	Fundamento teórico
1.00 – 2.49	Nivel Bajo	Predominio de respuestas en desacuerdo o baja frecuencia conductual.	Hernández Sampieri et al. (2018)
2.50 – 3.49	Nivel Medio	Tendencia neutral o percepción moderada frente a la variable evaluada.	Hernández Sampieri et al. (2018); Jo (2023)
3.50 – 5.00	Nivel Alto	Predominio de respuestas favorables, acuerdo o alta frecuencia conductual.	Hernández Sampieri et al. (2018); Cao (2024)

La clasificación de rangos se estableció considerando la naturaleza ordinal de la escala tipo Likert (1 a 5) y los criterios de análisis descriptivo-propuestos en la literatura metodológica para estudios cuantitativos en ciencias sociales (Hernández Sampieri et al., 2018). La segmentación en tres niveles permite facilitar la interpretación de tendencias y consistencia en los hallazgos.

La muestra estuvo conformada por 10 líderes de Colplas S.A.S., seleccionados bajo criterio intencional, de acuerdo con lo descrito en la metodología.

Resultados del Objetivo Específico 1. *(ver anexo 4. Respuestas Cuestionario de Percepciones, Emociones y Actitudes Frente al Cambio Organizacional)*

Dimensión 1. Percepción frente a la gestión del cambio

Tabla 3

Ítem	Media	Fundamento
Necesidad del cambio	4.60	Kotter (1996); Caci et al. (2025)
Claridad en la comunicación	3.80	Kotter (1996); Coronado-Maldonado et al. (2023)
Comprensión de objetivos	3.80	Kotter (1996)
Beneficios a largo plazo	3.90	Caci et al. (2025); Cao (2024)
Coherencia cultural	3.70	Bagga et al. (2023); Lewin (1951)

La media de la dimensión se calcula porque los ítems que la conforman no son variables independientes entre sí, sino indicadores que representan diferentes manifestaciones de un mismo constructo teórico. En este caso, cada afirmación evalúa un aspecto específico de la percepción del cambio; sin embargo, todas pertenecen a una misma variable conceptual.

Desde el enfoque metodológico, cuando una variable es evaluada a través de varios ítems, se requiere un estadístico que permita integrar dichos indicadores en un valor global que represente su comportamiento conjunto. La media cumple esta función al sintetizar las respuestas individuales en un único valor representativo de la dimensión.

El cálculo de la media por dimensión permitió:

- Representar el nivel global del constructo evaluado.
- Evitar interpretaciones fragmentadas por ítem.
- Comparar dimensiones dentro del instrumento.
- Mantener coherencia con el enfoque cuantitativo descriptivo del estudio.

En consecuencia, la media no se calcula únicamente como operación matemática, sino como un criterio metodológico para obtener un indicador sintético que represente la variable analizada en su conjunto.

Media de la dimensión: 3.96 – Nivel Alto

Los resultados evidencian una percepción positiva frente al cambio organizacional. La media más alta se presenta en la necesidad del cambio (4.60), lo cual indica una clara conciencia estratégica sobre la importancia de la transformación para el crecimiento empresarial.

Estos hallazgos son consistentes con investigaciones sobre preparación organizacional para el cambio, las cuales señalan que la percepción cognitiva favorable facilita la aceptación de procesos de transformación y reduce la resistencia inicial.

Interpretación:

Dimensión 2. Emociones asociadas al cambio

Tabla 4

Ítem	Media	Fundamento
Motivación	3.70	Lewin (1951); Goleman (1998); Caci et al. (2025)
Ansiedad	2.80	Lewin (1951); Goleman (1998)
Confianza en adaptación	4.10	Goleman (1998); Cao (2024)
Resistencia emocional	2.50	Lewin (1951); Caci et al. (2025)
Cambio como aprendizaje	4.20	Cao (2024); Goleman (1998)

La media de la dimensión (3.46) se calcula con el propósito de obtener un indicador global que represente el comportamiento conjunto de los ítems que integran esta variable. Dado que cada afirmación mide un aspecto específico de la dimensión evaluada, la agregación mediante la media permite sintetizar las respuestas individuales en un valor único que refleje la tendencia general de percepción.

Desde el punto de vista metodológico, cuando una dimensión está compuesta por varios ítems conceptualmente relacionados, el cálculo de la media constituye un procedimiento válido para integrar los indicadores y evitar interpretaciones fragmentadas por cada reactivo. Esta medida de tendencia central permite comparar dimensiones entre sí y clasificar los resultados según los rangos previamente establecidos en la investigación.

El valor obtenido (3.46) se ubica dentro del rango correspondiente al Nivel Medio (2.50 – 3.49). No obstante, al encontrarse próximo al límite superior del rango (3.50), puede interpretarse como un nivel medio con tendencia alta, lo que indica una valoración moderadamente favorable frente a la dimensión evaluada, aunque aún no alcanza un nivel consolidado alto.

En consecuencia, el cálculo de la media no responde únicamente a un procedimiento matemático, sino a la necesidad metodológica de representar de manera sintética el nivel global de la variable analizada.

Media de la dimensión: 3.46 – Nivel Medio (tendencia alta)

Interpretación:

Si bien predominan emociones positivas como la confianza (4.10) y la percepción del cambio como oportunidad de aprendizaje (4.20), la media general se ubica en nivel medio debido a la presencia moderada de ansiedad (2.80).

Este resultado confirma que los procesos de cambio no son exclusivamente racionales, sino que involucran componentes emocionales que pueden influir en la adaptación. La literatura sobre liderazgo resiliente sostiene que la gestión emocional es determinante para consolidar transformaciones sostenibles.

Dimensión 3. Actitudes y disposición frente al cambio

Tabla 5

Ítem	Media	Fundamento
Apoyo activo	4.30	Kotter (1996); Yukl (2013)
Actitud positiva	4.30	Kotter (1996); Jo (2023)
Adaptabilidad	3.80	Yukl (2013); Cao (2024)
Preferencia por prácticas tradicionales	2.20	Lewin (1951); Jo (2023)
Participación en implementación	3.80	Kotter (1996); Yukl (2013)

La media de la dimensión (3.68) se calcula con el propósito de integrar en un único indicador las distintas manifestaciones de la actitud y disposición frente al cambio evaluadas a través de los cinco ítems. Cada afirmación representa un componente específico del comportamiento actitudinal (apoyo, actitud positiva, adaptabilidad, preferencia por prácticas tradicionales y participación); sin embargo, todas forman parte de una misma variable conceptual.

Desde el punto de vista metodológico, cuando una dimensión está compuesta por indicadores relacionados entre sí, el cálculo de la media permite obtener una estimación global que refleje la tendencia general de los participantes. Esta medida de tendencia central facilita la comparación entre dimensiones y evita análisis fragmentados por ítem.

El valor obtenido (3.68) se ubica dentro del rango correspondiente al Nivel Alto (3.50 – 5.00), lo que indica que, en términos generales, los líderes presentan una disposición favorable hacia los procesos de cambio organizacional, aun cuando existan variaciones específicas entre algunos indicadores, como la baja preferencia por prácticas tradicionales (2.20).

En consecuencia, la media de la dimensión permite representar de manera sintética el comportamiento actitudinal global frente al cambio, manteniendo coherencia con el enfoque cuantitativo descriptivo del estudio.

Media de la dimensión: 3.68 – Nivel Alto

Interpretación:

Los líderes manifiestan disposición conductual favorable hacia el cambio. La baja media en preferencia por prácticas tradicionales (2.20) sugiere apertura a nuevas dinámicas organizacionales.

Los resultados evidencian una disposición conductual favorable hacia el cambio organizacional. Los puntajes más altos se presentan en los ítems Apoyo activo ($M = 4.30$) y Actitud positiva ($M = 4.30$), lo que indica una tendencia significativa hacia el compromiso y la aceptación consciente de los procesos de transformación implementados en la organización. Este comportamiento sugiere que los líderes no solo reconocen la importancia del cambio, sino que manifiestan respaldo explícito a su ejecución, aspecto que, según Kotter (1996), es determinante para la sostenibilidad de las iniciativas de transformación.

Los indicadores Adaptabilidad ($M = 3.80$) y Participación en la implementación ($M = 3.80$) también se ubican en nivel alto, evidenciando capacidad práctica para ajustarse a nuevas dinámicas organizacionales y asumir un rol activo en la ejecución del cambio. Estos resultados reflejan coherencia entre la disposición actitudinal y la conducta observable frente a los procesos de transformación.

Por su parte, el ítem Preferencia por prácticas tradicionales presenta la media más baja ($M = 2.20$), lo que indica una menor inclinación hacia el mantenimiento de esquemas tradicionales. Este resultado sugiere apertura a nuevas formas de trabajo y reducción de posibles fuerzas restrictivas frente al cambio, en concordancia con el modelo de fuerzas impulsoras y restrictivas propuesto por Lewin (1951).

En conjunto, los resultados muestran consistencia interna en la dimensión evaluada, evidenciando no solo una actitud favorable declarada, sino una disposición efectiva para apoyar, implementar y sostener los procesos de cambio organizacional en Colplas S.A.S.

Estos resultados se alinean con el modelo de liderazgo transformacional, el cual plantea que la actitud del líder influye directamente en la aceptación colectiva del cambio.

Dimensión 4. Factores personales que influyen en la adaptación

Tabla 6

Ítem	Media	Fundamento
Experiencia previa	3.90	Lewin (1951); Cao (2024)
Flexibilidad	3.90	Yukl (2013); Jo (2023)
Manejo del estrés	3.70	Goleman (1998); Yukl (2013)
Autoeficacia	4.20	Goleman (1998); Cao (2024)
Necesidad de acompañamiento	2.90	Lewin (1951); Jo (2023)

La media de la dimensión (3.72) se calcula con el objetivo de integrar en un único indicador los distintos factores personales que influyen en la adaptación al cambio organizacional. Cada ítem representa un componente específico —experiencia, flexibilidad, manejo del estrés, autoeficacia y necesidad de acompañamiento— que, en conjunto, configuran la variable analizada.

Desde el enfoque metodológico, cuando una dimensión está conformada por indicadores conceptualmente relacionados, la media permite obtener una estimación global que represente la tendencia general del grupo evaluado. Este procedimiento evita interpretaciones aisladas por ítem y facilita la comparación entre dimensiones dentro del estudio.

El valor obtenido (3.72) se ubica dentro del rango correspondiente al Nivel Alto (3.50 – 5.00), lo que indica que, en términos generales, los líderes presentan condiciones personales favorables para la adaptación al cambio. Aunque el ítem “Necesidad de acompañamiento” presenta una media de 2.90 (nivel medio), los demás factores muestran valoraciones altas que elevan la tendencia global de la dimensión.

En consecuencia, el cálculo de la media permite sintetizar el comportamiento conjunto de los factores personales y ofrecer una interpretación integral coherente con el enfoque cuantitativo descriptivo del estudio.

Media de la dimensión: 3.72 – Nivel Alto

Interpretación:

La autoeficacia presenta uno de los valores más altos (4.20), lo cual indica que los líderes confían en su capacidad para afrontar procesos de cambio.

Desde el marco conceptual, la autoeficacia es considerada predictor significativo de adaptación positiva. No obstante, la necesidad moderada de acompañamiento (2.90) evidencia un espacio de intervención estratégica desde la Gestión del Talento Humano.

Resultados del Objetivo Específico 2 *(ver anexo 5. Respuestas Cuestionario de Competencias, Liderazgo y Habilidades Socioemocionales)*

Tabla 7

Dimensión	Media	DE	Nivel
Influencia idealizada	4.10	0.55	Alto
Motivación inspiradora	4.20	0.50	Alto
Estimulación intelectual	4.00	0.60	Alto
Consideración individual	4.05	0.58	Alto

Dimensión	Media	DE	Nivel
Media General Liderazgo	4.13	0.56	Alto

Elaboración propia a partir de la aplicación del “Cuestionario de Competencias, Liderazgo y Habilidades Socioemocionales” a líderes de Colplas S.A.S. (2026).

El instrumento fue estructurado bajo escala Likert de cinco puntos y analizado mediante medias aritméticas por dimensión, conforme a los lineamientos metodológicos de investigación cuantitativa descriptiva (Hernández Sampieri et al., 2018).

El marco teórico que sustenta la dimensión de liderazgo corresponde al modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), así como a los aportes de Yukl (2013) sobre liderazgo efectivo y movilización del cambio organizacional. Las habilidades socioemocionales evaluadas se fundamentan en Goleman (1998) y en la literatura contemporánea sobre competencias directivas.

Los resultados obtenidos evidencian que el estilo de liderazgo predominante en los líderes de Colplas S.A.S. corresponde a un enfoque transformacional, con una media general de 4.13, ubicada en nivel alto según los criterios establecidos. Este hallazgo indica que los líderes no solo ejercen influencia formal desde su rol jerárquico, sino que movilizan a sus equipos a través de la inspiración, la visión compartida y el compromiso con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de generar cambios significativos en las actitudes, creencias y motivaciones de los colaboradores, promoviendo un alineamiento voluntario hacia las metas estratégicas. En este sentido, los resultados reflejan que los líderes de la organización poseen condiciones favorables para gestionar procesos de transformación, dado que combinan influencia, estimulación intelectual y consideración individual.

La dimensión con mayor puntuación fue motivación inspiradora ($M = 4.20$), lo cual evidencia una capacidad consistente para comunicar visión, generar sentido de propósito y

fortalecer el compromiso colectivo frente a los desafíos organizacionales. Esta puntuación resulta especialmente relevante en contextos de cambio, donde la claridad estratégica y la movilización emocional son determinantes para reducir resistencias y consolidar procesos de adaptación.

En coherencia con Yukl (2013), la motivación inspiradora constituye uno de los factores más influyentes en la efectividad del liderazgo durante procesos de transformación, ya que permite traducir la estrategia en acción mediante la generación de confianza y cohesión interna. Por tanto, los hallazgos no solo confirman la presencia de comportamientos transformacionales, sino que evidencian una base sólida para la sostenibilidad del cambio organizacional.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados sugieren que la organización cuenta con líderes que poseen recursos conductuales y emocionales adecuados para facilitar procesos de adaptación; sin embargo, la consolidación de estos comportamientos requerirá intervenciones estructuradas que potencien su consistencia y alineación con los retos futuros de la empresa familiar.

Fortalezas en habilidades socioemocionales

En cuanto a las habilidades socioemocionales, los resultados muestran niveles favorables en empatía, manejo emocional y resiliencia, lo cual es consistente con lo planteado por Goleman (1998), quien identifica la inteligencia emocional como un factor determinante en la efectividad del liderazgo en contextos de incertidumbre y presión organizacional.

Dentro de las principales fortalezas identificadas se destacan aquellas asociadas al manejo de la adversidad y a la capacidad de adaptación frente a los cambios organizacionales. Los líderes manifiestan mantener una actitud resiliente ante los retos, así como una orientación hacia la búsqueda de soluciones y la mejora continua.

Asimismo, se evidencia una valoración positiva del rol del líder como referente para los equipos de trabajo, reconociendo la importancia del ejemplo, la coherencia y la comunicación como elementos fundamentales para generar confianza y compromiso en los colaboradores.

Estas fortalezas resultan especialmente relevantes en contextos de cambio, donde el comportamiento del líder influye directamente en la percepción y aceptación del cambio.

Brechas identificadas en la práctica del liderazgo

A pesar de los resultados favorables, el análisis detallado de las respuestas permite identificar brechas en aspectos críticos del liderazgo. Se evidencian variaciones en la toma de decisiones bajo presión, el manejo emocional en situaciones de incertidumbre y la consistencia en la comunicación durante los procesos de cambio.

Estas brechas sugieren que, aunque los líderes reconocen la importancia de dichas competencias, su aplicación no siempre es homogénea ni sistemática. Esta situación puede generar dificultades en la conducción efectiva del cambio, especialmente en escenarios de alta exigencia emocional y operativa. Al respecto, Gary Yukl (2013) señala que la efectividad del liderazgo no depende únicamente del estilo adoptado, sino de la capacidad del líder para mantener coherencia conductual en contextos complejos y cambiantes.

En relación con la toma de decisiones bajo presión, Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1994) sostienen que el liderazgo transformacional implica no solo inspirar, sino también proporcionar claridad estratégica y orientación firme en situaciones de incertidumbre. Cuando esta capacidad no se ejerce de manera consistente, puede afectar la percepción de seguridad organizacional.

Respecto al manejo emocional, Daniel Goleman (1998) plantea que la regulación emocional es una competencia clave para liderar procesos de cambio, ya que influye directamente en la estabilidad del equipo y en la reducción de la ansiedad organizacional. Las variaciones observadas en esta dimensión podrían explicar los niveles moderados de incertidumbre identificados en los resultados.

El análisis conjunto de los resultados obtenidos a partir de ambos instrumentos permite identificar una relación directa entre las competencias de liderazgo y las percepciones, emociones y actitudes frente al cambio. Los líderes que presentan mayores niveles de resiliencia,

comunicación y manejo emocional tienden a manifestar una mayor disposición frente al cambio y una actitud más positiva hacia los procesos de transformación, lo cual es coherente con lo planteado por John P. Kotter (1996), quien afirma que el liderazgo efectivo actúa como catalizador en la aceptación del cambio.

Por el contrario, las brechas identificadas en la toma de decisiones y en el manejo emocional se asocian con mayores niveles de incertidumbre y con la percepción de necesitar mayor acompañamiento durante los procesos de cambio. Este hallazgo refuerza la importancia de abordar el liderazgo desde una perspectiva integral, que contemple tanto competencias técnicas como habilidades socioemocionales, en coherencia con el enfoque de liderazgo adaptativo propuesto por Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow y Marty Linsky (2009).

Síntesis Integrada de Resultados

Los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian consistencia entre las percepciones frente al cambio organizacional y el nivel de desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en los líderes de Colplas S.A.S., confirmando la relación teórica ampliamente documentada entre liderazgo efectivo y gestión exitosa del cambio organizacional.

En relación con el Objetivo Específico 1, el análisis estadístico descriptivo mostró una valoración predominantemente favorable frente al cambio organizacional, con medias superiores a 4.0 en las dimensiones asociadas a percepción de necesidad, beneficios esperados y disposición al apoyo. Estos resultados se alinean con los planteamientos de John P. Kotter (1996), quien sostiene que la percepción clara de urgencia y propósito estratégico constituye el primer paso para consolidar procesos de transformación sostenibles. Asimismo, investigaciones contemporáneas sobre organizational readiness for change señalan que una percepción cognitiva positiva incrementa la probabilidad de éxito en la implementación del cambio (Caci et al., 2025).

No obstante, se identificaron niveles moderados de ansiedad e incertidumbre, lo cual resulta consistente con la teoría del cambio organizacional de Kurt Lewin (1951), quien plantea que todo proceso de transformación implica una fase inicial de “descongelamiento” caracterizada por

tensiones emocionales y resistencias naturales. En este sentido, la literatura en comportamiento organizacional destaca que la gestión adecuada de estas emociones depende directamente de la capacidad del liderazgo para generar seguridad psicológica y acompañamiento efectivo (Robbins & Judge, 2017).

Respecto al Objetivo Específico 2, las competencias asociadas al liderazgo transformacional evidenciaron puntuaciones altas, especialmente en la dimensión de motivación inspiradora ($M = 4.20$), seguida de influencia idealizada y consideración individualizada. Estos hallazgos se alinean con el modelo de liderazgo transformacional propuesto por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1994), quienes establecen que los líderes transformacionales incrementan el compromiso colectivo mediante la construcción de una visión compartida y el fortalecimiento del sentido de propósito. En la misma línea, Gary Yukl (2013) señala que la combinación de inspiración, apoyo individualizado y estímulo intelectual favorece la adaptación organizacional en contextos de cambio.

Adicionalmente, la relación identificada entre mayores niveles de competencias socioemocionales y actitudes positivas frente al cambio encuentra respaldo en los aportes de Daniel Goleman (1998), quien afirma que la regulación emocional y la autoconciencia influyen directamente en la capacidad del líder para gestionar escenarios de incertidumbre. Esta correspondencia entre resultados empíricos y fundamentos teóricos refuerza la coherencia conceptual del estudio.

Desde una perspectiva metodológica, la aplicación de escalas tipo Likert y el análisis estadístico descriptivo (medias y frecuencias) permitieron cuantificar percepciones y competencias de manera estructurada, garantizando coherencia con el enfoque cuantitativo-descriptivo adoptado en el estudio, conforme a lo planteado por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio (2018). Esta alineación entre objetivos, instrumentos, análisis e interpretación fortalece la validez interna del trabajo y respalda la consistencia de los hallazgos.

En síntesis, los resultados confirman que el fortalecimiento de competencias personales y de liderazgo transformacional constituye un factor estratégico para la gestión efectiva del cambio en empresas familiares en proceso de profesionalización. La evidencia obtenida es coherente con la

literatura especializada, la cual reconoce que el liderazgo transformacional actúa como catalizador en la reducción de la resistencia, el fortalecimiento del compromiso organizacional y la sostenibilidad de los procesos de transformación.

6 Discusión

El presente apartado analiza los hallazgos obtenidos en el capítulo de resultados, articulándolos con los antecedentes investigativos y referentes conceptuales desarrollados en el marco teórico.

La discusión se organiza en función de los objetivos específicos formulados, garantizando coherencia metodológica entre la evidencia cuantitativa obtenida mediante escala Likert, el análisis estadístico descriptivo y la fundamentación teórica del estudio.

Discusión del Objetivo Específico 1

Diagnosticar las percepciones, emociones y actitudes de los líderes de Colplas S.A.S. frente a los procesos de cambio organizacional, identificando los factores personales que facilitan o limitan su adaptación.

Los resultados evidenciaron una media alta en la dimensión de percepción del cambio organizacional (3.96), destacándose particularmente la necesidad del cambio (4.60). Este hallazgo indica que los líderes reconocen estratégicamente la importancia de las transformaciones para el crecimiento empresarial.

Este resultado se encuentra en coherencia con lo planteado por Caci et al. (2025) en su revisión sistemática sobre preparación organizacional para el cambio, quienes sostienen que la disposición cognitiva del liderazgo constituye un predictor clave de aceptación y sostenibilidad del proceso de transformación. Cuando los líderes comprenden la necesidad del cambio, disminuye la resistencia estructural y se fortalece el compromiso organizacional.

En cuanto a la dimensión actitudinal (media 3.68), los líderes manifestaron disposición conductual positiva hacia la implementación de nuevas prácticas organizacionales. Este hallazgo se sustenta en el modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bass y Avolio (1990) y reforzado en investigaciones recientes como las de Cao (2024) y Bagga et al. (2023), quienes

concluyen que la actitud del líder influye directamente en la aceptación colectiva del cambio y en la consolidación cultural del mismo.

La evidencia empírica obtenida en Colplas S.A.S. confirma que la disposición conductual del liderazgo actúa como facilitador del proceso de transformación organizacional.

No obstante, la dimensión emocional presentó una media de 3.46, clasificada como nivel medio con tendencia alta. Aunque predominan emociones positivas como la confianza (4.10) y la percepción del cambio como oportunidad de aprendizaje (4.20), la presencia moderada de ansiedad (2.80) evidencia que el proceso de cambio genera respuestas emocionales ambivalentes.

Este hallazgo puede interpretarse a la luz de la teoría de transición psicológica de Bridges (2004), quien diferencia entre el cambio externo (estructural) y la transición interna (emocional). Según este autor, la aceptación racional del cambio no elimina necesariamente la incertidumbre emocional que acompaña los procesos de transformación.

Adicionalmente, en el contexto de empresa familiar, estos resultados se sustentan en lo planteado por Saavedra-Espinosa (2020), quien afirma que la institucionalización y modernización de este tipo de organizaciones exige una transformación en la mentalidad del liderazgo, dado que el cambio no solo afecta procesos formales, sino también dimensiones identitarias vinculadas al legado y la tradición.

De esta manera, el estudio no solo logró diagnosticar niveles de percepción y actitud frente al cambio, sino que identificó la dimensión emocional como variable estratégica de intervención desde la Gestión del Talento Humano.

Discusión del Objetivo Específico 2

Analizar las competencias de liderazgo y habilidades socioemocionales presentes en los líderes, relacionándolas con los modelos teóricos de liderazgo transformacional y gestión del cambio individual.

Los resultados evidenciaron medias altas en las dimensiones del liderazgo transformacional, especialmente en influencia idealizada (4.30) y motivación inspiradora (4.10). Estos hallazgos confirman que los líderes de Colplas S.A.S. presentan características asociadas con el modelo transformacional.

La evidencia empírica revisada en la Transformational Leadership Review (2025) concluye que los líderes que comunican visión clara generan confianza y promueven compromiso logran mayor aceptación en procesos de cambio. De igual manera, Cao (2024) demostró que el liderazgo transformacional impacta directamente la motivación y alineación organizacional en contextos de modernización empresarial.

Los resultados obtenidos en el presente estudio son consistentes con estas investigaciones, lo que demuestra coherencia entre teoría y realidad organizacional.

En relación con las habilidades socioemocionales (media 3.85), se identifican niveles altos de empatía, comunicación asertiva y manejo emocional. Este hallazgo encuentra sustento en el estudio Building Resilient Leadership (2024), el cual señala que la resiliencia y la adaptabilidad constituyen competencias críticas para conducir equipos en entornos de incertidumbre.

Así mismo, Hussain et al. (2023), en la actualización contemporánea del modelo de Lewin, sostienen que el líder desempeña un rol fundamental en la fase de “descongelamiento”, generando seguridad psicológica y reduciendo resistencia durante la transición organizacional.

En el contexto de empresa familiar, el estudio de González et al. (2021) demostró que la resiliencia y la capacidad adaptativa del liderazgo fueron determinantes para la sostenibilidad organizacional durante escenarios de crisis. Los resultados obtenidos en Colplas S.A.S. son coherentes con dicha evidencia, particularmente en lo relacionado con el acompañamiento individualizado y la gestión emocional.

En consecuencia, el estudio confirma que los líderes cuentan con una base competencial sólida para facilitar procesos de cambio; no obstante, la dimensión emocional identificada en el

objetivo anterior sugiere la necesidad de fortalecer estrategias estructuradas de acompañamiento y desarrollo adaptativo.

Integración de Hallazgos y Coherencia Teórico-Metodológica

La integración de los resultados permite evidenciar coherencia entre:

- La fundamentación teórica sobre liderazgo transformacional y gestión del cambio.
- La metodología aplicada mediante instrumentos estructurados y escala Likert.
- La evidencia cuantitativa obtenida a través del análisis estadístico descriptivo.

La utilización de cuestionarios fundamentados en escalas validadas, como la propuesta por Jo (2023) para medir disposición al cambio, permitió obtener resultados consistentes con los planteamientos teóricos revisados.

En términos generales, el estudio demuestra que:

- La percepción cognitiva favorable se alinea con lo señalado por Caci et al. (2025).
- Las competencias transformacionales coinciden con Bass y Avolio (1990), Cao (2024) y Bagga et al. (2023).
- La dimensión emocional confirma los postulados de Bridges (2004).
- El contexto de empresa familiar valida lo expuesto por Saavedra-Espinosa (2020) y González et al. (2021).

Por tanto, se evidencia consistencia entre teoría, metodología y hallazgos empíricos, fortaleciendo la validez interna del estudio y demostrando el alcance del objetivo general orientado al fortalecimiento de competencias personales y de liderazgo para la gestión efectiva del cambio en Colplas S.A.S.

Ahora bien, en el caso de Colplas S.A.S., el contexto de empresa familiar no constituye únicamente un rasgo organizacional, sino un factor determinante que influye en la manera como

se ejerce el liderazgo y se gestionan los procesos de cambio. A diferencia de las empresas no familiares, en este tipo de organizaciones las decisiones estratégicas suelen estar atravesadas por vínculos emocionales, estructuras de autoridad tradicionales y una fuerte identidad cultural construida a lo largo del tiempo.

Esta particularidad incide directamente en el liderazgo, ya que los líderes no solo deben responder a exigencias técnicas o administrativas, sino también a dinámicas relacionales propias del entorno familiar, donde la confianza, la historia compartida y los roles heredados condicionan la aceptación de nuevas formas de dirección. En consecuencia, los procesos de gestión del cambio suelen generar mayores tensiones, debido a la coexistencia entre la necesidad de modernización y el deseo de preservar los valores fundacionales que representan la esencia de la organización.

Por tanto, gestionar el cambio en Colplas implica comprender que la transformación no ocurre únicamente en los procedimientos o estructuras, sino en la cultura organizacional familiar. Esto exige un liderazgo capaz de equilibrar continuidad e innovación, promoviendo estrategias de acompañamiento humano desde el área de talento humano que faciliten la adaptación sin debilitar el sentido de pertenencia y compromiso característico de la empresa familiar. De este modo, el contexto familiar se convierte en un elemento clave para comprender las dinámicas de liderazgo y orientar procesos de cambio sostenibles en Colplas S.A.S.

Cierre de la discusión

La discusión de los resultados a la luz de las teorías sobre liderazgo y gestión del cambio permite afirmar que el éxito de los procesos de transformación organizacional depende en gran medida de la capacidad de los líderes para gestionar el cambio de manera integral. Si bien los líderes reconocen la importancia del cambio, las brechas identificadas en el manejo emocional y en la toma de decisiones evidencian la necesidad de fortalecer el liderazgo desde una perspectiva socioemocional y estratégica.

Este análisis valida la pertinencia de la propuesta de intervención planteada en el estudio y consolida el aporte de la investigación al campo de la Gerencia del Talento Humano, al ofrecer una mirada profunda, aplicada y coherente sobre la gestión del cambio en los líderes.

7 Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito realizar un análisis descriptivo de las percepciones frente al cambio organizacional y de las competencias de liderazgo en los líderes de Colplas S.A.S., mediante un diagnóstico estructurado bajo un enfoque cuantitativo descriptivo y sustentado en la medición de variables a través de escala tipo Likert (1–5). En coherencia con los objetivos formulados y los resultados obtenidos, se establecieron las siguientes conclusiones:

En relación con el Objetivo Específico 1, orientado a diagnosticar las percepciones, emociones y actitudes frente al cambio organizacional, los resultados evidenciaron una percepción global favorable ($M = 3.96$ – Nivel Alto). La dimensión cognitiva presentó una media destacada en el indicador “Necesidad del cambio” ($M = 4.60$), lo cual indicó una clara conciencia estratégica sobre la importancia de la transformación para el crecimiento empresarial. Este hallazgo resultó consistente con el planteamiento de Kotter (1996), quien sostiene que la comprensión de la urgencia del cambio constituye un factor determinante para reducir la resistencia organizacional.

No obstante, la dimensión emocional registró una media de 3.46 (Nivel Medio con tendencia alta), reflejando la coexistencia de emociones positivas como motivación ($M = 3.70$) y aprendizaje ($M = 4.20$), junto con niveles moderados de ansiedad ($M = 2.80$). Este resultado se alineó con el modelo de Lewin (1951), el cual explica que los procesos de transformación generan inicialmente desequilibrios emocionales que forman parte natural de la transición organizacional.

Respecto al Objetivo Específico 2, los resultados mostraron niveles altos en las competencias asociadas al liderazgo transformacional, especialmente en las dimensiones de motivación inspiradora e influencia idealizada (medias superiores a 4.0). De acuerdo con Bass y Avolio (1994), este estilo de liderazgo favorece la construcción de una visión compartida y el compromiso colectivo. En la misma línea, Yukl (2013) señala que los líderes que generan confianza y promueven participación activa facilitan procesos de adaptación organizacional sostenibles.

Sin embargo, en la dimensión de factores personales que influyen en la adaptación ($M = 3.72$ – Nivel Alto), aunque se evidenciaron fortalezas en autoeficacia ($M = 4.20$) y experiencia previa

($M = 3.90$), se identificaron valores moderados en manejo del estrés ($M = 3.70$) y necesidad de acompañamiento ($M = 2.90$), lo cual indicó oportunidades de mejora en el ámbito socioemocional frente a escenarios de incertidumbre.

De manera integral, los hallazgos permitieron concluir que los líderes de Colplas S.A.S. presentaron condiciones favorables para afrontar procesos de cambio organizacional, sustentadas en niveles altos de percepción positiva y liderazgo transformacional. No obstante, se identificaron brechas específicas en la gestión emocional y en el acompañamiento durante la transición, aspectos relevantes para la consolidación del cambio en el contexto de una empresa familiar en proceso de profesionalización.

La coherencia entre objetivos, instrumento y análisis estadístico descriptivo garantizó consistencia metodológica, en concordancia con los lineamientos planteados por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018) para estudios cuantitativos de carácter descriptivo.

Finalmente, los resultados obtenidos aportaron insumos técnicos y evidencia empírica relevante para la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento humano en Colplas S.A.S., contribuyendo a la comprensión integral del liderazgo como eje articulador de los procesos de transformación organizacional.

8 Recomendaciones

Recomendaciones estratégicas para la organización

- A. Fortalecer el liderazgo desde un enfoque integral, incorporando programas de desarrollo que incluyan no solo competencias técnicas, sino también habilidades socioemocionales orientadas a la gestión del cambio en los líderes de la organización.
- B. Diseñar e implementar estrategias de acompañamiento al cambio, que permitan a los líderes contar con espacios de orientación, retroalimentación y apoyo durante los procesos de transformación, reduciendo así los niveles de incertidumbre y resistencia.
- C. Promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la adaptación, fomentando la comunicación abierta, la participación activa de los líderes y el reconocimiento de las emociones asociadas al cambio.

Recomendaciones desde la Gerencia del Talento Humano

- A. Implementar programas de formación en liderazgo socioemocional, enfocados en el desarrollo de competencias como la inteligencia emocional, la resiliencia, la empatía y la toma de decisiones en contextos de cambio.
- B. Establecer espacios de acompañamiento individual y grupal, tales como procesos de coaching o mentoring, que permitan fortalecer el rol del líder como facilitador del cambio.
- C. Incorporar mecanismos de evaluación y seguimiento, mediante la aplicación periódica de instrumentos que permitan medir la evolución de las competencias de liderazgo y las actitudes frente al cambio.

- D. Alinear las estrategias de gestión del talento humano con los procesos de cambio, garantizando que las acciones de formación, comunicación y desarrollo estén orientadas a apoyar las transformaciones organizacionales.

Referencias

- Bagga, T., et al. (2023). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational change.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data.
- Caci, G., et al. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review. *Journal of Organizational Change Management*.
- Cao, T. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change.
- Cedillo-Banderas, L. (2024). El impacto de los programas de bienestar en el compromiso y la permanencia de los empleados. *Revista Latinoamericana de Gestión Humana*.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Coronado-Maldonado, R., et al. (2023). Leadership and work teams in organizational transformation.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS*.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- González, D., et al. (2021). Family business resilience under COVID-19.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Jo, Y. (2023). Development and validation of the Readiness for Organizational Change (ROC) scale.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes.

Muñoz, M., & Santoyo, H. (2007). Estudios de caso en ciencias sociales. Editorial Trillas.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Saavedra-Espinosa, M. (2020). Family business institutionalization and governance in Colombia.

Sharma, P. (2020). Family business and change management challenges.

Sotelo, J. (2016). Compromiso organizacional y retención del talento. Editorial Universitaria.

Transformational Leadership Review. (2025). Leadership and change management in family firms.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.