



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Impacto del liderazgo y la cultura organizacional en la eficiencia operativa**  
**de la “Papelería Gladymar”**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ingenierías

Ingeniería Industrial

Daniela patricia Forero Rodríguez

Tutor: Alejandro Arango Correa

Opción de Trabajo de grado Seminario.

2024

**Tabla de Contenidos**

	2
Resumen.....	4
Marco conceptual y contextual.....	5
Marco Conceptual.....	5
<b>Liderazgo Organizacional.....</b>	<b>5-6</b>
Cultura Organizacional.....	7
Innovacion y Design Thinking.....	8
Marco contextual: Papelería Gladymar .....	8
<b>Objeto social de la organización o empresa.....</b>	<b>8</b>
Mision.....	9
<b>Visión.....</b>	<b>9</b>
<b>Valores Corporativos.....</b>	<b>10</b>
<b>Delimitacion Temporal.....</b>	<b>10</b>
Desarrollo e implementación del aprendizaje.....	11
<b>Fase 1: Identificación de los momentos y actividades que no aportan valor.....</b>	<b>11</b>
<b>Fase 2: Diferenciación entre distintos tamaños de problemáticas.....</b>	<b>12</b>
<b>Fase 3: Propuesta de formas de resolverlas.....</b>	<b>13</b>
<b>Fase 4: Generación de una estrategia.....</b>	<b>14</b>
<b>Fase 5: Generación de un MVP (Producto Mínimo Viable).....</b>	<b>15-16</b>
<b>Fase 6: Medir los resultados.....</b>	<b>17-18</b>
Conclusiones .....	19-20
Referencias.....	220



## **Resumen**

El proyecto de investigación titulado "Impacto del Liderazgo y la Cultura Organizacional en la Eficiencia Operativa de la Papelería Gladymar", su propósito principal se centró en mejorar la eficiencia operativa de la empresa. Dentro del desarrollo de este proyecto se identificaron operaciones ineficientes y se clasificaron los problemas según su tamaño o impacto. Asimismo, se generó soluciones potenciales para cada problema, que incluyeron la implementación de nuevas tecnologías, la reestructuración de ciertos procesos y la capacitación del personal. Estas soluciones forman parte de un Producto Mínimo Viable (MVP) llamado "Gladymar Efficient Operations", diseñado para mejorar la eficiencia de las operaciones y el liderazgo y la cultura organizacional.

Por otro lado, se desarrolla una estrategia de implementación, denominada "Operational Excellence", orientada a garantizar que las mejoras realizadas en la eficiencia operativa se mantuvieran a largo plazo y se pudieran adaptar a los cambios futuros en el entorno empresarial. Finalmente, se evaluó el impacto de estas soluciones en la eficiencia operativa de la empresa utilizando Objetivos y Resultados Clave (OKR's). Estos indicadores se revisaron regularmente para asegurar que los objetivos permanecieran alineados con las necesidades cambiantes de la PAPELERÍA S.A.S y ajustarse según sea necesario para garantizar mejoras sostenibles a largo plazo. Se concluye que, a través de la implementación continua de las soluciones propuestas y la revisión regular de los OKR's, la Papelería Gladymar está bien posicionada para mantener estas mejoras a largo plazo, adaptarse a los cambios futuros en el entorno empresarial, y mantener la ventaja competitiva.

### **Palabras clave**

Liderazgo, innovación, cultura organizacional y Design thinking

### **Marco conceptual y contextual**

## **Marco Conceptual**

### **Liderazgo Organizacional**

El liderazgo organizacional es un concepto fundamental en el campo de la gestión y la Administración de Empresas. Se refiere a la capacidad de un individuo o colectivo de para influir y guiar a otros miembros de una organización. El liderazgo organizacional no se limita a las personas en posiciones de alta gerencia; puede manifestarse en todos los niveles de una organización.

Ahora bien, el líder en palabras de Villalobos y García (2016) “es una persona que trabaja para cambiar la realidad” (p.12), es decir interviene en un contexto sociocultural, y a partir de allí emprende las acciones necesarias. Por otro lado, Rojas et al. (2020) lo señalan como aquel que se encarga de los detalles más pequeños hasta alcanzar el objetivo.

Para el presente proyecto de investigación se asume el concepto de liderazgo planteado por Ruíz (2017) donde afirma que “Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas” (p. 6). De lo anterior se desprende que el liderazgo es tanto una cuestión de actitud como de acción, pues implica tener la mentalidad correcta y la voluntad de tomar medidas para efectuar cambios positivos.

La relevancia del liderazgo organizacional radica en su impacto en la eficiencia y efectividad de una organización. Por ello, un líder efectivo puede motivar a los colaboradores, fomentar un clima de trabajo positivo, y conducir a la organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Por otro lado, un liderazgo deficiente puede resultar en desmotivación, falta de dirección y, en última instancia, el fracaso de la organización para alcanzar las metas.

Bajo este contexto, estas características mencionadas llevan a ubicar los diferentes tipos de liderazgo en una organización: liderazgo transaccional, liderazgo transformacional. El

primero de ellos, se define como aquel estilo de liderazgo en el ámbito empresarial que se basa en la idea de intercambio (Aleydis, 2014). En este modelo, los colaboradores proveen sus servicios a cambio de un salario y otros beneficios, mientras que por otra parte, el líder identifica las metas a alcanzar y proporciona a los trabajadores los recursos necesarios para lograrlos (Méndez, 2013).

Por otra parte, el liderazgo transformacional Pareja et al. (2022) lo definen como la manera en que los líderes se concentran en convertir las metas y objetivos de la organización, imprimiendo una mayor motivación, impactando las organizaciones y los colaboradores al cambiar sus percepciones y expectativas.

En suma, el liderazgo transformacional inspira y motiva a los miembros de una organización a superar sus propias expectativas y limitaciones. Los líderes transformacionales son carismáticos e inspiradores, y fomentan el pensamiento crítico y estratégico. Además de ello, este tipo de liderazgo no solo se concentra en la transacción de servicios por salario, sino que también busca cambiar la motivación de los colaboradores, elevando sus deseos de autodesarrollo.

Asimismo, existen varias teorías del liderazgo organizacional, cada una con su propio enfoque sobre qué hace a un buen líder. Algunas teorías se centran en los rasgos de personalidad de los líderes, mientras que otras se concentran en el comportamiento de los líderes o en la situación en la que se encuentran. A pesar de sus diferencias, todas estas teorías comparten la creencia de que el liderazgo efectivo es crucial para el éxito de una organización y en el contexto de la Papelería Gladymar, esta resulta relevante para comprender el impacto en la eficiencia operativa.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional juega un papel crucial en el funcionamiento y éxito de cualquier organización. Se puede definir como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que caracterizan a una organización (Rivera et al., 2018). Es la atmósfera única y distintiva que permea una organización y la diferencia de otras. Los elementos de la cultura organizacional incluyen las normas, los valores, los rituales y las ceremonias, que juntos forman el tejido único de una organización.

Ahora bien, la cultura organizacional juega un rol relevante en los cambios de una organización, por ello, se afirma que la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo es profunda y bidireccional (Acosta, 2022). Por un lado, el liderazgo influye en la cultura organizacional a través de sus acciones y comportamientos, mientras que los líderes establecen el tono de la cultura organizacional y modelan los comportamientos que se esperan de los miembros de la organización (Cerdán, 2014). Por otro lado, la cultura organizacional también puede influir en el liderazgo. Una cultura fuerte puede actuar como una guía para el liderazgo, proporcionando un marco dentro del cual los líderes pueden operar.

### **Innovación y Design Thinking**

En el campo de cultura organizacional, otra consecuencia deseable lo constituyen la innovación y el Design Thinking. La noción de innovación es inherente a la idea de una organización sostenible en el tiempo. En este sentido, cada organización debe apoyar la supervivencia en el sostenimiento y expansión de la ventaja competitiva por sobre la competencia, presentando productos superiores, así como también una satisfacción del cliente de manera continua.

En relación a esta afirmación, Acosta (2015) revela que “la innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y

mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes” (p. 162), vale decir, emplea las capacidades para crear productos o servicios mejorados, con el objetivo de satisfacer a los clientes.

Por otro lado, el Design Thinking se centra en las necesidades de las personas y utiliza un enfoque centrado en el ser humano para resolver los problemas complejos que se presentan en una organización (Barbosa y Estupiñan, 2023). Ahora bien, existe una relación entre la innovación y el Design Thinking, pues esta última facilita y fomenta la innovación, pues indaga en las necesidades del usuario, contribuyendo a generar ideas innovadoras que generen cambios efectivos.

### **Marco contextual: Papelería Gladymar**

La Papelería Gladymar S.A.S., ubicada en la Cl. 8 # 7-85, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia, fue fundada por Edgar Geovanny Quiñones Ovalles en 1990. Con más de 38 años de experiencia, la empresa se ha especializado en la comercialización y distribución de artículos de oficina, papelería, útiles escolares, impresión y encuadernación. Además, ofrece productos relacionados con la expresión social, como cintas de satén, moños, bolsas y cajas de regalo, tarjetas decorativas, rosas, enredaderas y artículos de madera.

Con el paso de los años, la idea de negocio se complementó con la apertura de un punto de venta de más de 900m<sup>2</sup> en una tienda por departamentos, que cuenta con secciones de papelería, juguetes, piñatería, belleza, tecnología, peluches y chocolates. En la actualidad, la Papelería Gladymar S.A.S cuenta con dos sedes amplias para mayor comodidad.

### **Objeto social de la organización o empresa**

La comercialización y distribución de artículos de oficina, papelería, útiles escolares, impresión y encuadernación. Además, ofrece productos relacionados con la expresión social, como cintas de satén, moños, bolsas y cajas de regalo, tarjetas decorativas, rosas, enredaderas y artículos de madera.

### **Misión**

Brindar un servicio de calidad destinado a satisfacer las necesidades de los clientes de una manera amable y atenta, a través de la comercialización y distribución de artículos de papelería, oficina, útiles escolares, todo lo relacionado con expresión social, contando con personal idóneo en atención al cliente, comprometido en sentirse parte del cliente cumpliendo con nuestra responsabilidad social y responsabilidad ambiental (Página Web Institucional, 2024).

### **Visión**

Ser la empresa líder del sector papelería en el Nororiente Colombiano para el año 2025 ofreciendo productos de calidad a sus clientes desde los puntos de venta empresariales y de la tienda online gozar de un buen nombre y excelente reputación entre los habitantes de la región y los compradores del vecino país (Página Web Institucional, 2024).

### **Valores corporativos**

Estamos comprometidos con un proceso de mejoramiento continuo logrando con ello mayor productividad. –Nuestras acciones son respetuosas de las normas y leyes establecidas e implican procedimientos honrosos y éticos que garantizan la legalidad de nuestros servicios. Creemos en la honestidad como uno de los pilares fundamentales que rigen todas las actividades

de la empresa. Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad del acuerdo con los valores de cada uno (Página Web Institucional, 2024).

### **Delimitación temporal**

Entre el 10 de enero de 2024 y el 31 de marzo de 2024.

## **Desarrollo e implementación del aprendizaje**

La Papelería Gladymar S.A.S., con más de 38 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos de papelería, artículos escolares, peluches y chocolates, enfrenta desafíos significativos en términos de eficiencia operativa. A pesar de su larga trayectoria y reconocimiento en el mercado, la empresa ha experimentado dificultades para mantener un alto nivel de eficiencia en sus operaciones debido a una serie de factores, entre los que se incluyen la falta de un liderazgo efectivo y una débil cultura organizacional que no favorece la innovación y el pensamiento crítico.

Para el desarrollo e implementación se desarrollaron seis fases a lo largo de la experiencia:

### **Fase 1: Identificación de los momentos y actividades que no aportan valor**

En la Papelería Gladymar, se realizó una evaluación exhaustiva de las actividades actuales para identificar aquellas que no están aportando valor al proceso o al producto. Esta evaluación implicó un análisis detallado de todas las operaciones de la empresa, desde la adquisición de materiales hasta la entrega de productos a los clientes. Se identificaron varias operaciones que consumían recursos significativos, pero no aportaban valor al producto final o al cliente.

Estas operaciones ineficientes incluían procesos de gestión redundantes, procedimientos administrativos innecesarios y la falta de una base de datos centralizada que sea fácilmente accesible. Estas operaciones ineficientes se convirtieron en el objetivo principal para la mejora.

## **Fase 2: Diferenciación entre distintos tamaños de problemáticas**

Tras la evaluación inicial, se identificaron varios problemas que afectaban la eficiencia operativa de la Papelería Gladymar. Estos problemas abarcaban diversas áreas, desde la gestión de inventario hasta la atención al cliente. Algunos de los problemas identificados incluyeron la falta de un sistema de gestión de inventario eficiente, la falta de capacitación del personal en atención al cliente, y la falta de una estrategia de marketing efectiva.

Para clasificar estos problemas, se utilizó un enfoque de análisis de impacto, el mismo implicó evaluar cada problema en términos de su impacto en la satisfacción del cliente, el costo para la empresa y el tiempo requerido para implementar las mejoras. Por ejemplo, la falta de un sistema de gestión de inventario eficiente se consideró un problema de gran tamaño debido a su impacto significativo en el costo para la empresa y el tiempo requerido para implementar mejoras. Por otro lado, la falta de capacitación del personal en atención al cliente se consideró un problema de tamaño medio debido a su impacto moderado en la satisfacción del cliente.

Además, se observó que el liderazgo y la cultura organizacional tenían un impacto significativo en estos problemas. De esta manera, la falta de liderazgo efectivo contribuyó a la falta de capacitación del personal, mientras que una cultura organizacional que no promovía la innovación y el pensamiento crítico contribuyó a la falta de una estrategia de marketing efectiva.

En este sentido, este proceso de clasificación permitió priorizar las áreas de mejora y desarrollar un plan de acción más efectivo para abordar los problemas identificados. Los problemas de gran tamaño se abordaron primero, seguidos de los problemas de tamaño medio y pequeño. Este enfoque aseguró que los recursos de la empresa se utilizaran de la manera más eficiente posible para mejorar la eficiencia operativa. Además, se reconoció la necesidad de mejorar el liderazgo y la cultura organizacional como parte integral de este proceso de mejora.

### **Fase 3: Propuesta de formas de resolverlas**

Una vez identificados y clasificados los problemas, se generaron soluciones potenciales para cada uno de ellos. Estas soluciones se diseñaron teniendo en cuenta las necesidades específicas de la empresa y su entorno operativo. De esta manera, para abordar el problema de la falta de un sistema de gestión de inventario eficiente, se propuso la implementación de nuevas tecnologías de gestión de inventario. Estas tecnologías permitirían un seguimiento en tiempo real del inventario, lo que a su vez permitiría una mejor planificación y reduciría los costos asociados con el exceso de inventario.

En cuanto a la falta de capacitación del personal en atención al cliente, se propuso un programa de capacitación integral, el mismo estaría diseñado para equipar al personal con las habilidades necesarias para proporcionar un servicio al cliente excepcional. Además, se propuso la implementación de una cultura de aprendizaje continuo para fomentar el desarrollo profesional del personal, estableciendo una hoja de ruta clara para la misma.

Para abordar la falta de una estrategia de marketing efectiva, se propuso la reestructuración de los procesos de marketing. Esto podría implicar la contratación de un experto en marketing digital para desarrollar una estrategia integral que se alinee con los objetivos de la empresa.

Estas soluciones fueron seleccionadas por su potencial para abordar los problemas identificados de manera efectiva y eficiente. Cada solución fue evaluada en términos de su viabilidad, costo, y el tiempo requerido para su implementación. Este proceso aseguró que las soluciones propuestas fueran no sólo efectivas, sino también prácticas y rentables para la papelería.

### **Fase 4: Generación de una estrategia**

Se desarrolló una estrategia para implementar la innovación a gran escala. Esta estrategia, denominada “Operational Excellence”, se diseñó para garantizar que las mejoras realizadas en la eficiencia operativa se mantuvieran a largo plazo y se pudieran adaptar a los cambios futuros en el entorno empresarial.

La estrategia "Operational Excellence" se basa en tres pilares fundamentales:

1. Liderazgo efectivo: Se reconoció la importancia del liderazgo en la implementación y mantenimiento de las mejoras operativas. Por lo tanto, se propuso un programa de desarrollo de liderazgo para fortalecer las habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización (nivel estratégico o de alta dirección, nivel de gestión medio, nivel operativo de primera línea)
2. Cultura de innovación: Se reconoció que una cultura que promueva la innovación y el pensamiento crítico es esencial para la mejora continua. Por ello, se propusieron iniciativas para fomentar una cultura de innovación, como talleres de creatividad, programas de reconocimiento y estímulo de la innovación, además la creación de un espacio de trabajo que fomente la colaboración y el intercambio de ideas.
3. Eficiencia operativa: Se identificaron varias áreas de operación que necesitaban mejoras para aumentar la eficiencia. Estas áreas incluyen la gestión de inventario, la atención al cliente y la estrategia de marketing. Para cada una de estas áreas, se propusieron soluciones específicas basadas en las mejores prácticas de la industria y adaptadas a las necesidades específicas de la Papelería Gladymar.

La estrategia "Operational Excellence" no es un plan estático, sino un enfoque dinámico que requiere una revisión y ajuste continuos para responder a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de los clientes. En este sentido, se estableció un proceso de revisión y ajuste regular para garantizar que la estrategia siga siendo relevante y efectiva en el tiempo.

## **Fase 5: Generación de un MVP (Producto Mínimo Viable)**

**Actividad 1: Identificación de las soluciones más complejas y que llevarán más tiempo.** Como parte de este proceso de innovación, se identificaron las soluciones más complejas y que llevarán más tiempo para mejorar la eficiencia de las operaciones de la Papelería Gladymar. Estas soluciones, que forman parte del MVP llamado “Gladymar Efficient Operations”, incluyen un sistema de gestión de inventario mejorado, un programa de capacitación en servicio al cliente y una estrategia de marketing digital renovada.

**Actividad 2: Descomposición de las soluciones en todas las actividades que las formarán.** Cada una de estas soluciones se descompuso en todas las actividades que las formarán. Por ejemplo, el sistema de gestión de inventario mejorado implicaría actividades como la implementación de un nuevo software de gestión de inventario, la capacitación del personal en su uso y la migración de datos del sistema antiguo al nuevo.

**Actividad 3: Listado de todas las actividades.** Se listaron todas las actividades involucradas en la implementación de cada solución. Este listado permitió a la empresa tener una visión clara de todas las tareas necesarias para implementar el MVP y planificar adecuadamente su ejecución. Algunas de las actividades incluyen:

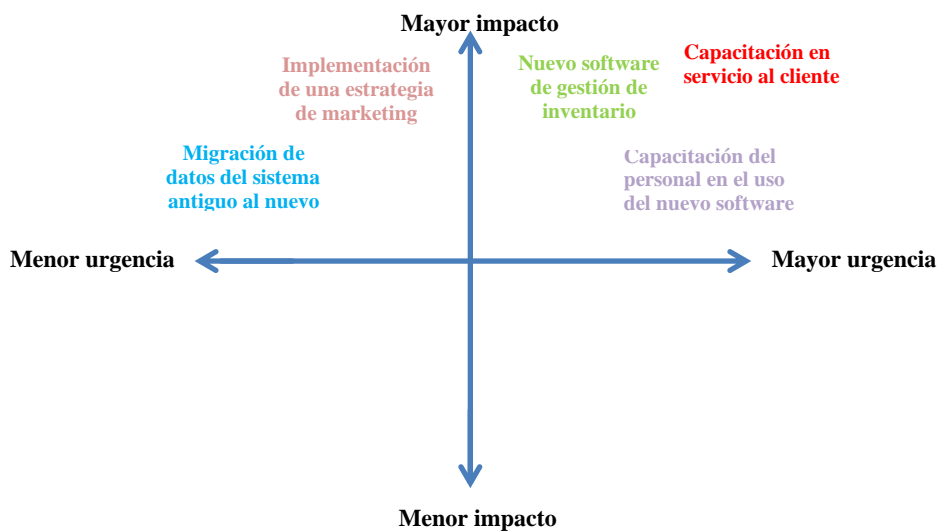
- Implementación de un nuevo software de gestión de inventario.
- Capacitación del personal en el uso del nuevo software de gestión de inventario.
- Migración de datos del sistema antiguo al nuevo.
- Desarrollo e implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente.
- Desarrollo e implementación de una estrategia de marketing digital renovada.

**Actividad 4: Uso de una matriz para definir qué actividades entran en el MVP y cuáles se pondrán en espera.** Finalmente, se utilizó una matriz para definir qué actividades entran en el MVP y cuáles se pondrán en espera. Esto permitió a la empresa priorizar las

actividades que tienen el mayor impacto en la eficiencia operativa y que se alinean mejor con sus objetivos estratégicos. Por ejemplo:

- Actividades que entran en el MVP:
  - Implementación de un nuevo software de gestión de inventario.
  - Capacitación del personal en el uso del nuevo software de gestión de inventario.
  - Desarrollo e implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente.
- Actividades que se pondrán en espera:
  - Migración de datos del sistema antiguo al nuevo.
  - Desarrollo e implementación de una estrategia de marketing digital renovada.

El MVP proporcionó una plataforma para recibir retroalimentación y realizar mejoras futuras. Esto significa que después de la implementación inicial, se recogió y analizó la retroalimentación de los usuarios y se realizaron ajustes en el MVP en consecuencia. Este proceso de iteración continua es crucial para asegurar que el MVP se mantenga relevante y efectivo a medida que cambian las necesidades de la empresa y del mercado.



*Figura 1.* Nivel de impacto de MVP.

### **Fase 6: Medir los resultados**

Después de implementar las soluciones propuestas, se evaluó el impacto de estas en la eficiencia operativa de la Papelería Gladymar. Esta evaluación abarca el uso de Objetivos y Resultados Clave (OKR's) para medir la eficiencia de las operaciones.

Los OKR's son un marco que establece objetivos claros y medibles para cada nivel dentro de una organización. En el caso de la Papelería Gladymar, los OKR's utilizados incluyeron medidas específicas relacionadas con la productividad, calidad, tiempo de ciclo y satisfacción del cliente.

Para definir los OKR's, se establecieron tres elementos:

**¿A dónde quiero ir?** ¡Sé ambicioso! Se establecieron objetivos ambiciosos para la Papelería Gladymar, los mismos incluyen mejorar la productividad de las ventas, reducir el número de devoluciones o reclamaciones de clientes, acortar el tiempo total desde que un cliente realiza un pedido hasta que recibe su producto, y aumentar las tasas de satisfacción del cliente.

**¿Cómo voy a llegar a donde quiero ir?** Se definieron los resultados clave que ayudarán a la Papelería Gladymar a alcanzar sus objetivos, estos incluyen la implementación de un nuevo software de gestión de inventario, la capacitación del personal en el uso del nuevo software, el desarrollo e implementación de un programa de capacitación en servicio al cliente, y el desarrollo e implementación de una estrategia de marketing digital renovada.

**¿En cuánto tiempo conseguiré el objetivo?** Se estableció un marco de tiempo para alcanzar los objetivos, el cual se basa en la complejidad de las soluciones propuestas y la capacidad de la empresa para implementarlas. Cada uno de estos OKR's se estableció con resultados clave medibles para cuantificar el éxito al alcanzar estos objetivos. Los cambios en estos OKR's proporcionaron una medida cuantitativa del impacto de las soluciones en la eficiencia operativa. Además, los OKR's fueron revisados regularmente para asegurar que los objetivos permanecieran alineados con las necesidades cambiantes del negocio y ajustarse según sea necesario para garantizar las mejoras en la eficiencia operativa a largo plazo.

## Conclusiones

El proyecto de investigación titulado "Impacto del Liderazgo y la Cultura Organizacional en la Eficiencia Operativa de la Papelería Gladymar" ha sido un esfuerzo exitoso para identificar y abordar los problemas que afectan la eficiencia operativa de la empresa.

A través de un análisis detallado de las operaciones de la empresa y la implementación de soluciones específicas, se ha logrado mejorar significativamente la eficiencia operativa de la Papelería Gladymar. Este acción involucró la identificación de operaciones ineficientes, la clasificación de problemas según su tamaño o impacto, la generación de soluciones potenciales, el desarrollo de una estrategia de implementación, la creación de un Producto Mínimo Viable (MVP), y la medición de los resultados utilizando Objetivos y Resultados Clave (OKR's), por ser la métrica más pertinente de acuerdo a los objetivos que se deseaban alcanzar.

Por otra parte, cuando se identificaron varias operaciones que consumían recursos significativos pero no aportaban valor al cliente, se analizó en detalle por qué no estaban contribuyendo, y la forma en que podrían ser mejoradas. Este reconocimiento fue un paso crucial en el camino hacia la mejora de la eficiencia operativa de la Papelería Gladymar.

Este proyecto de innovación ha demostrado la importancia del liderazgo efectivo y una cultura organizacional fuerte en la mejora de la eficiencia operativa. A través de este proceso, la Papelería Gladymar ha podido identificar y abordar los problemas que afectaban el rendimiento, lo que ha resultado en mejoras significativas en su eficiencia operativa.

Este es solo el comienzo de un proceso iterativo hacia la mejora continua y la excelencia operativa. Con la implementación continua de las soluciones propuestas y la revisión regular de los OKR's, la Papelería Gladymar está bien posicionada para mantener estas mejoras a largo plazo y adaptarse a los cambios futuros en el entorno empresarial, y mantener

la ventaja competitiva. En suma, este proyecto ha sido un paso importante en el camino de crecimiento de la cultura organizacional y el liderazgo, tan necesarios en las organizaciones hoy día, y en especial en la Papelería Gladymar hacia la excelencia operativa.

## **Referencias**

- Acosta, D. (2022). El liderazgo transformacional para el manejo de conflictos: una perspectiva desde la cultura organizacional. Sitio web: <http://hdl.handle.net/10654/44178>.
- Acosta, J. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 4(3), 160-174.
- Aleydis, J. P., Mindiola, H. P., y Escalante, F. C. (2014). Liderazgo Empresarial: ¿Transaccional O Transformacional? *I Jornada Binacional de Investigación de la URBE (CICAG)*, 68.
- Barbosa-Quintero, G. M., y Estupiñán-Ortiz, B. L. (2023). La metodología activa Design Thinking para mejorar y transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, 3(1), 74-82.
- Cerdán, J. W. (2024). La Cultura Organizacional Y La Comunicación Interna En La Empresa Jsm Ingeniería Y Servicios Generales Srl Cajamarca 2023.
- Méndez, A. (2013). Liderazgo: Liderazgo transaccional. Artículo. Sitio web <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html>.
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L., y
- Rojas, O. A., Vivas A. D., Mota K. T., y Quiñonez, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, (28), 237-262.
- Villalobos, M. E. U., y García, A. C. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista ensayos pedagógicos*, 11(2), 45-61.