

PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA

EMTELCO S.A.S

ELVIS JOHAN AMAYA VELÁSQUEZ

CAROLINA CASTAÑEDA LASSO

DOCENTE:

VICTORIA BLANQUISED RIVERA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ

MEDELLÍN

2020-1

### **Dedicatoria**

*A Dios por permitirme llegar tan lejos.*

*A mi madre por estar conmigo en cada momento difícil donde sentía perder las fuerzas para continuar.*

*A mi esposo por apoyarme incondicionalmente día y noche para lograr este sueño.*

*A mi hija por ser mi motor de vida.*

*A mi gran compañero de estudio Elvis Amaya, con quien compartí este trabajo, del cual aprendí grandes cosas y valoro mucho.*

***Neila Carolina Castañeda Lasso***

*A mi esposa, quien está a mi lado para lograr mis metas y que a través de sus ojos encuentro paz tranquilidad y amor.*

*A mi familia, fuente inacabable de alegría que me inspira a lograr ser mejor persona y un profesional ético para la sociedad.*

*A mi compañera de trabajo, Carolina, que entre risas, disgusto y chascarrillos me permite aprender cada día lo que significa la amistad y el apoyo.*

***Elvis Amaya***

### **Agradecimiento**

*A nuestra tutora Victoria Blanquised, por su guía y orientación a lo largo de este proceso.*

*Al Covid 19, por sacar lo mejor de nosotros...*

## Contenido

1	Introducción.....	6
2	Alcance.....	9
3	Planteamiento del problema.....	9
4	Objetivo del proyecto.....	17
4.1	Objetivo general.....	17
4.2	Objetivos específicos.....	17
5	Justificación de la investigación.....	17
5.1	Justificación práctica.....	18
6	Marco de referencia.....	20
6.1	Marco teórico.....	20
6.1.1	Teoría de los Rasgos.....	22
6.1.2	Teoría conductual.....	22
6.1.3	Enfoque situacional.....	23
6.1.4	Teoría de la contingencia.....	24
6.1.5	Teoría transaccional.....	24
6.1.6	Teoría transformacional.....	25
6.1.7	Tendencias de liderazgo contemporáneo.....	25
6.1.8	Liderazgo: Aproximación conceptual.....	30
6.2	Marco conceptual.....	31
6.3	Marco legal.....	32
6.4	Marco espacial.....	46
7	Aspectos metodológicos.....	47
8	Desarrollo del proyecto.....	49
8.1	Diagnóstico del modelo de liderazgo que en la actualidad utiliza la empresa.....	49

	4
8.1.1 Estructura del liderazgo en Emtelco.....	49
8.1.2 Modelo de liderazgo en la actualidad:.....	51
8.1.3 Falencias del modelo actual y la estrategia de despliegue.....	55
8.2 Caracterización de modelos de liderazgo en término de los requerimientos de Emtelco S.A.S. ....	57
8.2.1 Visión del modelo de liderazgo de EMTELCO desde la perspectiva de sus líderes	57
8.2.2 Principales necesidades en los líderes para adoptar el modelo de liderazgo....	61
8.3 Sugerencia de estrategias que permitan la implementación del nuevo modelo de liderazgo, propuesto para la compañía Emtelco S.A.S .....	63
8.3.1 Plan estratégico para el nuevo modelo de liderazgo.....	63
8.3.2 Propuesta para el nuevo modelo de liderazgo .....	66
8.3.3 Alcance del nuevo modelo de liderazgo.....	69
8.3.4 Metodología formativa sugerida.....	69
8.3.5 Contenido formativo sugerido .....	71
8.3.6 Estrategia para el despliegue .....	73
9 Conclusiones y recomendaciones .....	73
10 Referencias .....	74
11 Anexos .....	79
11.1 Anexo 1. ....	79
11.2 Preguntas grupo focal. ....	79
11.3 Anexo 2 .....	80

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1, Ubicación de la empresa Emtelco SAS, Sede principal (Google Maps, 2020)  
..... 46

Ilustración 2, Jerarquía de liderazgo Emtelco, S.A.S, fuente: elaboración propia. .... 50

Ilustración 3, Iconografía, modelo de liderazgo, Fuente (Emtelco 2018.) ..... 52

Ilustración 4, Matriz DOFA modelo de liderazgo Emtelco, Fuente: Elaboración propia. .... 65

## **1 Introducción**

El nuevo milenio viene transformando las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. En el abanico de necesidades de las empresas modernas, marcadas por la cuarta revolución industrial, se exige un direccionamiento especial del capitán del barco y atrás van quedando las antiguas denominaciones de jefe, transmutando lo que se espera específicamente en los líderes.

A través de la historia, el líder ha tenido un papel fundamental en las organizaciones basadas en el rol de ser quien inflencie de manera positiva los equipos, logrando potencializar, orientar, movilizar y lograr objetivos. Actualmente la gestión y preparación del líder es cuestión de gran importancia en todas las empresas, siendo un factor que se evalúa en herramientas de medición empresarial como: las mediciones de clima, la medición de cultura, mediciones de desempeño, entre otras, razón que lleva a proponer y ajustar un modelo con la capacidad de cubrir dichas necesidades y se pueda adaptar al negocio y al entorno que demanda el medio.

Esta propuesta de investigación se enfocó en proponer un nuevo modelo de liderazgo acorde a las necesidades de la empresa Emtelco S.A.S, la cual cuenta con por lo menos 870 líderes y que actualmente cuentan con personal a cargo. De esta forma se desprendieron tres objetivos específicos orientados a diagnosticar el modelo actual, caracterizar, de acuerdo con las necesidades actuales una nueva propuesta de liderazgo y

teniendo como base los aspectos identificados sugerir una estrategia que permitiera dar forma a la propuesta basado en las tendencias actuales de liderazgo.

Respecto a la metodología utilizada, esta investigación se apoyó en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y se abordó a partir del método inductivo, el cual permite, a partir de un proceso de conocimiento que se inicia por la observación del fenómeno, en este caso el liderazgo de la compañía, con el propósito de generar conclusiones y premisas generales que puedan ser contrastadas teóricamente para generar nuevas propuestas.

Conforme a lo anterior, en este proceso investigativo se usó la técnica de recolección de información denominado grupo focal, por lo tanto, se convocaron 14 grupos focales, con un promedio de participación por grupo de seis personas, para un total de participación de 85 líderes. Para el análisis de la información, se elaboró un árbol categorial, basado en la guía de las entrevistas, la cual permitió, como insumo, dar respuesta a los objetivos específicos planteados con el fin de explicar contextos, hechos y fenómenos, a partir de las necesidades y los hallazgos, los comportamientos que deben sustentar el nuevo modelo de liderazgo y los aspectos con los que debe contar para cumplir con las necesidades, así como la interrelación teórica que promueva la construcción de la propuesta final.

Adicionalmente, se buscó identificar las necesidades puntuales a través de los insumos o las mediciones ya realizadas por la organización que definían la dimensión de

liderazgo, también los procesos de desarrollo humano que hallaron falencias en el modelo actual, al cruzar dicha información se pudo evidenciar en el diagnóstico, las falencias que constituían el modelo de liderazgo y aunado a lo anterior las competencias en el modelo que requerían atención lo cual demostraba la necesidad de reforzar y proponer un nuevo modelo de liderazgo, que diera solución a las demandas que la organización requiere para el logro de sus objetivos a través del movilizador más importante, sus líderes.

A través de grupos focales, se contrastó la información recolectada en el diagnóstico e inició todo un ejercicio de caracterización, que apoyó los hallazgos del diagnóstico, en donde nuevamente se identifica oportunidades de mejora en el modelo y que sugirió un liderazgo con características y aptitudes más cercanas, inspiradoras y con rasgos de empoderamiento, buscando en los líderes un liderazgo transformacional que aportara a la organización como negocio y a su vez a sus colaboradores.

La investigación sugiere cambios importantes en su modelo, para que la organización, inicie un proceso de identidad a través de sus líderes, y que estos mismos sientan orgullo y sentido de pertenencia por su labor, haciéndola visible a través de un marco de actuación claro, transparente y con la esencia de lo que perciben que es un líder en Emtelco S.A.S., dejando huella, con la implantación de su ADN.

Finalmente se identifica y se construye una propuesta enmarcada en la construcción del nuevo modelo de liderazgo para la empresa Emtelco S.A.S, con el concepto: ADN líder-es, el cual sugiere una introducción de tres pilares que contiene todo un contenido que

marque el actuar de un líder Emtelco, y este puede ser perdurable, visible y dejar huella en cada una de sus interacciones. Sus tres pilares están contruidos y fundamentados en las tendencias del liderazgo transformacional, la teoría del *empowerment* y el liderazgo participativo, que se orientan a cubrir las necesidades y hallazgos que la actual investigación, con el fin de adaptarlo al negocio y a una realidad de la organización.

Se concluye con una propuesta de contenidos formativos, asociados a una metodología de formación e-learning y un modelo 70:20:10.

## **2 Alcance**

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de un nuevo modelo de liderazgo que impacté a 870 colaboradores con funciones de liderazgo y con personal a cargo.

## **3 Planteamiento del problema**

Según Deloitte, (2019), fortalecer el liderazgo en las organizaciones, ocupa el tercer puesto de tendencias de talento humano con mayor relevancia, seguido del aprendizaje y la experiencia humana, agrega que el 80% de empresas a nivel mundial, consideran que es necesario revisar el liderazgo actual ya que tan solo el 41% considera que cuenta con un liderazgo adecuado a las demandas del mundo globalizado.

En consecuencia, se hace necesario que las empresas revisen y fortalezcan de manera sistemática y constante su modelo de liderazgo, a partir de los diagnósticos con los

que ya cuenta y que ofrecen información relevante acerca de cómo se va percibiendo el liderazgo y su estado actual respecto al cumplimiento de objetivos organizacionales

Emtelco S.A.S, es una organización que cuenta con más de 15 años de experiencia ofreciendo soluciones de BPO y Contact Center a clientes corporativos que han confiado en su asesoría experta para el desarrollo y mejoramiento de sus procesos de preventa, venta y posventa; generando más valor para sus negocios y asegurando que sus usuarios finales sientan experiencias excepcionales con su marca en cada punto de contacto. Su objeto misional es liderar la adopción del estilo de vida digital en Colombia.

Sin embargo, solo hasta el 2018 la organización comenzó a implementar formalmente un modelo de liderazgo, el cual se fundamentó en el concepto “líder que inspira”. Este modelo de liderazgo solo tuvo un alcance de líderes operativos, y buscaba que las personas que tuvieran personal a cargo operativo despertaran el compromiso que tienen en su rol, se llevó a cabo a través de un método formativo denominado escuela de líderes, ejercicio que estuvo presente durante solo un año, buscando la evolución de comportamientos individuales que basados en un estilo de liderazgo ideal para la organización.

Sin embargo, este modelo no logró el resultado esperado, partiendo de varias situaciones, 1) no se sustentó desde un diagnóstico previo que permitiera identificar las necesidades puntuales del liderazgo en la compañía, 2) no se logró la participación en este espacio formativo de la totalidad de líderes, contando con tan solo 5.3% de líderes

formados completamente, respecto al alcance de 478 líderes operativos convocados, 3) No se incluyeron los líderes administrativos o directivos que representan la primera línea de acción frente a la movilización de equipos e impacto a nivel organizacional, 4) se comenzaron a identificar brechas en el liderazgo a nivel organizacional, las cuales se identificaron en herramientas de medición como: ambiente laboral, clima, desempeño y cultura; herramientas que, si bien no tienen una direccionalidad específica en liderazgo, si cuentan con ítems que lo miden, y al revisarlas solo en lo concerniente al liderazgo mostraron una disminución del nivel, respecto a los años anteriores en el componente liderazgo.

Por ejemplo, en la medición de clima laboral realizada en el 2019, un año después de la implementación de este modelo de liderazgo, la cual cuenta con dos métodos de evaluación; el primero Great Place To Work (GPTW) aplicado para el personal administrativo y el segundo Medición de Ambiente Laboral suministrado a través de un aplicativo interno de la compañía hacia el personal operativo.

El primero, GPTW, es un proveedor externo que ha desarrollado una metodología de análisis, que permite al colaborador calificar su percepción de ambiente laboral en la organización y a su vez conocer el estatus de esta en comparación con otras empresas. Esta medición se realizó a 897 colaboradores administrativos en el 2019 y el instrumento tiene 3 dimensiones enfocadas a la relación directa del Jefe- colaborador, con las dimensiones Credibilidad, Respeto e Imparcialidad y por otra parte contiene un ítem llamado estilos de liderazgo, el cual está compuesto por 17 atributos o afirmaciones, en las que se valora el

liderazgo general de la organización, dichas afirmaciones se encuentran representadas como comportamientos visibles para ellos, un ejemplo es:

[Los jefes hacen lo que dicen]; el colaborador debe valorarlo en la siguiente escala: Siempre es verdad, Casi siempre es verdad, A veces es verdad a veces no, Pocas veces es verdad, Nunca es verdad.

El resultado de la medición arrojó un panorama favorable, con promedio general de 76%, de opinión positiva frente al estilo de liderazgo de la organización comparado con otras organizaciones, sin embargo, al detalle y teniendo en cuenta el criterio del experto de la medición, se recomienda centrar atención en los siguientes atributos, los cuales fueron organizados en orden de importancia:

- Los jefes evitan el favoritismo 58%
- Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicionales 62%
- Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo 69%
- Los jefes reconocen que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo 71%

De otro lado, la segunda medición, de ambiente laboral hacia el personal operativo, la cual comparte la misma metodología de valoración, se evidenció en la dimensión que mide el liderazgo, que arrojó un porcentaje representativo del 80% de percepción positiva.

Este resultado indica mayor satisfacción en la dimensión de liderazgo a nivel operativo vs el administrativo, sin embargo, es importante resaltar que las intervenciones como espacios de conversación; contactos con la Gerencia, triadas, apuntan a buscar un liderazgo cercano, influenciador, con mayor reconocimiento a labor y definitivamente la igualdad, evitando el favoritismo.

Otra herramienta que aporta información sobre el liderazgo es la medición de cultura, la cual es aplicada por proveedor externo y está basada en tres tipos de Cultura (responsable, competitiva y humanista) y éstas a su vez en dimensiones, las cuales se diferencian teniendo en cuenta el tipo de Cultura diagnosticada.

Para Emtelco, la cultura definida fue la competitiva, y está compuesta por tres dimensiones Innovación, Logro, y Liderazgo, este diagnóstico fue realizado en el 2018, arrojando un resultado de 2.49 como Cultura actual vs la requerida 3.14, lo cual indica un cierre importante de esta brecha.

Es importante resaltar que la cultura de Emtelco es Competitiva y uno de sus movilizadores es el liderazgo, por tal motivo se tuvo en cuenta esta medición para corroborar el estado de liderazgo de la compañía.

Los resultados para la dimensión de liderazgo de acuerdo con la herramienta, fueron de 2.52, y lo requerido es 3.07, con una brecha por cerrar de (-0.55).

En este orden de ideas, los atributos con mayor brecha a cerrar fueron:

- Los líderes toman la mayoría de las decisiones y mantienen el control
- Los líderes imponen sus decisiones
- La estrategia no se comparte con el equipo

Estos resultados apuntan a la necesidad de intervenir a los líderes con el empoderamiento de su equipo de trabajo, a través de la visión del negocio orientando a sus equipos a un enfoque mayor hacia los objetivos estratégicos de la compañía.

Por último, esta misma necesidad se evidenció en el área de Desarrollo Humano, puesto que se incrementaron las solicitudes de planes de desarrollo individual y grupal (PDI – PDG) por oportunidades de mejora en el liderazgo, fueron impactados durante el 2019 a 23 líderes y 105 grupos en los diferentes niveles como Ejecutivos de operación, Líderes de equipos CX, Coordinadores, Asistentes de cuenta, entre otros, y los diferentes programas o clientes que la compañía maneja (Comfama, Tuya, Éxito, Tigo, Hacienda, Haceb, entre otros); y que tiene como rol principal la gestión del personal a cargo, allí se identificaron competencias por potencializar como: la comunicación asertiva, relacionamiento, trabajo en equipo, Inteligencia emocional, influencia y refuerzo en la metodología feedback; herramienta vital para los líderes.

En consecuencia, se incrementaron los casos reportados al comité de convivencia laboral por temas tipificados con la gestión de sus líderes, por ejemplo: atropello a los derechos del colaborador, abuso de poder, comunicación agresiva o acoso laboral, acciones

que llevaron a otro tipo de intervenciones que acompañaron desde de las áreas de gestión del cambio, clima laboral y cultura.

Por otra parte, solo hasta el 2019 la compañía comenzó a implementar la medición de desempeño, mostrando en los líderes encargados de evaluar, vacíos de conocimiento metodológico para hacer retroalimentación, puesto que, al no llevar a cabo un proceso de gestión del desempeño previo y un entrenamiento adecuado, presentó fallos en la verificación y seguimiento de indicadores, ya que los líderes no separaban espacios de feedback con sus colaboradores a cargo, afectando el porcentaje de participación. En consecuencia, se evidenció la falta de cumplimiento de indicadores por parte de los líderes, responsabilidad directa de los mismos, esto implicó una afectación de dos pilares estratégicos de la empresa como lo son: el financiero y el de sostenibilidad.

Además, en esta misma medición, se incluyó una valoración de la competencia de liderazgo a quienes tuvieran personal a cargo, medido por el jefe inmediato y particularmente esta competencia obtuvo a nivel organizacional un puntaje muy por debajo de lo esperado.

De otro lado, se identifican brechas por cerrar en las habilidades digitales, puesto que el área de investigación y desarrollo denominada Transformación Digital e Innovación encontró dificultades en los líderes para hacer uso de herramientas digitales y metodologías ágiles que facilitaran su labor en esta nueva era de la cuarta revolución industrial la cual es prioridad dentro de la organización es el desarrollo de habilidades digitales, puesto que en

los líderes siendo una organización en el gremio de la tecnología, lo cual señala una alta desventaja en el core de negocio.

En conclusión, respecto a las diferentes herramientas de medición y canales de verificación del liderazgo, ha permitido mostrar que las principales problemáticas se centran en:

- El favoritismo.
- Bajo reconocimiento al equipo.
- Poco involucramiento del equipo en las decisiones.
- Comprensión de los errores que se pueden presentar y favorecer el desarrollo.
- Poca cercanía con el equipo.
- Poco asertividad.
- Falta de inteligencia emocional.

Así como el fortalecimiento de habilidades como: las digitales, la Inteligencia emocional, el pensamiento crítico y la adaptación al cambio entre las más importantes, competencias que no tenían mayor peso en las organizaciones y hoy hacen parte de un requisito indispensable de reclutamiento.

Siendo una empresa del sector de las TICS, se ve comprometido su crecimiento en el mercado, poniendo en riesgo además su sostenibilidad y presencia a portas de la cuarta revolución industrial. Por lo tanto, la organización viene identificando una gran necesidad

de generar una propuesta de implementación de modelo de liderazgo que se adapte a las altas exigencias de esta cuarta revolución industrial, y que su ADN, de líder Emtelco esté implícito en cada interacción que apalanque los objetivos estratégicos de la organización.

### **3.2 Pregunta de investigación**

¿Qué aspectos deberá tener en cuenta la empresa Emtelco S.A.S, para diseñar un modelo de liderazgo acorde con sus necesidades?

## **4 Objetivo del proyecto**

### **4.1 Objetivo general**

Proponer un nuevo modelo de liderazgo acorde a las necesidades de la empresa Emtelco S.A.S.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el modelo de liderazgo que en la actualidad utiliza la empresa Emtelco S.A.S.
- Caracterizar modelos de liderazgo en término de los requerimientos de Emtelco S.A.S.
- Sugerir estrategias que permitan la implementación del nuevo modelo de liderazgo, propuesto para la compañía Emtelco S.A.S

## **5 Justificación de la investigación**

### **5.1 Justificación práctica**

La propuesta de un nuevo modelo de liderazgo permitirá identificar el modelo efectivo y ajustado a las necesidades de Emtelco, para simplificar, actualizar y potencializar esas habilidades que faciliten el rol del líder.

Además, el modelo permitirá construir un marco de actuación el cual hará parte de la Cultura, aportando de forma holística en todo el que hacer de la organización y generando un compromiso mayor, una alta responsabilidad, una visión integral del negocio y despertar el verdadero sentir del rol de líder.

Asimismo, la compañía tendrá una metodología acorde para entrenar a sus líderes potencializando sus habilidades y competencias, mediante estrategias de aprendizaje que faciliten el ejercicio de su rol y el logro de objetivos estratégicos, basado en la premisa de que el talento humano es el pilar fundamental y gestionar su potencial es clave para lograr desde el interior de la organización el propósito superior de enamorar personas y marcas.

Por otra parte, este trabajo aportará a los autores, además del cumplimiento en el requisito de trabajo de grado para optar al título de especialistas en gerencia del talento humano, conocimiento basado en la investigación del campo organizacional y la aplicación de un proyecto altamente demandado por las empresas, donde en promedio pueden hacer inversiones aproximadamente de 150 millones de pesos anuales para entrenar líderes teniendo en cuenta la población de sus líderes.

Este proyecto, permitirá fortalecer el capital humano de empresa Emtelco S.A.S para hacerlo más competitivo y productivo, aprovechando su máximo potencial y favorecer sus recursos para los retos del mercado económico que se moviliza día tras día. Por tal motivo, el presente trabajo de investigación tiene como fin aportar a las líneas de investigación orientadas al contexto organizacional y de la gestión humana, en la emergente cuarta revolución industrial, a partir de la identificación del rol que ocupa el liderazgo como característica y reto específico de la época, entendiendo el liderazgo como el motor de mayor movilización del capital humano en las organizaciones, y la cuarta revolución industrial como su nuevo escenario.

En esta medida, se hace necesaria una exploración de las investigaciones que aporten valor al ejercicio del desarrollo del liderazgo y así potencializar las organizaciones desde el capital humano y de esta manera iniciar una alineación que facilite esa adopción de buenas prácticas empresariales dentro de las actuales tendencias que enmarcan la gestión del liderazgo en las organizaciones colombianas como foco, y así poder aprovechar este recurso de manera óptima y efectiva.

Asimismo, se busca generar un aporte significativo a la investigación, desde una perspectiva aplicada, lo que significa construir una propuesta basada en las tendencias actuales y de esta forma conocer el estado actual de los modelos de liderazgo en la nueva cuarta revolución industrial para crear una propuesta de valor que aporte y cumpla las expectativas.

## **6 Marco de referencia**

### **6.1 Marco teórico**

Las organizaciones en la actualidad se ven inmersas a la necesidad de generar valor y fortalecer su ventaja competitiva, para ello, una de las mejores herramientas con las que puede contar es su capital humano, puesto que juega un papel fundamental a la hora de generar impacto y posibilitar el logro de los objetivos. Asimismo, encabezando este propósito, se encuentra el líder, puesto que tiene la responsabilidad de movilizar a su equipo para que efectivamente las empresas logren este objetivo desde su capital humano, entonces esta capacidad representa una diferencia que agrega valor y posibilita el alcance de objetivos como el futuro del relacionamiento. Así lo proponía Goleman cuando argumenta que,

Hubo un largo periodo de dominio directivo de la jerarquía corporativa en el que se recompensaba al jefe manipulador que actuaba como si estuviera luchando en una selva, pero esa rígida jerarquía empezó a resquebrajarse en los años ochenta debido a la presión de la globalización por un lado y la informática por el otro. (Goleman, 1995, p. 19)

En aquel momento, se comenzaban a visualizar las predisposiciones que serían las situaciones de cambio que presenciaría el mundo empresarial frente a la forma de liderazgo, y es que en este siglo, las empresas han sufrido una revolución radical que ha impactado la forma de relacionarse, cambios como la globalización y la tecnología emergente son

precisamente escenarios que exigen mucho más del desarrollo de competencias que le permiten a la organización diferenciarse de otras empresas que están en su mercado.

Asimismo, Kotter, uno de los principales autores contemporáneos de la gestión del cambio empresarial y el liderazgo, refiere que una empresa exitosa además de estar al frente de los cambios que se generan en su entorno, debe contar con un liderazgo estratégico que se visiona y esté capacitado para lograr movilizar equipos y que además no se debe asumir esta responsabilidad en el presidente de la compañía, sino que debe convertirse en incubadora de liderazgo para que todos los que ejercen el papel de líder estén preparados, empoderados y compartan la visión del equipo directivo basado en la dirección estratégica que se propone en la empresa. (Kotter, 2011) De esta manera, las empresas, como lo propone Kotter deben dirigir un modelo de liderazgo lo suficientemente fuerte y coherente para designar el empoderamiento que permita ser la guía en la consecución de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la principal forma en que una empresa puede “incubar el liderazgo”, para usar el término propuesto por Kotter, es a partir de establecer un modelo de liderazgo que se instaura a partir de unas características específicas que se proponen desde un marco de actuación del líder ideal en la organización. De este modo, la constante búsqueda por encontrar un modelo de liderazgo ideal en las organizaciones, ha permitido la construcción de una serie de postulados y diversas teorías respecto a los estilos que pueden encontrarse y propuestas que dan forma a la necesidad de encontrar qué tipo de líder se necesita dentro de la organización y entender cómo es el funcionamiento de su papel, planteando diferentes

enfoques bajo las cuales se pueden agrupar teorías que se presentan a continuación de forma breve.

#### 6.1.1 Teoría de los Rasgos

Consecuente a la producción industrial, comenzaron a postularse diferentes teorías que propondrían el análisis conductual del liderazgo como fenómeno, a partir de la identificación de características de la personalidad definida como *rasgos* que le permitirían a quien ejerce una figura de poder influenciar a un grupo de seguidores, de acuerdo con Ramírez, (2013)

El origen del estudio sistemático de liderazgo empresarial puede situarse en los trabajos de Carlyle y Francis Galton durante el siglo XIX, quienes, en forma independiente, estudiaron las características personales de individuos que habían ascendido al poder y sentaron las bases para el desarrollo de las primeras teorías que, junto con explicar el liderazgo como fenómeno, pudieran proporcionar bases para desarrollar y perfeccionar las capacidades de líder entre los responsables de la toma de decisiones en las empresas. (p. 6)

En esta medida, Carlyle y Francis Galton, fueron precursores del proceso investigativo del liderazgo como fenómeno, además de la aplicabilidad al campo organizacional, sin embargo, la teoría de los rasgos no fue suficiente para dar respuesta a las necesidades de la época lo que generó la necesidad de seguir en la vía de conocimiento.

#### 6.1.2 Teoría conductual.

Posterior a la teoría de los rasgos, si abandonar el modelo conductual ofrecido por la psicología de la época, se abordó el estudio a partir de las conductas que se percibían en quienes ocupaban cargos de poder y que de jefatura. De esta forma a través de instrumentos de evaluación identificaron dos categorías independientes que permitían identificar la percepción de los seguidores hacia los líderes 1) iniciación de estructura y 2) consideración; la primera, orientada a la tarea, organización de trabajo y capacidad de definir roles, y la segunda, orientada al relacionamiento con el líder en la que se distinguían, respeto, clima, camaradería, confianza entre otras, orientadas a mantener la mejora de la relación (Lupano y Castro, 2006). Sin embargo, según Yukl, (citado en Lupano y Castro, 2006) indica que, “la ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos” (p.110).

### 6.1.3 Enfoque situacional.

Como un conjunto de teorías, el enfoque situacional representa al liderazgo, como una característica que se debe a la situación y que el líder no se comporta de la misma manera con sus seguidores, sino, por el contrario, responde de acuerdo con las características del contexto (Lupano y Castro, 2006). La teoría situacional permite realizar una agrupación de las teorías anteriores, al basar sus ideas en el análisis de los factores comportamentales, en como interactúa el líder con el grupo y el entorno en el que se desenvuelve dicha acción.

#### 6.1.4 Teoría de la contingencia.

Se sustenta en tres características básicas que tiene el líder para influenciar a los subordinados, entendiendo en ellas 1) el relacionamiento, 2) la estructuración de las tareas, es decir la calidad y 3) el poder que ejerce el líder (Lupano y Castro, 2006).

*6.2.3.2 Teoría de las metas.* Orientada desde la motivación, el líder es consciente de su poder de influencia y puede convencer a los seguidores de realizar alguna tarea o llegar a una meta específica (Lupano y Castro, 2006).

*6.2.3.3. Teoría de los sustitutos del liderazgo.* Sostiene que hay factores que son naturales y hacen que no haga necesario el ejercicio del liderazgo y, por el contrario, este sea sustituido por aquellas situaciones naturales del contexto (Lupano y Castro, 2006).

*6.2.3.4. Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor.* Para Wofford (como se citó en Lupano y Castro, 2006) “los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales” (p. 111).

Ahora bien, es necesario traer a colación, que a pesar de intentar por parte de estas teorías proponer la posibilidad de analizar el liderazgo desde una postura holística, según Yukl y Van Fleet (como se citaron en Lupano y Castro, 2006) la limitación va ligada a la generalidad de sus ideas, evitando que pueda ser sometida a pruebas empíricas.

#### 6.1.5 Teoría transaccional.

Por otra parte, el liderazgo transaccional propuesto por Hollander, se sustenta en una relación que impacta de forma concisa la relación del líder- seguidor desde la motivación, a partir de la identificación de necesidades y expectativas introduciendo el premio como movilizador del logro de objetivos orientado al trámite esfuerzo, premio y cumplimiento de metas. (Castaño Sánchez, 2013)

#### 6.1.6 Teoría transformacional.

En contraposición, la teoría integral o transformacional, reviste de gran fuerza en la actualidad, permite hablar del líder desde aspectos más humanos, permitiendo entonces abrir las puertas a influenciar y dirigir de forma cercana y carismática. Castaño-Sánchez (2013) agrega que “el líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados” (p. 38).

Con teóricos como Bernard Bass y Burns, denominaron en un líder que “debe preocuparse para que la organización y sus miembros estén alineados en la consecución de los objetivos; es decir, el líder transformacional inspira, motiva y estimula intelectualmente” (Lapo y Jácome, 2015, p. 12).

#### 6.1.7 Tendencias de liderazgo contemporáneo.

Como se menciona anteriormente el liderazgo es un término en constante desarrollo, a partir de los cambios constantes a raíz de la cuarta revolución industrial y a las necesidades de las nuevas generaciones.

Una de las teorías más novedosas generada por Avolio, Kahai y Dodge (2001) es la E-leadership, la cual incorpora la tecnología y es definida como “un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos y conductas de individuo, grupos y organizaciones (citado por Lupano y Castro, 2013). Por su parte Lee, (2009) lo define brevemente como el “liderazgo que se ejerce en un entorno distinto al tradicional; es liderar en el contexto virtual de los negocios.” (Citado por Esguerra y Contreras, 2016).

Este liderazgo en el contexto actual de las organizaciones, en donde la globalización permite múltiples formas de comunicación y expansión de las empresas, permite llevar a los líderes a interactuar y gestionar de una forma diferente a su grupo, concordando con esto Finkelstein, Hambrick y Cannella (2007) explican que el E-leadership como un concepto en el que el líder debe entender que la toma de decisiones en la adopción, adaptación y desarrollo de tecnologías de información, así como en la definición de estrategias para comunicar, estructurar e influir sobre los integrantes de los equipos de trabajo respecto a los cambios tecnológicos, son en la actualidad procesos esenciales de su rol (citado por Esguerra y Contreras, 2016).

Este liderazgo entonces muta la comunicación cara a cara tradicionalista a una comunicación a través de medios virtuales, como las videoconferencias, correos electrónicos, software, ahí radicarán la importancia del liderazgo, pues como expone Kayworth y Leidner (2002); Malhotra, Majchrzak y Rosen (2007). Este estilo implica que los líderes deberán abordar equipos con diferencias físicas, temporales y culturales, lo que

implica mayor compromiso por parte de quien direcciona, pues deberá adquirir herramientas y habilidades que permitan influenciar sobre la efectividad de sus dependientes. (Citado por Esguerra y Contreras, 2016).

Así mismo, entre los exponentes del liderazgo se encuentra Goleman, (2014), quien explica el liderazgo como “el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar un objetivo común” este teórico habla de “mandar con el corazón”. A raíz de su teoría de la inteligencia emocional (I.E) en la que expone la necesidad de percibir las emociones, de aplicar las emociones para facilitar el raciocinio, comprender las emociones y dominar las emociones propias y la de los demás.”

Goleman (2014), expone la importancia de esta teoría en las organizaciones así: “las capacidades de la IE (más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas) se presentan como la competencia «determinante» que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder”. Las competencias que se relacionan a la I.E. son **la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la empatía.**

De acuerdo con lo anterior, la autoconciencia logra que la persona comprenda las emociones de manera profunda, sus fortalezas, debilidades, permitiendo que el individuo reconozca como lo afectan sus sentimientos a él, a los demás y a su rendimiento laboral. (Goleman, 2014)

La autogestión, permite gestionar los impulsos y sentimientos, fomentando la integridad, que no solo es una virtud personal, sino también un punto fuerte en el campo

organizacional. Los indicadores de esta competencia son tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, y también integridad (Goleman, 2014)

La empatía en el liderazgo, según Goleman (2014) implica considerar los sentimientos de los otros, permitiendo dentro de la organización un aumento considerable en el trabajo en equipo, un rápido avance en la globalización y la retención de los trabajadores.

La capacidad social, implica hacer avanzar a los demás en la dirección que se desea, esta facilita la interacción con los individuos. La capacidad social es la culminación de las demás dimensiones de la inteligencia emocional. Esta permite la gestión de equipos y tener la capacidad de persuadir a las personas. (Goleman, 2014)

Esta teoría entonces abre la posibilidad de generar un liderazgo centrado en la persona, es decir, que los resultados se gestionan a partir del abordaje de los colaboradores de la organización, por lo que el líder en esta teoría es fundamental para el crecimiento de la cultura organizacional y el cumplimiento de sus metas, pues este es quien influye en la motivación y en la fidelización de los mismo.

Para finalizar, es importante entonces hablar del liderazgo compartido. El cual, según Portillo y Buitrago (2015) es la capacidad de distribuir las responsabilidades dentro del equipo, empoderando a todas las personas participes, pues permite que cada individuo logre tomar decisiones en beneficio de la compañía.

Es por esto por lo que Blanchard (2006) explica. “el liderazgo compartido solo se logra cuando mediante la habilidad de delegar correctamente se emanan de los líderes

valores, éxitos, sentimientos, en fin, se le otorga a todos los involucrados ese poder que los hace distintivos, es decir, el poder de decisión. En este sentido, es de suma importancia delegar y asignar tareas de manera correcta para conservar el liderazgo en una organización.” (Citado en Portillo y Buitrago, 2015).

Es así como dentro de esta teoría resalta el Empowerment, toda vez que de acuerdo con lo dicho por Portillo y Buitrago (2015) este estilo brinda empoderamiento y poder a los miembros del equipo, permitiendo así el crear una cultura que posibilite al individuo su independencia o libertad, autonomía e iniciativa, permitiéndole así exponer su ingenio y creatividad. De acuerdo con esto, el empoderamiento permite motivar a los colaboradores a través de la creación de acciones que faciliten el uso de sus conocimientos y experiencias, para esto el líder debe implementar tres claves para delegar de forma óptima en su grupo, los cuales son: compartir información, crear autonomía por encima de las fronteras y reemplazar la antigua jerarquía por individuos y equipos auto dirigidos. En este orden de ideas, Kotter (2005) “plantea que las empresas de servicio para poder mantenerse en un mercado, cada vez más competitivo y globalizado.” (Citado en Portillo y Buitrago, 2015).

Resumiendo las nuevas tendencias, estas además de poner al liderazgo como el rol que permite el desarrollo de la compañía y de sus objetivos, van en camino a buscar una nueva forma de integrar a sus colaboradores y hacerlos partícipes del desarrollo absoluto de la compañía, de ahí la importancia de desarrollar a sus colaboradores y motivarlos a través de la autogestión y libertad que se proporciona, pues cada una de estas tiene como esencia la comunicación para el desarrollo pertinente y apropiado de la gestión y la

responsabilidad; es en este último donde el líder y su estilo permitirán que estas nuevas tendencias puedan lograr cambios culturales en las empresas, pues se hace pertinente el crear espacios de innovación y desarrollo de nuevas perspectivas que permitan abordar las necesidades actuales de las nuevas generaciones que ingresan al mundo laboral.

#### 6.1.8 Liderazgo: Aproximación conceptual

Hasta ahora se viene construyendo una aproximación teórica desde la historia, que permita identificar la conceptualización del concepto liderazgo, sin embargo, por la naturaleza y complejidad del concepto resulta complejo definir el liderazgo de manera integral, sin embargo, como lo proponen la mayor cantidad de investigadores y teóricos del tema, el liderazgo es la capacidad de un sujeto para influenciar a un grupo de seguidores para que le permita el de una meta específica. (Tikhomirova, Trejo Toriz, y García-Ramírez, 2015)

Sobre este mismo término, Pariente (2010) señala que:

El liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales:

a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso. (Citado por Sánchez y Barraza, 2015)

Concluyendo lo anterior, se puede mostrar que el liderazgo es un proceso ejercido por una persona (líder) que, a través de sus comportamientos, habilidades y actitudes, logra incidir en el comportamiento de otros (seguidores), permitiéndole así realizar una

construcción grupal que impacta de forma positiva la cultura organizacional dando productividad y efectividad en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

## 6.2 Marco conceptual

**Liderazgo:** es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales:

a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso. (Pariente, 2010)

**Desarrollo de competencias:** Se trata de un plan de entrenamiento, basado en herramientas de gestión de aprendizaje que se enfoca en potenciar una habilidad, capacidad o destreza para favorecer un mejor desempeño (Alles, 2007)

**Inteligencia emocional:** es un constructo que se orienta a entender de qué manera se pueden gestionar las emociones para influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre las propias emociones como en la interpretación de los estados emocionales de los demás. (Goleman, 1995)

**Habilidades blandas:** son capacidades de la persona orientadas al ser, pueden ser; comunicativas, de trabajo en equipo, adaptabilidad, empatía, proactividad, autocrítica y flexibilidad frente a situaciones cambiantes. Son fundamentales en el ser humano, pues le permiten convivir y comunicarse con sus pares, lo que sin duda contribuye a su desarrollo personal. (Carrasco, 2015)

**Empowerment:** Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. (Alles, 2007)

**Modelo de liderazgo:** Es la construcción organizacional, que responde a las dinámicas de la empresa, específicamente enfocado en la gestión de las personas que cuenta con personal a cargo, se sustenta, además de los diferentes enfoques de liderazgo actual, en los comportamientos, valores, misión, visión y el conjunto de diferentes enfoques que permiten consolidar la forma en que se lidera en la empresa. (García-Solarte, 2014)

**Estilo de liderazgo:** Es la forma de una persona para liderar, usar principios y actitudes propias de su orientación al otro y varía de acuerdo con la posición de poder, su motivación y su rasgo de personalidad. (Gómez, 2008)

### 6.3 Marco legal

Emtelco S.A.S., es una sociedad por acciones simplificada, de economía mixta con capital público superior al 50%, regida por las leyes civiles y comerciales colombianas.

Hace parte del Grupo Empresarial controlado por Millicom Spain Cable, S.L. Con el propósito de mejorar la eficiencia de la gestión de la Organización, se sometió a aprobación de la Asamblea General de Accionistas, eliminar la Junta Directiva como órgano de administración y asignar sus funciones al Gerente General de la Sociedad y a la Asamblea de Accionistas; con esta aprobación, Emtelco desde el mes de marzo de 2015 no cuenta con Junta Directiva.

El principal órgano de gobierno es la Asamblea General de Accionistas, cuenta con un Reglamento Interno, el cual tiene por objeto regular la organización y el funcionamiento de las reuniones de la Asamblea General de Accionistas de Emtelco. Como órgano de dirección, la Compañía cuenta con la Gerencia General encargada de la administración de la sociedad, su Representación Legal y la gestión de los negocios.

El Gerente General será nombrado por la Asamblea General de Accionistas por mayoría simple de los votos representados en la reunión, podrá ser removido en cualquier tiempo. Como Representante Legal tiene facultades para celebrar o ejecutar, conforme lo establecido en los estatutos, todos los actos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la Sociedad. El Gerente General tiene dos (2) suplentes, elegidos por la Asamblea de Accionistas por mayoría simple.

La Asamblea General de accionistas tendrá su reunión ordinaria cada año, dentro de los tres (3) primeros meses del año, con el objeto de examinar la situación de la Sociedad; designar a los administradores y demás funcionarios de su elección; examinar, aprobar o improbar los estados financieros de propósito general, las cuentas que deben rendir los administradores, los informes del Gerente General de la Sociedad, sobre el estado de los negocios, y considerar el informe del Revisor Fiscal; resolver sobre la distribución de utilidades y acordar todas las medidas que se consideren adecuadas para asegurar el cumplimiento del objeto social.

El Gerente General fijará la fecha de la reunión y realizará la respectiva convocatoria. Si no fuere convocada, la Asamblea se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de abril, a las diez de la mañana (10 a.m.) en las oficinas del domicilio principal donde funcione la administración, y sesionará y decidirá válidamente con un número plural de personas, cualquiera sea la cantidad de acciones que estuviere representada.

Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la Sociedad, por convocatoria del Gerente General o del Revisor Fiscal, bien por iniciativa propia o por solicitud de accionistas que representen no menos del veinticinco por ciento (25%) de las acciones suscritas. La solicitud de los accionistas deberá formularse por escrito ante el Gerente General de la Sociedad y ella indicará claramente el objeto de la reunión, de lo cual debe quedar constancia en la respectiva convocatoria.

La Asamblea General de Accionistas deliberará con un número de accionistas que represente por lo menos, la mitad más una de las Acciones suscritas. Cada accionista podrá emitir tantos votos cuantas acciones con derecho a voto sobre la decisión posea.

La Asamblea General de Accionistas será presidida por la persona que la misma Asamblea designe. Las decisiones se tomarán con el voto favorable de la mitad más una de las Acciones, con excepción de aquellas que requieran mayorías calificadas de acuerdo con lo establecido en la ley y en los siguientes casos: Las siguientes decisiones requerirán la

aprobación del setenta por ciento (70%) de las Acciones suscritas y en circulación de la Sociedad:

1. La disolución, liquidación y, en general, cualquier decisión relacionada con la existencia de la Sociedad.
2. Cualquier transformación de la naturaleza jurídica de la Sociedad, o modificación de los estatutos de la Sociedad en la que el objeto social de la Sociedad sea modificado.
3. La admisión a un proceso de reestructuración de pasivos con arreglo a normas de insolvencia.
4. Cualquier fusión, escisión u otra forma de consolidación o segregación de la Sociedad.
5. La venta de todos o sustancialmente todos los activos de la Sociedad.
6. La reforma de los estatutos de la Sociedad en relación con cambios en el gobierno corporativo de la Sociedad, incluyendo derechos de voto, así como cambios del objeto social, domicilio, sede principal o reformas al derecho de preferencia.
7. La emisión de acciones sin sujeción al derecho de preferencia y cualquier modificación a los tipos de acciones suscritas y en circulación.
8. La constitución de reservas estatutarias u ocasionales.
9. La implementación o modificación de métodos, prácticas, procedimientos o políticas contables o tributarias, salvo en la medida en que (i) sea necesario para cumplir

con las prácticas contables generalmente aceptadas en Colombia, NIIF o Modelo de Gobierno cualquier otro conjunto de normas contables que le aplique a cualquiera de los accionistas de la Sociedad.

10. La venta o constitución de gravámenes sobre activos de su propiedad que representen un valor mayor o igual a USD 40.000.000 por año calendario

11. La realización de cualquier inversión de capital (CAPEX) para la Sociedad por un monto igual o superior a USD80.000.000 por cada inversión para el año calendario respectivo.

12. La aprobación de reglamentos de emisión y colocación de acciones.

13. La celebración de las transacciones con vinculadas de los accionistas, que, en todo caso, deberán desarrollarse de conformidad con las políticas de precios de transferencia según la ley aplicable y las políticas de la Sociedad.

14. La celebración de operaciones de deuda que hagan que la deuda neta/EBITDA sea superior a dos puntos cinco (2.5) veces.

15. La realización de inversiones en sociedades comerciales, sociedades civiles, corporaciones, cooperativas, fideicomiso, sucursal de cualquier persona jurídica, entidad sin ánimo de lucro, consorcio, asociación u otro tipo de entidad.

16. Inversiones en, o la creación de, nuevas líneas de negocio que impliquen un costo superior a US\$100.000.000 durante el año calendario correspondiente.

17. Inversiones en cualquier actividad que no esté relacionada con el negocio de la Sociedad.

18. Aprobaciones o modificaciones de políticas laborales referidas a despidos masivos, tal como los mismos se definen en la ley aplicable. La dirección y administración de la Sociedad se regirán por los más estrictos criterios de gestión empresarial, ajenos a intereses partidistas, bajo la premisa del desarrollo eficiente de los servicios en el mediano y largo plazo y teniendo en cuenta los intereses de la sociedad y de los asociados. Los administradores deberán obrar con estricta observancia de los deberes que les impone la ley. La Asamblea, regula su actividad atendiendo además de lo previsto en los estatutos sociales, lo establecido en su propio reglamento, aprobado en Acta No. 54 del 18 de enero de 2016, dicho reglamento contiene de manera general los siguientes temas: Constitución, Presidencia, Reuniones, Convocatoria, Derecho de inspección y derecho de información, Secretaría, Actas de Asamblea, Quórum deliberativo y Decisorio, Obligatoriedad de las Decisiones, Poderes, Representación de los accionistas, Funciones de la Asamblea, Conflictos de Interés e Interpretación y modificación del reglamento.

La administración de la Sociedad, su representación legal y la gestión de los negocios estarán a cargo del Gerente General de la Sociedad. El Gerente General de la Sociedad será nombrado por la Asamblea General de Accionistas por mayoría simple de los votos Modelo de Gobierno representados en la reunión y podrá ser removido en cualquier tiempo. Como representante legal tiene facultades para celebrar o ejecutar, sin otras limitaciones que las establecidas en estos estatutos, todos los actos comprendidos en el

objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la Sociedad.

El Gerente General tendrá dos (2) suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas por mayoría simple. La metodología que se utilizará para definir el esquema de remuneración del Gerente General de la sociedad, es la que sigue el método Tower Watson. Para este propósito se mira el mercado, empresas similares, en sectores comparables, ingresos, número de empleados y se ubican las proposiciones en bandas y grados. La política por aplicar es pagar el salario en la media. Es de anotar que la metodología es objetiva y se aplica para definir el salario del primer nivel. Al hablar de la mediana se toma la de las compañías que se usan como referencia en el ejercicio de benchmark y se corrigen las desviaciones, en general hacia abajo.

Adicionalmente, se toman en consideración factores como el tamaño de empresa y el número de empleados.

Los comités Internos se cuentan en la organización como mecanismos asesores de cara a la toma de decisiones propias de la administración de la compañía.

Comité de primer nivel Grupo Primario (Comité de Dirección):

- Asesorar y servir de órgano consultivo de la Gerencia General en la toma de decisiones por parte de ésta, así como para la presentación de proposiciones a la Junta Directiva.
- Diseñar la planeación estratégica de la entidad.

- Velar porque todas las áreas de la entidad se desarrollen dentro de las políticas corporativas definidas.
- Comité de conciliación
- Estudiar, analizar y formular las políticas sobre prevención del daño antijurídico y defensa de los intereses de la entidad.
- Fijar las directrices institucionales de manejo de las conciliaciones y demás asuntos litigiosos de la Organización

El comité de archivo define las políticas, los programas de trabajo y de la toma de decisiones en los procesos administrativos y técnicos de los archivos de la sociedad según lo definido en el Decreto 2578 de 2012. 2.2.5

El comité de convivencia laboral sirve de instancia interna para dar cumplimiento a las Resoluciones No. 652 de abril 30 de 2012 y No. 1356 del Ministerio del Trabajo de fecha 16 de julio de 2012, respecto de la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas.

Compromiso con los grupos de interés permite el desarrollo de la sostenibilidad en la organización se apalanca en una gestión ética y transparente; en la gestión de riesgos y la continuidad del negocio; la generación de una reputación positiva, una marca sólida y cercana y en un adecuado esquema de toma de decisiones (gobierno corporativo), que permitan desarrollar nuestras operaciones con equilibrio económico, social y ambiental,

logrando así los objetivos organizacionales, un correcto manejo de los recursos y beneficios para nuestros grupos de interés.

Para nuestra compañía es fundamental mantener una relación armónica, transparente y de generación de valor con nuestros grupos de interés, basada en principios de confianza, respeto, oportunidad y veracidad. Nuestro compromiso se traduce, entre otros, en la gestión de las iniciativas definidas para los frentes de sostenibilidad; las cuales dan respuesta a las expectativas de los grupos de interés y se materializan a través de planes de relacionamiento con ellos. Esta gestión se desarrolla a través de frentes de trabajo para cada una de las dimensiones económica, social y ambiental, así:

- Frentes en la dimensión económica Experiencia de los clientes Promoción de la Innovación Cadena de Abastecimiento
- Frentes en la dimensión social Gestión del Talento Humano Desarrollo social.
- Frentes en la dimensión ambiental Eficiencia energética Responsabilidad ambiental operacional Gestión de residuos electrónicos Huella de carbono.

Para la contratación de proveedores se realiza conforme a los principios constitucionales y legales propios de la naturaleza jurídica de la misma y en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia. La normatividad contractual de la entidad se deriva de la excepción que para las sociedades de Economía Mixta en competencia con el sector privado introdujeron los artículos 13 y 14 de la Ley

1150 y 93 de la ley 1474 de 2011. En tal sentido la Junta Directiva, en uso de sus potestades estatutarias reglamentó la actividad contractual con sus proveedores a través del reglamento de contratación y compras que puede ser consultada en la página web de la Compañía.

En la página web de la compañía se publica información de utilidad para los proveedores con el fin de facilitar y promover la transparencia en la contratación y gestión de proveedores. Ver Reglamento de Contratación y Compras, Código Conducta de Proveedores, y Política de Regalos y Atenciones

Reglamento interno del trabajo en materia laboral, las relaciones con los trabajadores de la sociedad son reguladas por el código sustantivo del trabajo En el Reglamento Interno de Trabajo encuentran las disposiciones que todos los miembros de la familia Emtelco S.A.S deben observar durante el tiempo que esté vigente relación contractual. Ingreso Adaptación Jornada laboral, Prestación de servicios Remuneración Cuidado Entorno laboral Balance laboral Peticiones, quejas y reclamos

El propósito del Código de Ética es proporcionar lineamientos y procedimientos que permitan conocer y gestionar adecuada y oportunamente un actuar ético y responsable, haciendo lo correcto, de la manera correcta. Entre otros, encontramos los siguientes objetivos: Fomentar la conducta honesta y ética, incluyendo negociaciones justas y el manejo ético de Conflictos de Intereses (según lo definido en el Manual de Conflictos de Intereses).

Fomentar la divulgación de información completa, justa, precisa, en tiempo y entendible hacia nuestros accionistas y mercados financieros. Fomentar el cumplimiento de las leyes aplicables, de los reglamentos y regulaciones gubernamentales. Asegurar la protección de los intereses financieros legítimos del grupo Millicom, incluyendo las oportunidades corporativas, los activos y la información confidencial. Nuestra responsabilidad en el lugar de trabajo Respeto, diversidad e igualdad de oportunidades. Evitar la discriminación Prevenir y adelantar las investigaciones de acoso laboral, de conformidad con la normatividad vigente. Libre asociación, prohibición del trabajo forzoso y trabajo infantil, así como, remuneraciones justas. Promover la salud, la seguridad ocupacional y la protección al medio ambiente. Proteger la información y datos personales de los Grupos de Interés.

La Línea ética es un canal en línea confidencial dispuesto para que nuestros grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad, etc.) puedan realizar consultas o informar situaciones que incumplan o sean contrarias con la ética de nuestra compañía y que están relacionadas con: Competencia desleal Reportes fraudulentos Apropiación indebida de activos Soborno y Corrupción Incumplimiento de normas y políticas de la empresa Conflicto de intereses Discriminación o acoso Regalos y Entretenimiento que podrían influenciar una decisión Salud, Seguridad y Medio Ambiente Condiciones de trabajo inseguras También se tienen dispuestos otros canales para contacto como: el buzón de correo electrónico: [linea-etica@emtelco.com.co](mailto:linea-etica@emtelco.com.co) o en la línea telefónica 018000517871.

Ver el canal web Línea Ética 2.8 Manual para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo SARLAFT.

Para EMTELCO S.A.S, resulta muy importante asegurar el cumplimiento de las normas para prevenir y controlar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. El sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo de Emtelco permite identificar, gestionar y tomar acciones sobre los riesgos en esta materia en cumplimiento de la normatividad colombiana. Su importancia radica en prevenir que la empresa sea usada para dar apariencia de legalidad a activos provenientes de acciones delictivas o para la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas. Este sistema se desarrolla sobre un conjunto de políticas, procedimientos, controles y herramientas encaminados a blindar las actividades o relaciones con nuestros grupos de interés (clientes, proveedores, aliados, empleados y accionistas), de actividades delictivas. Ver más detalles en el Manual para la Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT.

**Política Anti soborno y Anticorrupción** En nuestra compañía entendemos que la forma de hacer los negocios es tan o más importante que los negocios mismos y es por esto por lo que antepone los principios y valores institucionales al logro de los objetivos corporativos rechazando y sancionando los logros para la organización obtenidos a través de trasgredir los valores o la ley. La política anticorrupción tiene como propósito declarar públicamente su compromiso con un actuar ético y transparente ante sus grupos de interés y el conducir sus negocios de una manera socialmente responsable actuando con una filosofía

de Cero Tolerancia a actos que contraríen sus principios organizacionales. Ver más detalles en la Política Anticorrupción y Antisoborno.

Manual para la gestión de conflictos de intereses el cual tiene el propósito de proporcionar lineamientos y procedimientos que permitan conocer y gestionar adecuada y oportunamente todos los conflictos de intereses reales o potenciales que llegaren a presentarse en el desarrollo de los negocios. Los lineamientos aquí establecidos ayudarán a los administradores, colaboradores y terceros en general, a identificar y gestionar las situaciones que pueden llegar a configurar un eventual conflicto de intereses con afectación de los intereses de las partes que intervienen en la relación comercial, económica, laboral, de cooperación o de cualquier otra índole, comprometiendo además la ética y la transparencia personal y empresarial. Ver más detalles en el Manual para la Gestión de Conflicto de Intereses

Política de Cabildeo y lobby El Lobby o Cabildeo juega un papel muy importante dentro de los esfuerzos de las organizaciones para mantener informados a los entes gubernamentales acerca de los asuntos legales regulatorios que afectan el negocio. Una vez más, Emtelco S.A.S. comprometida con los más altos estándares de ética y transparencia empresarial y coherente con su principio de Cero Tolerancias con la Corrupción, establece lineamientos claros para las actividades de Lobby o Cabildeo realizadas por colaboradores propios de la empresa o terceros que la representen.

Política de participación en eventos y patrocinio Emtelco S.A.S. está comprometida con los más altos estándares de Transparencia y Ética Empresarial, por esta razón establece lineamientos claros para la participación en eventos y otorgar patrocinios con un propósito legítimo. Ver más detalles en la Política de participación en eventos y patrocinio

Manual Antimonopolio En Emtelco S.A.S. se anteponen los principios éticos al logro de los objetivos organizacionales, operacionales y comerciales; por esta razón estamos comprometidos con el mercado donde operamos adoptando las prácticas de libre competencia por convicción y no solo por cumplimiento legal. En armonía con la normatividad vigente, en Emtelco S.A.S. hemos diseñado y adoptado lineamientos claros en materia de comportamiento en el mercado, de prácticas de Antimonopolio y de libre competencia. Emtelco S.A.S. está comprometida con la Constitución Política de 1991 consagró el derecho a la libre competencia económica como un derecho de interés colectivo, e impuso como deber al Estado el de controlar cualquier abuso que personas o empresas que hagan de su posición dominante en el mercado” De acuerdo con lo anterior, este manual se referirá a: La prohibición de realizar actos de competencia desleal o prácticas restrictivas de la competencia. La prohibición de abusar de la posición dominante, en caso de gozar de la misma. Los mecanismos de protección frente a los actos de competencia desleal o prácticas restrictivas de la competencia, y el abuso de la posición dominante.

## 6.4 Marco espacial

La propuesta de modelo de liderazgo para la empresa Emtelco se realizará en su sede administrativa o sede principal, la cual se encuentra ubicada en el Departamento de Antioquia, específicamente en la ciudad de Medellín, en el sector Guayabal, barrio el Olaya calle 14 No 52 A 174.

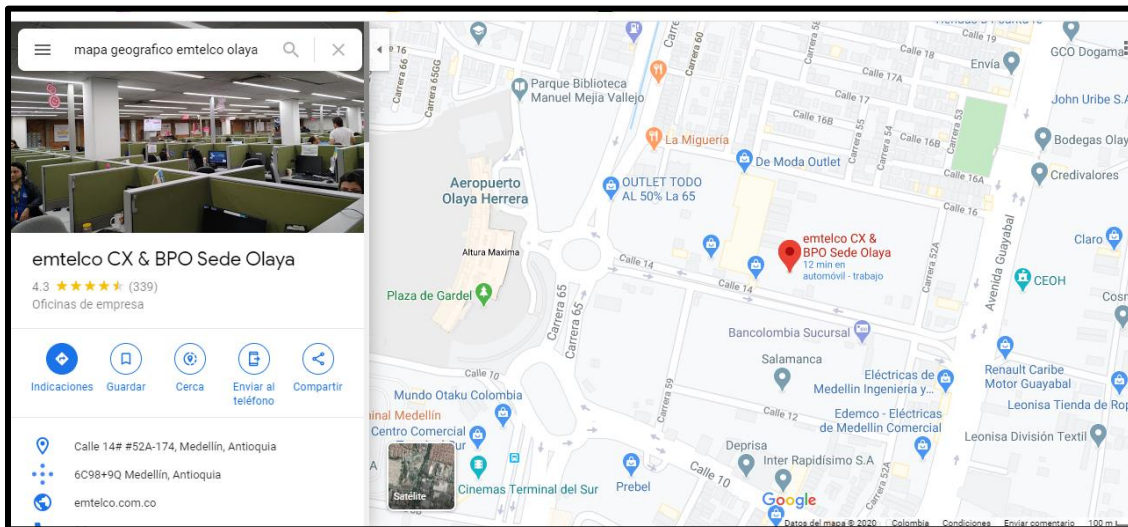


Ilustración 1, Ubicación de la empresa Emtelco SAS, Sede principal (Google Maps, 2020)

La empresa también opera desde otras sedes en la ciudad de Medellín como lo son: su Centro de Talentos y Sede Operativa Industriales, ubicada en la carrera 52 No 29A 111, Bodega de Itagüí, en la Carrera 54 N° 72A- 91, Aguacatala, en la calle 17a sur No 48 35. A nivel nacional se presta servicio en las siguientes sedes: Bogotá, sede Floresta, carrera 69 No. 98A - 11 Piso 6 Of. 601 C.C Floresta Outlet, Barranquilla, Sede Miss universo en la carrera 54 N° 72 – 80, en la ciudad de Cali esta la bodega ubicada en la calle 66 No 1 N-68, en Buga se encuentra la bodega ubicada en la calle 1C sur No 15 A 59, para la ciudad de

Pereira está la bodega ubicada en Carrera 2da No. 6-64/ Bodega 10, Ibagué se encuentra la bodega 7 ubicada en la carrera 48 Sur 120, en Dosquebradas se encuentra la bodega ubicada en la carrera 2N No 10 –384 variante la Romelia y en la ciudad de Manizales se encuentra la bodega ubicada en la vía panamericana 200 mts después del puente de Villamaría cedros bodega 4.

## **7 Aspectos metodológicos**

La investigación como proceso sistemático y estructurado, cimentado desde el método científico, tiene como finalidad dilucidar información del objeto en cuestión o fenómeno investigado a partir de una serie de pasos organizados basados en una estructura lógica.

Por consiguiente, esta investigación se apoyó en un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo, el cual posee dentro de las principales características o particularidades, “la capacidad de medir desde la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014, p. 7) se abordó a partir del método inductivo, el cual permite, a partir de un proceso de conocimiento que se inicia por la observación del fenómeno, en este caso el liderazgo de la compañía, con el propósito de generar conclusiones y premisas generales que puedan ser contrastadas teóricamente para generar nuevas propuestas.

Conforme a lo anterior, en este proceso investigativo se usó la técnica de recolección de información denominado grupo focal, Según (Hernández-Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014) “en esta técnica de recolección de datos, la unidad de análisis es el grupo (lo que expresa y construye).” (p. 409) por lo tanto se convocaron 14 grupos focales, con un promedio de participación por grupo de seis personas, para un total de participación de 85 líderes, a los que se les formularon cuatro preguntas (Anexo 1) orientadas a la identificación del modelo de liderazgo actual y las propuestas que permitieran identificar las necesidades que el grupo identificó. De otro lado, se aseguró la heterogeneidad de los participantes del grupo focal, así que participaron: directivos, gerentes, ejecutivos, analistas y líderes de operación, que pertenecen a los roles que tienen personal a cargo en la organización.

Para el análisis de la información, se elaboró un árbol categorial, basado en la guía de las entrevistas, que se irá ampliando de acuerdo a la participación de la población involucrada, la comunidad de líderes, la cual permitirá construir los códigos que formarán las unidades, subcategorías y patrones con el fin de explicar contextos, hechos y fenómenos, a partir de las necesidades y los hallazgos, los comportamientos que deben sustentar el nuevo modelo de liderazgo y los aspectos con los que debe contar para cumplir con las necesidades, así como la interrelación teórica que promueva la construcción de la propuesta final.

## **8 Desarrollo del proyecto**

### **8.1 Diagnóstico del modelo de liderazgo que en la actualidad utiliza la empresa**

Emtelco es una organización perteneciente al sector BPO y Contact Center, la cual cuenta con más de 15 años de experiencia en el negocio ofreciendo a sus clientes experiencias en servicios como: ventas, cobranzas, servicio al cliente, back office y mesa de servicios. Hace presencia en varias regiones como: Bogotá, Cali, Barranquilla, Pereira, y en Medellín, cuenta con varias sedes como: Industriales, Aguacatala, Bodega Bello, Bodega Itagüí, y Olaya, ésta última su sede administrativa y casa matriz.

Actualmente, cuenta con 13.500 colaboradores a nivel nacional, donde 700 de estos tienen el rol de líder. Es importante destacar que la organización maneja tres campos de acción, determinados “tipo de personal”, entre estos: administrativo, de terreno y operativo, y a su vez, distribuidos de forma presencial, es decir, en la sede propia del cliente corporativo o internos en la sede propia, lo cual sugiere una diversidad de formas de liderazgo en la organización.

#### **8.1.1 Estructura del liderazgo en Emtelco**

En este orden de ideas, para la empresa Emtelco S.A.S el modelo jerárquico de liderazgo está basado en 4 niveles jerárquicos, clasificados según su grado de relevancia y responsabilidad, los cuales están definidos en una jerarquía vertical de la siguiente forma:

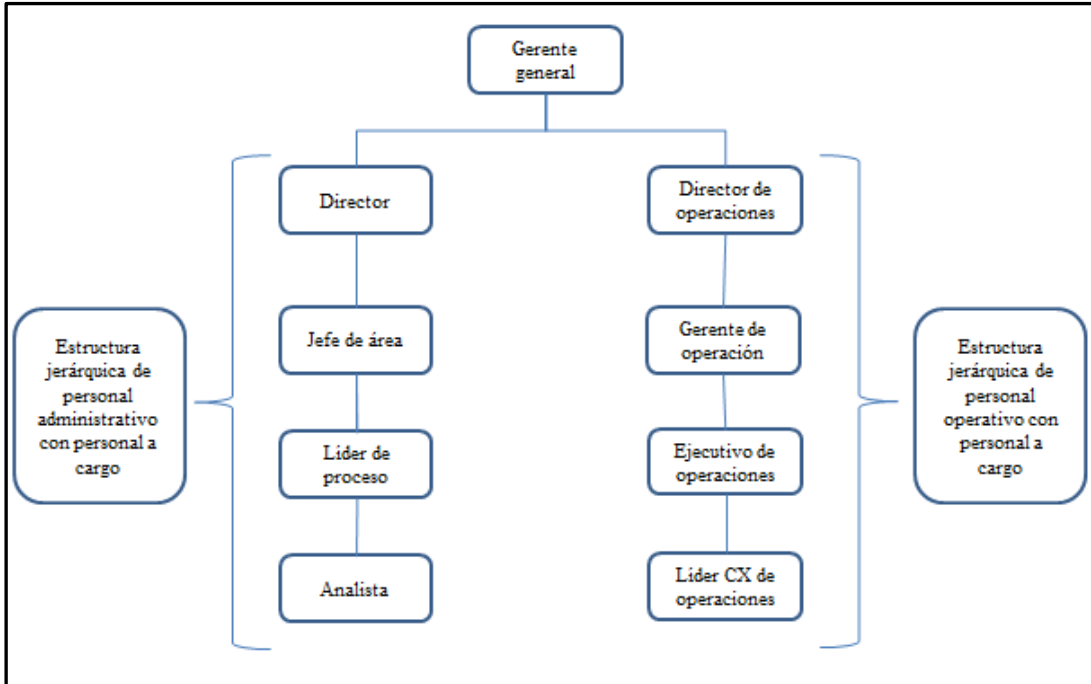


Ilustración 2, Jerarquía de liderazgo Emtelco, S.A.S, fuente: elaboración propia.

En la anterior imagen se ilustra la forma como la organización tiene constituida su jerarquía y en consecuencia su alcance para el modelo de liderazgo, el cual aplica para personal administrativo y operativo que tengan personal a su cargo.

#### Operativo/administrativo

Director; cargo máximo de liderazgo donde se toman las decisiones de nivel estratégico, referentes a políticas y manera de organizarse en la compañía.

Gerente/jefe: cargo donde su función principal está basada en dirigir y elaborar estrategias para que se lleven a cargo en la organización y de las cuales son los responsables directos.

Ejecutivo o Líder de proceso: se consideran cargos intermedios, encargados de dirigir y coordinar a los colaboradores de determinados procesos, con el fin de llevar a cabo las indicaciones planteadas por sus superiores. Su potestad es a nivel técnico.

Líder de equipo o Analistas: responsables de analizar, supervisar y ejecutar que se cumplan las actividades, además de contribuir a que se realicen de la mejor manera, y estar en contacto con los colaboradores con el fin de hallar necesidades que puedan valorar la estrategia.

Por otra parte, la sede Olaya es la casa matriz y es allí donde se reciben las diversas situaciones por atender de liderazgo, puesto que se encuentra físicamente la dirección de talento humano y las dependencias de desarrollo y capacitación. Entonces, es desde estas áreas en las que se generan las diferentes solicitudes y estrategias para intervenir y gestionar a los líderes de la organización.

#### 8.1.2 Modelo de liderazgo en la actualidad:

La estrategia del modelo de liderazgo se comenzó a desarrollar a partir del 2018, cuando se identificó falta de compromiso por parte de los líderes y que su propósito personal no se vinculaba con las necesidades y objetivos de la compañía, por esta razón se generaron cambios importantes como la modificación del nombre de los cargos al personal operativo, cambiando la denominación de “Supervisor” por “Líder CX” que significa líder de experiencia al cliente por sus siglas en inglés. Tal implementación se encadenó con el despliegue de un modelo de liderazgo, llamado “Soy Líder” este modelo se consolidó bajo

una declaración de liderazgo denominada: “Somos líderes que inspiramos desde el ejemplo; actuamos con imparcialidad y respeto, somos asertivos en la comunicación; logramos transformarnos y acompañamos el desarrollo de nuestros colaboradores para contribuir al fortalecimiento de nuestra cultura organizacional.” (Emtelco, 2018), su objetivo era: identificar y desarrollar el potencial de los líderes de equipo CX operativos de la compañía, a través de un proceso de valoración, auto evaluación y entrenamiento presencial, orientado a fortalecer las competencias a la luz del modelo de liderazgo basado en seis pilares (Gestionarte, Despertar, Transformar, Enamorar, Acompañar, Relacionarte) que contenían el ser, saber y hacer de la gestión del líder Emtelco, estos pilares se construyeron como se presenta en la siguiente ilustración:



Ilustración 3, Iconografía, modelo de liderazgo, Fuente (Emtelco 2018.)

En consecuencia, a partir de esta estructura, se proponía un proceso formativo que comenzaba a fortalecer el ser y sugería un marco de actuación inspirador, basado en el buen relacionamiento y acompañamiento con sus equipos de trabajo, este modelo se entregó a

través de un taller experiencial de 16 horas , facilitado por practicantes de psicología que pretendía mejoras en el estilo de liderazgo basado en cuatro pilares tal como se muestra en la ilustración 4: despertar, enamorar, acompañar y transformar.

**Despertar: lograr conciencia** en nuestros supervisores, sobre cómo lideran actualmente y cómo deberán liderar para vivir nuestra declaración de liderazgo.

**Transformar: conocer y valorar** la importancia de la comunicación, la credibilidad, la imparcialidad y el respeto como base del liderazgo humano, coherente y consciente.

**Enamorar:** entrenar a los líderes en los temas relacionados con **camaradería y hospitalidad** que le permitan ser un buen anfitrión de su equipo. De entender el servicio como vehículo para satisfacer las legítimas necesidades de sus colaboradores.

**Acompañar: lograr que el supervisor se empodere** del desarrollo de sus colaboradores y asuma esta responsabilidad. Se entrenarán en el uso de herramientas que les permitan acompañar el desarrollo de sus colaboradores.

De otro lado, para fortalecer el hacer, se agregaba una segunda fase denominada Saber- Hacer, la cual sé programo con una intensidad horaria de 38 horas, facilitada por un gestor de aprendizaje de la compañía, experto en el negocio y andragogía, para hacer entrega del conocimiento técnico general y de gestión administrativa, a través de un proceso formativo y relacional basado en metodología teórico-práctica.

La composición de estos 2 pilares se construyó de la siguiente forma:

Para el Saber- Hacer, se inspiró en dos pilares:

**Gestionarte:** entrenar a los líderes en los temas relacionados con la gestión de su operación, contribuyendo al fortalecimiento de las habilidades inherentes a su rol. El arte de darnos cuenta qué pasa y **saber qué hacer.** (Aprendizaje)

**Relacionarte:** brindar **conocimientos relacionados con las áreas que los pueden apoyar para el mejoramiento, fortalecimiento y bienestar de** sus equipos de trabajo. (Aprendizaje).

Este proceso formativo dio inicio a partir de marzo del 2018, convocando a 517 supervisores operativos, la estrategia fue reunir grupos de 25 supervisores cada semana, para que logaran pasar por todo el ciclo de formación, este ejercicio tuvo una duración cerca al año para poder cubrir la población convocada.

Es importante destacar que la organización dio prioridad a este tipo de líderes que pertenecen a la operación siendo el público con mayor responsabilidad para movilizar el negocio, teniendo en cuenta que esta población tiene el mayor número de personal a su cargo, entre 25 a 30 personas, lo cual, para la organización en su momento fue su alta prioridad, pues movilizan el negocio en desde la operatividad.

### 8.1.3 Falencias del modelo actual y la estrategia de despliegue

Este ejercicio formativo inicio con una acogida y participación muy activa y favorable, no obstante, cerca de los seis primeros meses, se comenzó a presentar una deserción muy alta, por razones de ausentismo, falta de compromiso, interrupción entre un pilar y otro, falta de permisos por parte de sus jefes inmediatos y todo esto afectó el cumplimiento del ciclo formativo para los líderes, lo cual representó al final una graduación de sólo 94 líderes, siendo sólo el 18% de la población.

Teniendo en cuenta el impacto que generó esta situación, la organización realizó una estrategia masiva, y creó una convención de líderes a nivel nacionales en la ciudad de Medellín, en la que participaron supervisores operativos, con el fin de reforzar su modelo y los valores que enmarcan la cultura, y de esta forma reforzar el modelo en cada uno de ellos.

Posteriormente, en el 2019, se tenía programado un mantenimiento del modelo, el cual no se pudo llevar a cabo, el efecto del modelo inició un efecto de retroceso, que se evidenció a través del incremento de planes de mejora en la modalidad desarrollo individual y grupal, solicitados al área de Desarrollo Humano, dependencia de talento humano, donde se presentaban mayormente necesidades de fortalecer competencias como: la comunicación asertiva, el relacionamiento, el trabajo en equipo, la misma competencia de liderazgo, inteligencia emocional, las cuales hacían parte del ciclo formativo del modelo.

Asimismo, desde las mediciones de clima laboral, se identificaron múltiples brechas en el liderazgo, y desde sus diversas formas de intervención como: espacios de conversación, donde se abren charlas con los diferentes equipos, dirigido por un psicólogo del proceso, donde los colaboradores pueden manifestarse libremente sobre el ambiente laboral y el psicólogo orienta dicha conversación. También en espacios como Microclima, espacio donde se intervienen temas específicos que son reportados por los ejecutivos, en estas intervenciones se encontró varias oportunidades de mejora por falta de asertividad de los líderes, poco reconocimiento en la labor, favoritismo, cercanía y empatía, lo cual también, encendió las alarmas sobre la claridad del modelo, además de encontrar en los hallazgos de la medición de clima las mismas características mencionadas.

Pasando al proceso de Cultura, se realizó la medición, donde reveló que los líderes toman la mayoría de las decisiones y mantienen el control con falta de participación de su equipo de trabajo, e imponen sus decisiones y uno de los temas tan importantes para la organización, no se comparte la estrategia con el equipo, esto nos conversa con las diferentes señales que los demás procesos nos alertan, el Modelo no está siendo efectivo, cuando lo que se pretendía era un marco de actuación basado en la inspiración desde la comunicación, el acompañamiento y el buen relacionamiento evitando el prejuicio.

En términos generales, este modelo no logró el resultado esperado, partiendo de varias situaciones, que a continuación se enumerarán.

1) No se sustentó desde un diagnóstico previo que permitiera identificar las necesidades puntuales del liderazgo en la compañía y los mismos líderes a partir de sus situaciones cotidianas, 2) No se logró la participación en este proceso formativo de la totalidad de líderes de la organización, puesto que tan solo el 13% de la población total de líderes de la compañía fueron formados en este modelo de un alcance de 700 líderes. Es decir que, 3) No se incluyeron los líderes administrativos o directivos que representan la primera línea de acción frente a la movilización de equipos e impacto a nivel organizacional, 4) Se comenzaron a identificar brechas en el liderazgo a nivel organizacional, las cuales se identificaron en herramientas de medición como: ambiente laboral, clima, desempeño y cultura; herramientas que, si bien no tienen una direccionalidad específica en liderazgo, si cuentan con ítems que lo miden, y al revisarlas solo en lo concerniente al liderazgo mostraron una disminución del nivel, respecto a los años anteriores en el componente liderazgo.

## **8.2 Caracterización de modelos de liderazgo en término de los requerimientos de Emtelco S.A.S.**

### **8.2.1 Visión del modelo de liderazgo de EMTTELCO desde la perspectiva de sus líderes**

Contar con la percepción de los líderes, como actores principales del objeto de investigación, es fundamental para generar el involucramiento a las acciones de mejora y contar con sus aportes resulta beneficioso a la hora de su implementación, ya que permitirá

que el ejercicio de despliegue frente a una nueva propuesta sea mejor recibido y los convierta en agentes de cambio.

Por tal razón, se incluyó en el grupo focal una pregunta orientadora basada en su percepción frente al modelo de liderazgo actual y sus consideraciones frente al modelo de liderazgo ideal teniendo como base las principales necesidades desde su rol, como la puerta de entrada a identificar desde su visión cuáles cambios son necesarios y cuales aspectos se deben reforzar para cumplir con este propósito.

Basado en el grupo focal realizado a los líderes de diferentes cargos y campos de acción de la organización, los investigadores encontraron que estos tienen una visión diversa en cuanto a la manera de desarrollar en la práctica las funciones de su ejercicio de liderazgo, así pues, se identificaron diferentes características que deben tenerse en cuenta para la propuesta que, dé forma al nuevo modelo de liderazgo, para esto se designaron tres categoría principales, (categoría 1, percepción del modelo de liderazgo, categoría 2 propuestas para el nuevo modelo, categoría 3 características de un líder Emtelco) de las cuales se derivaron otras subcategorías determinadas en la matriz categorial del Anexo 2 .

En este orden de ideas, los líderes manifestaron la necesidad de proponer un modelo de liderazgo con mayor cercanía entre líderes y a su vez con los colaboradores, con capacidad propia que les permita el alcance de los objetivos con mayor empoderamiento a través de la gestión adecuada de su personal a cargo. Así, los líderes identificaron

situaciones que deben ser tenidas en cuenta en la propuesta del nuevo modelo. Entre algunos de los comentarios se encuentran

Pregunta 3 *¿Cómo deberían comportarse los líderes de la organización?*

Participante 6 *“para mí ser líder, es la capacidad de transformar y movilizar equipos de trabajo para conectarnos con nuestro propósito (...)”*

Participante 12 *“Es la capacidad de influenciar, motivar y transformar a las personas a través del empoderamiento y la confianza para llegar juntos a un fin común”,*

Participante 20 *“guiar y desarrollar un equipo de trabajo a través de la coherencia basada en las habilidades, como ser cercano, comunicación asertiva, empático, respetuoso, visionario, que acompaña para conseguir un propósito en común.”.*

A partir de estos *verbatim*, se infiere que el modelo de liderazgo implementado en EMTELCO según lo planteado por los líderes de la organización que hicieron parte del grupo focal debe orientarse a aspectos humanos y la cercanía, por lo que se requiere formar líderes carismáticos que de manera natural puedan impactar la gestión de las personas que integran sus equipos de trabajo.

En consecuencia, se identifica que la visión propuesta por los líderes a la hora de definir el modelo de liderazgo se ubica en un estilo de liderazgo transformacional, situación que puede ser positiva respecto a los hallazgos y problemáticas que se vienen presentándose a nivel compañía. Según Castaño-Sánchez (2013) “el líder transformador es

un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados” (p. 38). Asimismo, teóricos como Bernard Bass y Burns, asociaron desde estas características que el líder “debe preocuparse para que la organización y sus miembros estén alineados en la consecución de los objetivos; es decir, el líder transformacional inspira, motiva y estimula intelectualmente” Los estudios realizados sobre este estilo de liderazgo transformacional, han demostrado que estos líderes, por su perspectiva centrada en la persona proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008)

Adicional a esto, otro de sus fuertes comentarios se basó en el empoderamiento, asumido como la capacidad de enfrentar problemas con mayor autonomía, es decir con capacidad de respuesta para brindar soluciones, a partir del empoderamiento con el conocimiento y su gestión; parte de sus comentarios fueron: *“Un líder debe enseñar y empoderar a su equipo de trabajo, un líder debe escuchar y comunicar a todo nivel, retroalimentar y reconocer a su equipo de trabajo, facilitar la gestión de las personas, negociar para establecer juntos objetivos y metas, hace participe al grupo de la toma de decisiones, identifica las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo para generar estrategias para mejorar los resultados, con orientación al logro, mantiene al equipo enterado de sus objetivos y metas”*.

En este apartado de *verbatim*, el estilo de liderazgo evidenciado lleva una tendencia del último siglo denominada empowerment, también conocido como liderazgo compartido, el cual, según Portillo y Buitrago (2015) se define como la capacidad de distribuir las

responsabilidades dentro del equipo, empoderando a todas las personas participes, pues permite que cada individuo logre tomar decisiones en beneficio de la compañía. En el cual se implica el otro para que se convierta en forma activa del cumplimiento de objetivos y los asuma también como propios los retos del líder.

### 8.2.2 Principales necesidades en los líderes para adoptar el modelo de liderazgo

Con la intención de complementar la percepción de los líderes frente al modelo y su forma de comportarse, se incluyó una pregunta orientada a identificar, basado en el modelo ideal del líder Emtelco, cuáles eran los principales aspectos por potencializar en una nueva propuesta de despliegue de modelo de liderazgo para incluir en la nueva propuesta.

A partir de lo anterior, en los grupos focales se identificó una gran necesidad de enfocar el modelo de liderazgo a un líder cercano que facilite la interacción con su equipo de trabajo a través de una comunicación asertiva, transparente y oportuna, que logren desarrollar una alta capacidad de empoderamiento que les permita ser muy recursivos y autónomos, con el fin de que entreguen soluciones, y puedan lograr transformaciones de valor en sus procesos y en el personal que tengan a su cargo.

También, se resaltó la necesidad de reforzar dos valores de la Cultura de la organización como: Confianza y Simplicidad, ya que se busca que el líder pueda gestionar de forma efectiva y visible desde este valor el cual facilitaría varias necesidades como la cercanía y la buena delegación, con respecto a la simplicidad, es una necesidad álgida dentro de la organización y se pretende que el futuro modelo debería contemplar el tema

como desarrollar metodologías de agilísimo, para que desde su hacer sean mucho más prácticos y lograr resultados en forma conjunta y colaborativa, es importante tener en cuenta que la organización debido a su clasificación en la composición del capital (mixta) puede dilatar respuesta en el proceder o hacer de algunos de sus procesos, sin embargo siendo una necesidad expuesta en el grupo focal que puede afectar a los líderes debe tenerse en cuenta y llevarse a la mesa con los directivos.

Otra necesidad importante de incluir en el modelo de liderazgo la objetividad, ya que manifiestan que un líder debe evitar el favoritismo, lo cual también conversa con los resultados de la medición de ambiente laboral, y este ítem debe ser abarcado dentro del nuevo modelo.

Ahora, si pasamos al detalle desde la composición de la teoría del aprendizaje por competencias, definidas como el conjunto de conocimientos (saber), de habilidades, aptitudes o destrezas (saber hacer), y unos rasgos de carácter: actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona predicen un desempeño exitoso, los líderes en sus diferentes niveles aportaron características y necesidades que, desde el análisis de los investigadores segmentaron en los tres aspectos en los que se divide la competencia (ser, hacer, saber) de la siguiente forma:

**El ser:** Mejorar la capacidad resolutoria, Capacidad de influenciar, resolución de conflictos, comunicación asertiva, aprender a conversar, tener conversaciones poderosas,

inteligencia emocional, pensamiento analítico, generar cercanía a través de un buen relacionamiento que facilite la orientación a resultados desde un trabajo en equipo, basados en la confianza el respeto y el empoderamiento.

**El hacer:** Cómo Incentivar al personal, Manejo de herramientas como Excel, conocimientos básicos sobre financiera, cómo potencializar al equipo, cómo dar adecuadamente feedback, tener visión global de la organización. (norma COPC, Aseguramiento, producto- servicios, Relaciones Laborales, SST y P y C entre otras) las cuales constituyen parte del capital estructural y relacional de la organización.

**El saber:** Casos de éxito para poderlos aplicar en el rol de manera diaria, Manejo del tiempo, Toma de decisiones, Metodologías para estructurar e innovar, motivar a otros, negociación y la constante realimentación sobre las buenas practica que faciliten la gestión

Otra de las necesidades identificadas en los diferentes grupos focales, fue la de generar estrategias o metodologías formativas más flexibles y que les permitan, integrar el conocimiento a través de acciones que sean experienciales como talleres y ejercicios, espacios para compartir experiencias y lecciones aprendidas, conocer tendencias y casos de éxito, generar nuevas alternativas de aprendizaje.

### **8.3 Sugerencia de estrategias que permitan la implementación del nuevo modelo de liderazgo, propuesto para la compañía Emtelco S.A.S**

#### **8.3.1 Plan estratégico para el nuevo modelo de liderazgo**

**8.3.1.1 Matriz DOFA**

Con la intención de construir una propuesta de valor que incluya los diferentes aspectos que debe tener en cuenta el modelo de liderazgo, se construye la siguiente matriz DOFA la cual permite concentrar el análisis general:

<b>Modelo de liderazgo</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
Internos	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los líderes identifican el actuar desde el modelo.</li> <li>-Existe un modelo claro para su despliegue.</li> <li>-Los líderes son conscientes de su impacto en la organización.</li> <li>-La empresa considera importante la formación en los líderes.</li> <li>-Existe una aceptación por parte de los líderes por ser formados.</li> <li>-Existe motivación por parte de los líderes de estar involucrados en el proceso formativo.</li> <li>-Existe un presupuesto destinado para la formación de líderes.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La infraestructura física no posibilita un ejercicio presencial.</li> <li>-Disponibilidad horaria limitada en los líderes.</li> <li>-Ausentismo a los espacios formativos.</li> <li>-No se cuenta con el suficiente recurso humano para la formación presencial.</li> <li>-No se contó con el suficiente recurso (papelería, equipos y utensilios para su ejecución).</li> <li>-No se incluyeron todos los líderes de la organización, solo el 57% como alcance inicial.</li> <li>-La ausencia de indicadores para medir la eficacia del entrenamiento.</li> <li>-No existía base de datos actualizada de la cantidad de líderes de la organización.</li> <li>-El único indicador propuesto no cumplió la meta del 90%. (#de líderes convocados*#líderes graduados/100), su resultado fue del 18.1%</li> <li>-Falta de seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo.</li> <li>-Resistencia al cambio por circunstancias externas del mercado y los clientes.</li> <li>-Aletargamiento de Emtelco frente</li> </ul>

		al mercado por falta de competitividad en el sector
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Externos	-La investigación respecto al liderazgo y las metodologías para su formación. -Nuevas herramientas formativas a través de metodologías e-learning. -Proveedores externos expertos en liderazgo organizacional.	-Avance en las tecnologías de información. - Competidores con modelos gerenciales efectivos. - Cambios sociales y culturales a consecuencia de situaciones de salubridad a nivel general

Ilustración 4, Matriz DOFA modelo de liderazgo Emtelco, Fuente: Elaboración propia.

Basado en la matriz DOFA presentada anteriormente, se establecen las siguientes estrategias con el fin de reforzar la propuesta sustentada en los aspectos que deban tenerse en cuenta:

Estrategia FO: Es posible identificar el compromiso de los líderes y desde su motivación estructurar un modelo que aplique a las tendencias actuales del liderazgo, aprovechando las diferentes tecnologías de información, sustentadas en metodologías de aprendizaje cómodas y flexibles como E-learning. Además, teniendo como base el presupuesto actual que destina la compañía, puede usarse para aprovechar espacios formativos con expertos para dinamizar el proceso de aprendizaje.

Estrategia FA: el proceso además de permitir la motivación e involucramiento de los líderes debe generar un mayor compromiso en su formación, mitigando el aletargamiento de la organización frente al mercado por falta de competitividad en el sector, aprovechando la disposición tanto de la empresa como de los líderes, por lo cual debe contemplar la gestión del cambio.

Estrategia DO: El seguimiento es fundamental para asegurar el cumplimiento del propósito, así que la propuesta debe contemplar indicadores de efectividad, tales como eficiencia, en términos de minimizar el uso de recursos físicos, de tiempo y humanos, asegurando la calidad de la formación del personal.

Estrategia DA: Deberá priorizarse la formación en liderazgo gestionando el cambio e involucrando a los líderes para que se comprometan al cumplimiento de las diferentes etapas formativas para asegurar el 100% del despliegue, por otra parte, tendrá que garantizarse la base de datos para asegurar el despliegue completo.

### 8.3.2 Propuesta para el nuevo modelo de liderazgo

Como propuesta del nuevo modelo de liderazgo para la empresa Emtelco S.A.S, se pretende presentar el concepto: ADN líder-es, el cual sugiere una introducción de tres pilares que contiene todo un contenido que marque el actuar de un líder Emtelco, y este puede ser perdurable, visible y dejar huella en cada una de sus interacciones.

Sus tres pilares están contruidos y fundamentados en las tendencias del liderazgo transformacional, la teoría del *empowerment* y el liderazgo participativo, que se orientan a cubrir las necesidades y hallazgos que la actual investigación, con el fin de adaptarlo al negocio y a una realidad de la organización esto 3 pilares del ADN Líder- es, son (Inspirar, transformar, empoderar):

Inspirar: Este componente del ADN permitirá obtener información sobre las habilidades blandas que ayudarán al líder en su desarrollo del ser, teniendo en cuenta el lema: *“El ejemplo es la esencia de todo y que la coherencia es su máxima guía.”* Este pilar, contiene tres atributos: soy cercano, soy asertivo, soy ejemplo, que enmarcan el actuar y sus respectivos comportamientos visibles a evidenciar.

Empoderar: Este componente del ADN, permitirá potencializar el hacer, a través del desarrollo de las habilidades duras, donde el líder obtendrá la toda la información de la organización que sea necesaria para desempeñar de manera óptima tu puesto, adquiriendo experticia que mejorará tu rol. También, este contiene tres atributos importantes que enmarcan el actuar del líder desde el empoderar como son: Construyo sinergia, valoro a mi equipo y soy resolutivo.

Transformar: Este componente, es uno de los más importantes, se enfoca en lograr que la inspiración y el empoderamiento, logren cambiar realidades individuales y colectivas de esta forma hacemos que las cosas pasen. Los líderes serán visibles a través de las mediciones más importantes de la organización, donde el ejemplo, la gestión y el buen desempeño hablarán por ellos y de esta forma poder medir el impacto del modelo. Como los anteriores pilares, el transformar tendrá los siguientes atributos: Oriento al logro, transformo e innovo y potencializo personas.

La propuesta simplifico el modelo anterior y se transformó a las nuevas necesidades buscando un impacto mayor y una identificación única desde el concepto del ADN que pretende que los líderes lo hagan parte de su diario vivir.

Adicionalmente, se agrega dentro de la propuesta definir un grupo de competencias que puedan ser medibles en el perfil del líder, las cuales fueron elegidas a través del análisis propuesto por esta investigación, teniendo en cuenta las diferentes variables que acompañaron este proceso como fueron los resultados de las mediciones, los hallazgos encontrados en los diferentes procesos y en especial las necesidades manifestadas en los grupos focales, las cuales indicaron el siguiente conjunto de competencias definidas desde el actual diccionario de competencias de la compañía:

**Liderazgo:** Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos.

**Comunicación impacto e influencia:** Capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos.

**Orientación al logro/resultado:** Es la preocupación por establecer, aceptar y lograr metas desafiantes. Implica intentar mejorar / superar estándares de propios rendimientos pasados, del desempeño de los demás o bien lograr algo que nadie antes haya conseguido, sin resignarse ante las dificultades.

**Pensamiento analítico:** Capacidad de identificar y analizar la información relevante, obtener conclusiones, evaluar impacto y tomar decisiones consecuentes basadas en las alternativas establecida.

**Toma de decisiones:** es la habilidad para analizar diversas opciones, considerar las circunstancias, los recursos disponibles y el impacto en el negocio, buscando minimizar los riesgos, seleccionando la mejor alternativa, para lograr resultados excepcionales en función de los objetivos.

**Inteligencia emocional:** Es la capacidad de reconocer mis emociones, logrando tener el control de estas. Permitiendo un ejercicio empático en otros.

### 8.3.3 Alcance del nuevo modelo de liderazgo

El nuevo modelo debe contar con el despliegue a todos los líderes de la compañía con el fin de homogeneizar el marco de actuación y lo que se espera del líder Emtelco, debe construirse desde una perspectiva de alto desempeño sustentada en la capacidad del líder. En la actualidad la organización cuenta con 844 líderes a impactar para la propuesta del nuevo modelo de liderazgo, cifra que puede variar a necesidad de la organización.

### 8.3.4 Metodología formativa sugerida.

Para asegurar la integración del conocimiento se propone hacer uso del modelo de aprendizaje 70:20:10, que se constituye como un modelo de aprendizaje que combina la formación desde tres aspectos del proceso de aprendizaje. Así, la persona dedica el 10% al

aprendizaje desde la educación formal estructurada; basado en la asignación del tiempo a cursos formativos presenciales u online, el 20% basado en el aprendizaje social, es decir en aprender de otras personas como compañeras y compañeros, integrantes de un equipo, mentores u otros profesionales; y el 70% restante basado en la experiencia y la aplicación del conocimiento en el transcurrir de su trabajo.

Actualmente, las proporciones 70:20:10 para como introducción de modelo de aprendizaje, fueron propuestas a finales de los ochenta por Morgan McCall, Michael M. Lombardo y Robert A. Eichinger, tres profesionales que trabajaban en el Center for Creative Leadership. Estudios posteriores han confirmado en términos generales su validez, en algunos casos con proporciones ligeramente diferentes (Fundación Factor Humano, 2018)

Entre sus principales beneficios se destacan:

- Reducción del tiempo de aprendizaje pasado en un aula.
- Más aprendizaje sobre la base de la tecnología.
- Prioridad de los talleres y grupos reducidos.
- Potenciación del aprendizaje entre iguales.

De otro lado, se propone combinar el anterior modelo, con la metodología formativa tipo E-learning, la cual se define como la:

modalidad de enseñanza-aprendizaje que consiste en el diseño, puesta en práctica y evaluación de un curso o plan formativo desarrollado a través de redes de ordenadores y puede definirse como una educación o formación ofrecida a individuos que están geográficamente dispersos o separados o que interactúan en tiempos diferidos del docente empleando los recursos informáticos y de telecomunicaciones. (Area, Manuel & Adell, Jordi. 2009, p. 2).

De esta forma, se realizarían la construcción de un ambiente de aprendizaje a través de la plataforma Moodle, con la que actualmente cuenta la compañía, ofreciendo actividades asincrónicas en la que se conseguirán distintos métodos didácticos adaptados a este formato. Los estudios realizados de esta forma permiten la administración flexible del tiempo en la gestión formativa, eligiendo horarios y ritmo de estudios cómodos, contando siempre con el apoyo del tutor de desarrollo humano.

Además, el desarrollo independiente del entrenamiento permitirá alcanzar los objetivos cubriendo el 100% de la población objetivo, a la vez que se desarrollan las acciones de mejora.

#### 8.3.5 Contenido formativo sugerido

Como valor agregado a la propuesta, se sugieren unos temas de estudio basados en el análisis de la investigación, el análisis de las principales necesidades de los líderes desde los grupos focales y las necesidades de la empresa Emtelco S.A.S, el modelo estará constituido por tres principales Etapas:

**Descubriendo tu ADN:** compuesto por tres módulos que facilitarán el manejo de la plataforma, el despertar conciencia sobre el actuar y el conocer el ADN líder-es, además permite la presentación de una prueba métrica que permite ver el nivel de las competencias con que ingreso el líder a la escuela.

**Aprendiendo de manera autónoma:** curso rápido que permitirá un recorrido por la plataforma Moodle y se entregarán técnicas para el estudio virtual y autónomo.

**Autoconciencia:** taller online, que permite el despertar conciencia sobre el actuar, desde las fortalezas y debilidades para lograr descubrir el potencial del líder desde el ser.

**Inducción al Modelo:** curso que permite realizar un recorrido por todo el modelo de liderazgo, su propósito, definición y pilares, además el líder podrá conocer el nuevo perfil y las competencias que debe tener en cuenta para su gestión.

**Potencializando tu ADN:** en esta etapa se obtiene toda la información formativa del Ser, Saber y Hacer de la siguiente forma:

**Inspirar-habilidades blandas:** comunicación asertiva, relacionamiento, trabajo en equipo, inteligencia emocional, pensamiento crítico, orientación al logro, empoderamiento, mi autocuidado es lo más importante, yo soy mi marca, feedback, mi nueva versión.

12 horas de formación

-Empoderar-habilidades duras: relaciones laborales, nómina, programación y control, Seguridad y salud en el trabajo, sistema de gestión integral, norma COPC, habeas

data, causa raíz, eficiencias, aseguramiento y calidad, experiencia al cliente y experiencia al colaborador.

39 horas de formación

-Transformar- hacer que las cosas pasen: Cultura, Clima Laboral, evaluación del desempeño, inclusión, gestión del cambio.

12 horas de formación

#### 8.3.6 Estrategia para el despliegue

Además de lo sugerido anteriormente para la propuesta, se sugiere tener en cuenta las estrategias de despliegue, actualmente la organización realiza un evento anual llamado convención de líderes el cual ha venido facilitando el despliegue de la escuela de líderes, una de las estrategias viables que lo impulsen sería esta para dar a conocer a nivel nacional el modelo de liderazgo. En este orden de ideas, sería bastante ganador realizar una campaña nacional que difunda la nueva propuesta del modelo de liderazgo antes, durante y después de su formación activa, para lograr recordación y refuerzo.

## **9 Conclusiones y recomendaciones**

El modelo de liderazgo debe desplegarse a todas las personas de la organización que tengan el rol de líderes.

El modelo de liderazgo debe reforzarse por todos los canales de la organización con el fin de mantener su sostenibilidad en el tiempo.

Estar atentos a los diferentes procesos que puedan dar señales de comportamiento de los líderes para realizar intervenciones tempranas.

Los contenidos deben mantenerse actualizados, y de acuerdo a las tendencias que el mercado sugiera con el fin de tener líderes muy competentes.

Identificar nuevas metodologías que faciliten y acompañen la enseñanza virtual.

Buscar la excelencia de los contenidos desarrollados acompañados de expertos como el SENA, que puedan en mediano plazo generar la certificación de las competencias para darle valor agregado al líder.

Incluir con participación a los expertos de la organización para estén entregando información actualizada a través de espacios tipo webinars, charlas y conferencias que potencialicen a los líderes.

El modelo de liderazgo debe desplegarse a todas las personas de la organización que tengan el rol de líderes.

## **10 Referencias**

- Alles, M. (2007). Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, O., Castillo, I., y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la Selección Española de taekwondo. Revista de psicología del deporte, 19(2), 0219-230. Retrieved from. <https://ddd.uab.cat/record/62558>

- Arber, C. (2014). *Liderazgo inspiracional*. Retrieved from <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=318>
- Area, Manuel & Adell, Jordi. (2009). E-Learning: enseñar y aprender en espacios virtuales.
- Barber, C. (2014). *Liderazgo inspiracional*. Retrieved from <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=318>
- Castaño Sánchez, R. (2013). Capítulo II, Un nuevo modelo de liderazgo por valores (Universidad de Alcalá). Retrieved from <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cortés, R. O. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 6, 101–111. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10835/4809>
- Covas, Z., y María, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Retrieved from [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)
- Emtelco, (2020). ¿Quiénes somos? -En <https://www.emtelco.com.co/nosotros#quienes-somos>.

Esguerra, G. A., y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales*, 32(140), 262-268.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.

Retrieved from <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5621>

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162. Retrieved from

<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Foladori, H. (2011). La concepción de liderazgo de Kurt Lewin. Colombia. Artículo.

Retrieved from [www.psicología-grupal.cl/documentos/articulos/liderazgo Lewin. Html.](http://www.psicología-grupal.cl/documentos/articulos/liderazgo-Lewin.html)

García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *ENTRAMADO*, 11(1), 60-79.

<https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>

Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B, S.A.

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión* (24), 157-194.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance, and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 3,

335-358. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1472-9296.00053>

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Lapo, M. del C., y Jácome, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9, 11–16. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419728.pdf>
- Lupano, M. L., y Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Malvicino, S. (2014). *Liderazgo estratégico , cultura organizacional y el cambio en las pymes*. Retrieved from <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2209/1/LIDERAZGO ESTRATGICO.doc>
- Marin, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135–156. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a06.pdf>
- Martín, A., Estepa, D., y López, Ye. (2012). *Significados de liderazgo que construyen los miembros de una empresa de seguridad privada de la ciudad de Bogotá* (Universidad Santo Tomás). Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3225/Estepadiana2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Organizational culture compass., (2019). Diagnóstico de cultura actual-requerida, Emtelco

Schwab, K. (2016). *La cuarta Revolución Industrial*.

Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., y García-Ramírez, J. M. (2015). *ReiDoCrea : revista electrónica de investigación y docencia creativa*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10481/34629>

Zayas, P., y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Retrieved from [https://www.academia.edu/7162364/Liderazgo\\_Empresarial](https://www.academia.edu/7162364/Liderazgo_Empresarial)

## **11 Anexos**

### **11.1 Anexo 1.**

#### **11.2 Preguntas grupo focal.**

¿Considera que el modelo de liderazgo implementado contribuye a su crecimiento estratégico?

¿Cómo percibes el liderazgo actual?

¿Cómo deberían comportarse los líderes de la organización?

¿Cuáles temas o aspectos se deberían reforzar para potencializar el liderazgo?

### 11.3 Anexo 2

Matriz categorial.

Categoría	Subcategorías	Respuestas relacionadas	Análisis
<p>Diagnóstico de modelo actual de liderazgo Emtelco S.A.S</p>	<p>Definición de liderazgo</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Inspiramos y transformamos vidas"</li> <li>2. "Somos referentes de empoderar empatía y pensamiento analítico que transformamos vidas"</li> <li>3. "Capacidad de transformar y movilizar equipos de trabajo para conectarnos con nuestro propósito"</li> <li>4. "Capacidad de guiar, acompañar e influir en otros para llevarlos al logro de los objetivos propios y comunes"</li> <li>5. "Capacidad de influenciar, motivar y transformar a las personas a través del empoderamiento y la confianza para llegar juntos a un fin común."</li> <li>6. "Capacidad de inspirar, acompañar y desarrollar a las personas para lograr objetivos"</li> <li>7. "Capacidad de guiar y desarrollar un equipo de trabajo a través de la coherencia basada en la habilidad, como ser cercano, comunicación asertiva, empático, respetuoso, visionario, que acompaña para conseguir un propósito en común."</li> <li>11. "Capacidad de acompañar y desarrollar a través del ser, saber y hacer "empoderarnos de la empresa, realizando trabajos en equipo con un mismo propósito, contagiando de buenos ejemplos a nuestros colaboradores. Dar ejemplo en cuestiones y actuaciones personales y laborales con el fin de cumplir objetivos, entendiendo las necesidades personales".</li> <li>12. "Son habilidades que tiene una persona para influir sobre un grupo de personas de manera positiva o negativa con el fin de cumplir objetivos específicos."</li> </ol>	<p><b>Liderazgo transformacional;</b> la mayoría de los líderes identifican el liderazgo como una capacidad propia que les permite el alcance de los objetivos, a través de la gestión adecuada de su personal a cargo, basado en el estilo de liderazgo transformación que según</p>

		8. "Capacidad de guiar y velar por el alcance en conjunto de meta propuestas a través de la generación de confianza y responsabilidad."9. "Conjunto de habilidades/características/comportamientos para acompañar guiar a un equipo de trabajo al cumplimiento de metas/resultados."10. "Capacidad de movilizar e integrar personas, recursos y procesos para el cumplimiento de metas corporativas y personales." 13. "Es la capacidad de analizar las habilidades y comportamientos de un grupo, influenciándolos en la enseñanza de las buenas prácticas a través del reconocimiento de sus aptitudes, mediante el buen ejemplo, sin dejar de lado su ser."14. "Saber escuchar, comprender y entender a nuestros creadores de experiencia (Asesores operativos) con el fin de dar una retroalimentación efectiva para llevar a cabo las estrategias propuestas, así mismo como ser comprometido siguiendo lineamientos de la compañía."	Liderazgo transaccional
Falcencias por mejorar en el modelo actual	Respecto al saber ser	El ser: Mejorar la capacidad resolutive, Capacidad de influenciar, resolución de conflictos, comunicación asertiva, aprender a conversar, tener conversaciones poderosas, inteligencia emocional, pensamiento analítico.	
	Saber- hacer	El hacer: Cómo Incentivar al personal, Manejo de herramientas como Excel, cómo potencializar al equipo, cómo dar adecuadamente feedback.	
	El saber conocer	El saber: Casos de éxito para poderlos aplicar en el rol de manera diaria, Manejo del tiempo, Toma de decisiones, Metodologías para estructurar e innovar, motivar a otros, negociación.	
	Metodología formativa:	que sea experiencial (talleres y ejercicios), espacios para compartir experiencias y lecciones aprendidas, conocer tendencias y casos de éxito, generar nuevas alternativas de aprendizaje como lo virtual.	
Caracterización de necesidades para el nuevo modelo	Características que debe tener el líder Emtelco	EMPATIA	Características que definen a un buen líder y deben ser fortalecidas.
		CERCANIA	
		ACTITUD DE SERVICIO	
		COHERENCIA	
		RESPETO	
		INTEGRIDAD	
		HONESTIDAD	
		FLEXIBILIDAD	
		CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	
		SABER- HACER	
		AUTONOMIA	
		ALCANCE	
		ACOMPANAMIENTO	
		IMPARCIALIDAD (EVITA EL FAVORITISMO)	
		EMPODERAMIENTO	
		PENSAMIENTO ANALITICO	
		CERCANIA CON EL EQUIPO Y LOS COMPAÑEROS	
RECONOCIMIENTO			
INTELIGENCIA EMOCIONAL			
RESPECTUOSO CON EL TIEMPO DE LOS EQUIPOS			

		OPORTUNOS EN LAS RESPUESTAS	
		CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	
		ESCUCHA/COMUNICACION	
		INFLUENCIADOR	
		RECURSIVO	
		COMPROMISO	
		NEGOCIADOR	
		APASIONADO POR EL SERVICIO	
		VISIONARIO	
		ESTRATEGICO	
		RELACIONES INTERPERSONALES	
		AGIL	
		CONFIANZA	
		OBJETIVIDAD	
		ASERTIVIDAD	
		EMPODERAR	
		HUMILDAD	
		ESCUCHA	
		GUIA	
		ACOMPAÑA	
		ENAMORA	
		RESPONSABLE	
		PRACTICO	
		SIMPLICIDAD	
		PROACTIVOS	
		RESPONSABILIDAD	
		PASION	
		CREATIVIDAD	
		SENSIBILIDAD	
		EXPERIENCIA	
		OPTIMISMO	
		TRANSMITIR SEGURIDAD	
		ACOMPAÑAR	
		PROPONER	
		TRABAJO EN EQUIPO	
		CALIDAD HUMANA	
		ORIENTACIÓN AL LOGRO	

		VOCACION PARA ENSEÑAR	
		INNOVADOR	
		TOLERANCIA A LA FRUSTRACION	
		ESCUCHA ACTIVA	
		ANALITICO	
		PACIENTE	
		FAMILIARIDAD	
		CORDIALIDAD	
		ENSEÑANZA	
		APOYO	
		ENTUSIASTA	