



Prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S

Autor:

Juan Sebastián Sánchez Pérez

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, D.C. Colombia

2025

Prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S

Autor:

Juan Sebastián Sánchez Pérez

Tutor: Fabiola Rey

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, D.C. Colombia

2025

Tabla de contenido

Contexto de la organización.....	6
Sector	6
Misión	7
Visión.....	7
Política	7
Objetivos organizacionales	8
Organigrama	9
Principales clientes.....	11
Número de empleados.....	11
Líneas de negocio	11
Metodología	14
Inventario de prácticas de liderazgo (IPL)	14
Encuestas de clima organizacional.....	15
Evaluaciones de liderazgo 360 grados	16
Entrevistas semiestructuradas con líderes y empleados.....	16
Población Objetivo	17
Resultados preliminares de la aplicación de los instrumentos	19
Construcción del núcleo problémico de las personas	26
Desafiando los procesos.....	26
Inspirar una Visión Compartida.....	27
Habilitar a Otros a Actuar	28
Servir de Modelo	28
Brindar Aliento	29
Problema u oportunidad de Mejora	29
Medición del Problema.....	30
Impacto del Problema en Ecomil.....	31
Diagnóstico: Causas y Síntomas.....	32
Pronóstico: Consecuencias de no abordar el problema.....	33
Marco contextual	35
Pregunta de investigación	42

	4
Objetivos	43
Objetivo General.....	43
Objetivos específicos	43
Construcción del núcleo problemático de la organización	45
1. Encuesta de Clima Organizacional	45
2. Evaluación de Liderazgo 360 Grados	47
3. Entrevistas Semiestructuradas con Líderes y Empleados	48
Análisis	50
Propuesta de solución	55
Alternativas de solución.....	58
Núcleo Problemático de las Personas	58
Núcleo Problemático de la Organización.....	60
Evaluación de Viabilidad de las Alternativas de Solución	62
Implementación financiera.....	63
Ruta de Implementación de la Solución	69
Cronograma Propuesto para la Intervención.....	71
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	75
Bibliografía	78

Tabla de figuras

Figura 1: Organigrama Ecomil S.A.S.....	10
Figura 2 Edades de trabajadores encuestados	20
Figura 3 Nivel de estudios alcanzado por el personal encuestado	21
Figura 4 Experiencia en manejo de personal de las personas encuestadas	22
Figura 5 Resultados generales del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL).....	23
Figura 6 Resultados de encuestados con personal a cargo y experiencia mínima de un año en manejo de personal.....	24
Figura 7 Encuestados sin personal a cargo y sin experiencia en manejo de personal.....	25

Contexto de la organización

Ecomil SAS es una Empresa Colombiana fundada hace 24 Años en Bogotá como una empresa unipersonal. en un principio se creó con la necesidad de llevar comunicación de voz a zonas remotas sin cobertura, ya que ambos fundadores habían trabajado en empresas del sector decidieron empezar la empresa en el estudio de su apartamento buscando clientes que habían obtenido de sus trabajos anteriores. El primer satelital que vendió la empresa fue a UNICEF, poco a poco a medida que fue creciendo se fue incorporando nuevo personal y se fue diversificando en el portafolio de productos.

Sector

La empresa Ecomil S.A.S pertenece al sector tecnológico de las telecomunicaciones brindando soluciones satelitales móviles y fijas, soluciones de seguridad informática (ciberseguridad y ciberdefensa), soluciones de conectividad inalámbrica, soluciones de infraestructura, soluciones en la nube, consultoría y otras actividades tales como: El suministro de aplicaciones especializadas de telecomunicaciones, localización por satélite, telemetría y operaciones de sistema de rastreo, utilización de estación de radar; el suministro de acceso a internet satelital, entre otras.

Misión

Proveer soluciones tecnológicas, integrando una excelente gestión del talento humano con tecnología innovadora, generando valor en el manejo seguro de la Información para facilitar y asegurar el crecimiento del negocio de nuestros clientes (Ecomil, 2023).

Visión

Para el año 2030 ser reconocida en Colombia como una de las compañías líder en servicios de telecomunicaciones, conectividad y seguridad de la información; siendo competitiva, sólida y rentable. Generando bienestar y soluciones que superen las expectativas de nuestros clientes y colaboradores, permitiéndoles comunicarse con lo que más quieren (Ecomil, 2023).

Política

Ecomil SAS fue creada con el compromiso de actuar de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible y cree en la sostenibilidad como postura empresarial que conduce los negocios con responsabilidad, ética y transparencia para generar resultados positivos para todas las partes interesadas: accionistas, clientes, comunidades donde actúa, financiadores, proveedores, inversionistas, Integrantes y la sociedad en general (Ecomil, 2023).

Como empresa nos regimos bajo los siguientes valores corporativos:

- **Servicio** Satisfacer las necesidades específicas del cliente de acuerdo con los niveles establecidos.
- **Respeto.** Promover permanentemente las relaciones humanas cordiales y armoniosas, tanto con colaboradores, clientes y proveedores.
- **Calidad.** Mejorar continuamente los procesos de la compañía tanto internos como externos.
- **Responsabilidad.** Dar respuesta y solución oportuna a los compromisos adquiridos.
- **Honestidad.** Actuar correctamente y bajo principios éticos.
- **Bienestar y calidad de Vida.** Generar actividades que mejoren el nivel y calidad de vida de nuestros grupos de interés (Stakeholders).

Objetivos organizacionales

- Fortalecer las capacidades del Talento Humano, en aspectos técnicos, comerciales y de desarrollo personal.
- Agregar valor a las soluciones que ofrecemos para garantizar la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.
- Establecernos como una empresa donde a la gente le gusta trabajar, sea feliz, se apasione por lo que desarrolla y cumpla sus sueños.

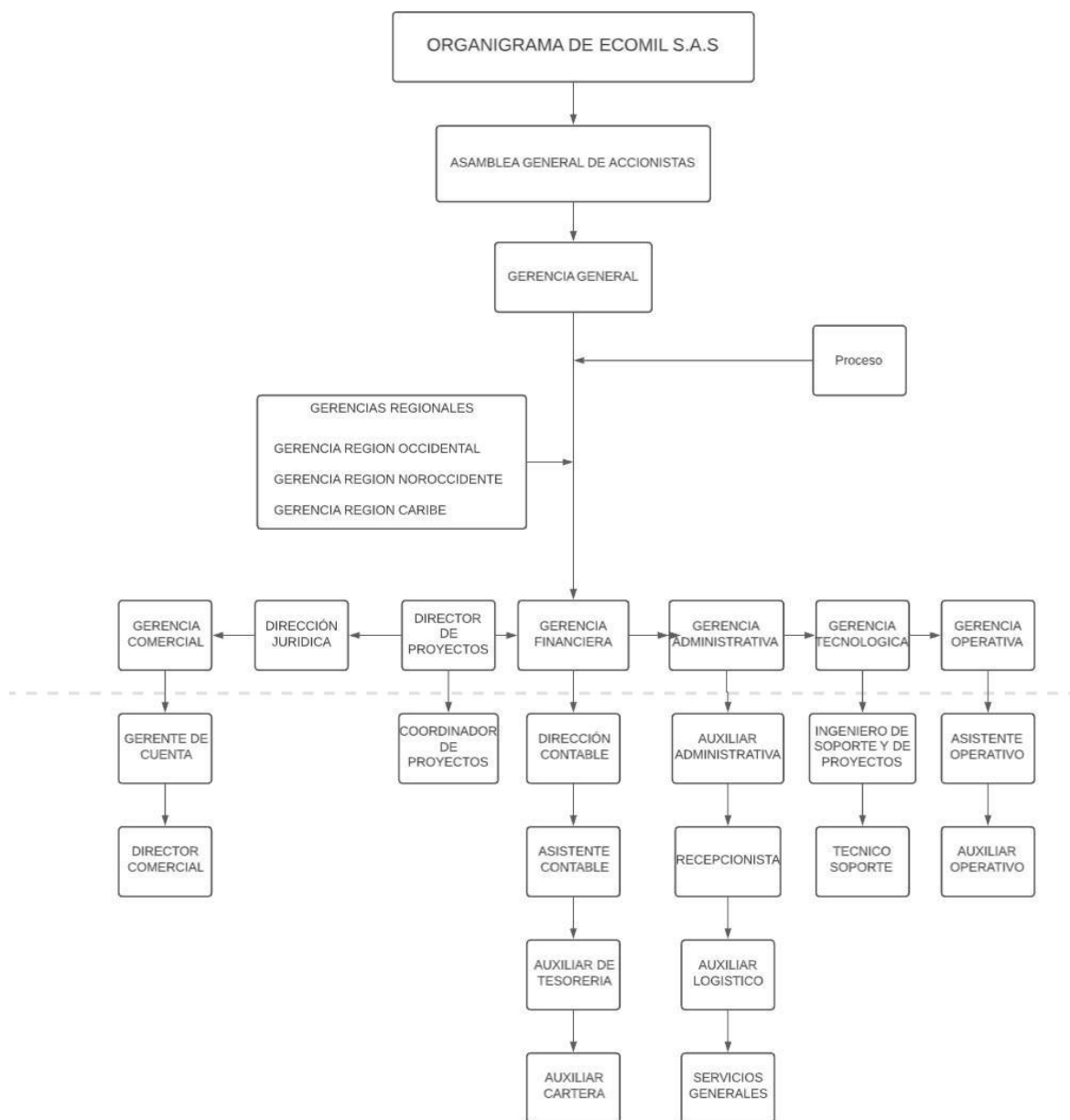
- Asegurar las mejores prácticas al interior de la compañía para garantizar un excelente resultado en la entrega de soluciones a nuestros clientes.
- Fortalecer nuestra identidad corporativa y cultura organizacional.
- Mantener la rentabilidad para garantizar la permanencia en el Negocio.

Organigrama

En la empresa existe cierto grado de centralización, pues la mayoría de las decisiones son tomadas por el gerente general, sin embargo, existe cierto grado de libertad en la toma de decisiones de los trabajadores. Hay una adecuada división del trabajo donde los empleados son elegidos bajo una selección científica y asignados en su adecuado departamento funcional.

Ecomil presenta una departamentalización funcional basada en diferentes áreas como la administrativa, financiera, proyectos, operaciones, comercial, jurídica,, y el área de ingeniería.

Figura 1: Organigrama Ecomil S.A.S



Nota: Tomado de manual de funciones y perfil de cargos Ecomil S.A.S (s.f.)

Principales clientes

La empresa siempre se ha enfocado en los negocios por licitación o subastas y entre sus principales clientes se encuentran:

1. CECOES (fuerzas militares).
2. Registraduría General de la Nación
3. Hospital Militar
4. Telefónica
5. Fedearroz

Número de empleados

Es una empresa mediana que cuenta con 23 empleados repartidos a nivel nacional, quienes ayudan en la operación correcta de la empresa.

Líneas de negocio

Ecomil Cuenta con 4 líneas de negocio los cuales se integran entre ellos con el fin de solucionar los problemas de los clientes en cuanto a servicios de información y comunicación.

a. Soluciones de comunicaciones satelitales

Se brinda una cobertura global, portátil o fija para transmisión de voz, datos, telemetría, rastreo, seguimiento y acceso a internet, con un fácil y rápido despliegue desde cualquier lugar del planeta. Dicho servicio conecta el negocio del cliente, sin importar donde se encuentre. Además, la empresa ofrece comunicaciones de contingencia y atención de cualquier emergencia (Ecomil, 2023).

b. Soluciones de seguridad de la información

Este servicio transforma la red del cliente en un entorno que le agrega valor al negocio, a través de arquitecturas que integran firewall de nueva generación (NGFW), firewall de aplicaciones web (WAF), seguridad sobre correo electrónico, prevención contra ataques de denegación de servicios distribuidos DDoS, protección contra amenazas persistentes avanzadas y de día cero (APT). Adicionalmente la empresa extiende la capa de seguridad sobre los dispositivos móviles de los clientes, mientras le facilita la gestión centralizada de toda la infraestructura de seguridad y le facilitan al cliente la toma de decisiones a través de la implementación de soluciones de correlación de eventos y SIEM (Ecomil, 2023).

c. Soluciones de infraestructura y conectividad inalámbrica

La empresa despliega redes inalámbricas de próxima generación que le garantizan a la organización del cliente, seguridad, rapidez, estabilidad, alto rendimiento y escalabilidad, dado que Ecomil involucra soluciones con o sin controladoras (Ecomil, 2023).

f. Servicios profesionales

Todas las soluciones ofrecidas por la empresa involucran soporte de primer, segundo o tercer nivel para cada una de las líneas que se manejan. Por ende, la empresa cuenta con talento humano capacitado y certificado. Además, se ofrecen capacitaciones a la medida en temas relacionados con seguridad informática, conectividad inalámbrica, comunicaciones satelitales y soluciones IT. También, se maneja un servicio de SOC (Security Operations Center), el cual ofrece un monitoreo y administración de la infraestructura de seguridad informática, mesa de ayuda y atención especializada a usuarios internos o externos (Ecomil, 2023).

Metodología

La metodología escogida será la cualitativa, orientada a explorar y comprender fenómenos complejos desde una perspectiva profunda y contextualizada, capturando las experiencias, percepciones y motivaciones de los participantes (Bernal, 2016). Se caracteriza por su enfoque descriptivo y exploratorio, utilizando métodos como entrevistas en profundidad, grupos focales y observaciones para recolectar datos detallados. El análisis de estos datos se realizará de manera inductiva, identificando patrones y significados emergentes en lugar de probar hipótesis predefinidas. Este enfoque permite ajustes flexibles en el diseño de la investigación, considerando el contexto y las vivencias de los participantes para obtener una comprensión matizada y holística del fenómeno estudiado (Bernal, 2016).

Con base en el análisis del contexto organizacional de Ecomil S.A.S., se emplearán diversos instrumentos cualitativos que permiten evaluar y profundizar en las dinámicas de liderazgo y el clima organizacional. Los instrumentos seleccionados incluyen el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), encuestas de clima organizacional, evaluaciones de liderazgo 360 grados y entrevistas semiestructuradas con líderes y empleados.

Inventario de prácticas de liderazgo (IPL)

El IPL, desarrollado por Kouzes y Posner (2017), se utilizará como herramienta central para evaluar las prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S. Este instrumento analiza cinco dimensiones clave del liderazgo: Modelar el Camino, Inspirar una Visión Compartida, Desafiar el Proceso, Permitir que Otros Actúen y Alentar el Corazón. Estos dominios son

fundamentales para identificar las competencias de liderazgo más efectivas y las áreas de mejora en la organización. La validación empírica del IPL garantiza la fiabilidad de los resultados, que servirán como base para diseñar programas de desarrollo personalizados alineados con los objetivos estratégicos de Ecomil (Kouzes & Posner, 2012; Kouzes & Posner, 2017).

Encuestas de clima organizacional

La encuesta de clima organizacional es un instrumento sistemático que mide las percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, la cultura, el liderazgo, y la satisfacción laboral. Estas percepciones reflejan la forma en que los empleados experimentan y entienden las dinámicas internas de la organización, lo cual afecta directamente su motivación, productividad y compromiso (Schneider et al., 2017).

Las encuestas de clima organizacional se aplicarán para evaluar la percepción de los empleados sobre aspectos como comunicación, cohesión, satisfacción laboral y oportunidades de desarrollo. Este instrumento es ampliamente reconocido en la literatura como una herramienta clave para diagnosticar el ambiente laboral y su impacto en la productividad (Robbins, 2014). Los resultados permitirán identificar barreras y áreas críticas que influyen en el bienestar y la motivación de los empleados, proporcionando información valiosa para diseñar estrategias de mejora en las prácticas de liderazgo y en la cultura organizacional.

Evaluaciones de liderazgo 360 grados

Las evaluaciones de liderazgo 360 grados son herramientas de retroalimentación integral que recopilan opiniones sobre el desempeño de un líder desde diversas perspectivas, como supervisores, colegas, subordinados directos e incluso autoevaluaciones. Este enfoque multidimensional permite identificar fortalezas y áreas de mejora al comparar la percepción del líder con la de su entorno laboral (Bracken et al., 2020).

Las evaluaciones de liderazgo 360 grados se utilizarán para obtener una perspectiva integral de las competencias de los líderes en Ecomil. Este instrumento recopila retroalimentación de múltiples fuentes, como supervisores, colegas, subordinados y los propios líderes, lo que permite identificar discrepancias entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus equipos (Atwater & Waldman, 1998). Los resultados se centrarán en habilidades clave como comunicación, escucha activa y apoyo emocional, proporcionando una visión equilibrada y enriquecedora para el desarrollo de los líderes.

Entrevistas semiestructuradas con líderes y empleados

Las entrevistas semiestructuradas son un método de recolección de datos cualitativos que combina preguntas predefinidas con la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la conversación. Este formato permite al investigador guiar la entrevista mientras adapta las preguntas a las respuestas del participante, obteniendo información rica y contextualizada sobre sus experiencias, percepciones y opiniones (Adams, 2020).

Las entrevistas semiestructuradas se realizarán con líderes y empleados de diversas áreas de Ecomil para explorar en profundidad sus experiencias y percepciones sobre el liderazgo y la cultura organizacional. Este instrumento cualitativo permite capturar información detallada y contextualizada que no siempre se refleja en las encuestas

estructuradas (Patton, 2015). Las entrevistas abordarán temas como la claridad de la visión estratégica, la calidad de la comunicación interna, y las oportunidades de desarrollo profesional, proporcionando una comprensión más rica y completa de los desafíos organizacionales.

La integración de estos instrumentos asegura una evaluación integral de las prácticas de liderazgo y del clima organizacional en Ecomil S.A.S. Mientras que el IPL aporta un enfoque validado y estructurado sobre competencias de liderazgo, las encuestas de clima organizacional y las evaluaciones 360 grados complementan con perspectivas colectivas y multidimensionales. Finalmente, las entrevistas semiestructuradas permiten profundizar en las dinámicas humanas y organizacionales, asegurando que se capturen las percepciones y matices específicos del contexto de Ecomil

Población Objetivo

El IPL se aplicará en ECOMIL S.A.S, específicamente en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de evaluar y mejorar las prácticas de liderazgo en la empresa.

- **Número de Personas:** Se aplicará a un total de 15 empleados, que conforman la totalidad del personal de la empresa en Bogotá.
- **Área:** Se cubrirán todas las áreas funcionales de la empresa, incluyendo las áreas administrativa, proyectos, operaciones, comercial, jurídica e ingeniería.
- **Dependencia:** Se evaluarán líderes y miembros de cada departamento para obtener una visión holística de las prácticas de liderazgo en toda la organización.
- **Ciudad:** Bogotá, donde se encuentra la sede principal de ECOMIL S.A.S.

Cargo: Se enfocará en líderes y gerentes de cada área, así como en diferentes empleados clave que interactúan directamente con la alta dirección.

Soporte Teórico del Instrumento

El Instrumento de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), desarrollado por Kouzes y Posner, se basa en la teoría de que el liderazgo efectivo se manifiesta a través de comportamientos observables y medibles (Kouzes & Posner, 2017). Esta herramienta evalúa cinco prácticas esenciales de liderazgo que son críticas para el éxito organizacional:

Modelar el Camino:

Esta práctica se centra en la importancia de los líderes que establecen altos estándares de excelencia y ejemplifican los valores fundamentales de la organización. Los líderes efectivos sirven como modelos a seguir, inspirando a otros a seguir su ejemplo (Kouzes & Posner, 2012).

Inspirar una Visión Compartida:

Los líderes efectivos son capaces de articular una visión convincente del futuro y motivar a los demás a unirse a esa visión. Esta práctica enfatiza la importancia de la comunicación y la inspiración para alinear a los miembros de la organización con objetivos comunes (Kouzes & Posner, 2017).

Desafiar el Proceso:

El liderazgo implica cuestionar el status quo y buscar oportunidades para la innovación y el cambio. Esta práctica destaca la importancia de tomar riesgos calculados y aprender de los errores para fomentar el crecimiento y la mejora continua (Kouzes & Posner, 2012).

Permitir que Otros Actúen:

Un liderazgo efectivo se basa en la colaboración y el empoderamiento. Los líderes deben crear un entorno en el que los miembros del equipo se sientan capacitados para tomar decisiones y contribuir al éxito de la organización (Kouzes & Posner, 2017).

Alentar el Corazón:

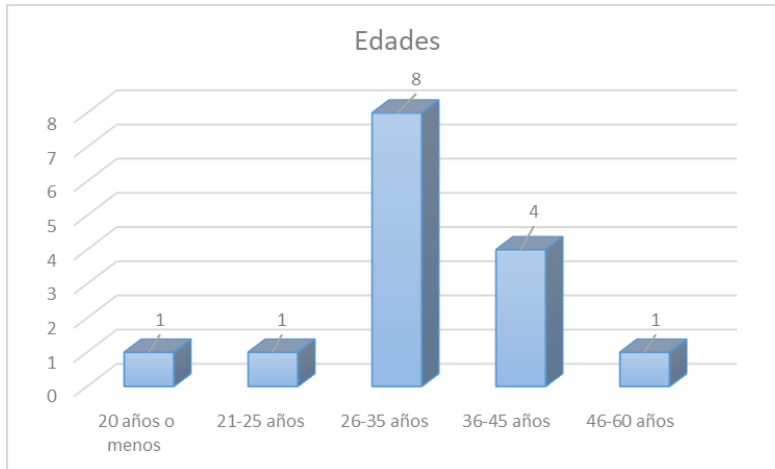
Esta práctica subraya la importancia de reconocer y celebrar los logros individuales y colectivos, fomentando un sentido de pertenencia y motivación entre los empleados (Kouzes & Posner, 2012).

La validez del IPL se ha demostrado en diversos contextos organizacionales y culturales, lo que lo convierte en una herramienta confiable para evaluar y mejorar las prácticas de liderazgo en cualquier entorno empresarial (Kouzes & Posner, 2017).

Resultados preliminares de la aplicación de los instrumentos

El instrumento fue aplicado a 15 personas dentro de la organización de las diferentes áreas de la oficina de Bogotá (Administrativo, comercial, jurídica operaciones e ingeniería) de los cuales 9 personas son hombres y 6 son mujeres. Distribuidos en las siguientes edades:

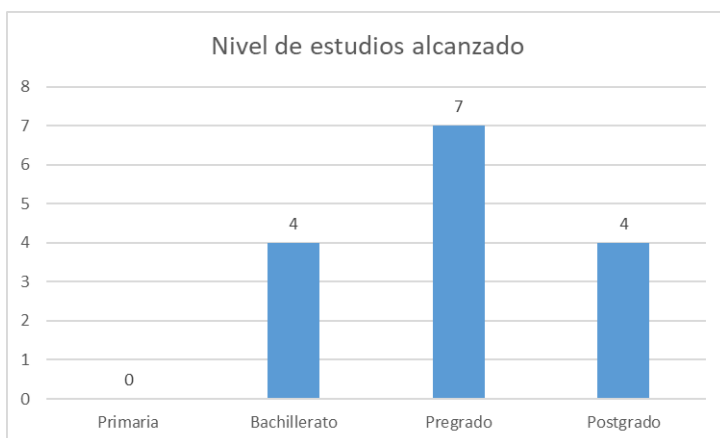
Figura 2 Edades de trabajadores encuestados



Nota: Elaboración propia

Se destaca que la mayoría de las personas encuestadas (8), tienen entre 26 y 35 años, y que de este rango de edades 4 personas tienen personal a cargo. por lo tanto, la mayoría de la población para este estudio es de la Generación Y o Millennials (nacidos entre 1982 y 1994).

En cuanto al nivel de estudios alcanzado 11 de las 15 personas tiene mínimo un pregrado como se evidencia a continuación:

Figura 3 Nivel de estudios alcanzado por el personal encuestado

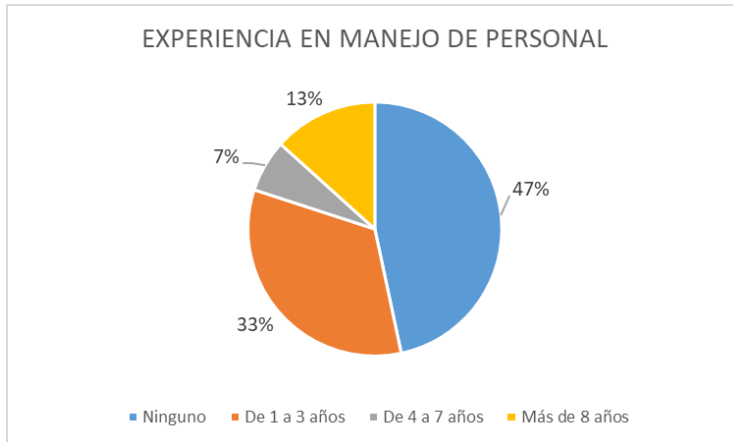
Nota: Elaboración propia

Entre los encuestados, 7 personas (47%) lleva trabajando en la compañía menos de dos años y 4 de ellas tienen mas de una persona a cargo. Llama la atención que del total de personas que tienen personal a su cargo (7 personas), solo hay una mujer (14%) por lo tanto podemos decir que tanto las diferentes áreas de la compañía como la compañía en si son dirigidas netamente por el género masculino.

Según el ISC (Cybersecurity Workforce Study) (2022), las mujeres solo representan el 25% de la fuerza laboral global de ciberseguridad. Esta brecha ciertamente no se debe a que no haya trabajo. De acuerdo con ese mismo estudio, la industria de la ciberseguridad necesita urgentemente 2,72 millones de profesionales. Y aunque 700.000 profesionales de ciberseguridad ingresaron a la fuerza laboral en el último año, la brecha solo se redujo en 400.000, lo que indica que la demanda global continúa superando a la oferta. Por lo general, las mujeres no solicitan ni son contratadas para ocupar estos puestos.

Por otro lado, en cuanto a la experiencia en manejo de personal encontramos que 8 personas (53%) de las encuestadas tienen mínimo 1 año de experiencia en manejo de personal como vemos a continuación:

Figura 4 Experiencia en manejo de personal de las personas encuestadas



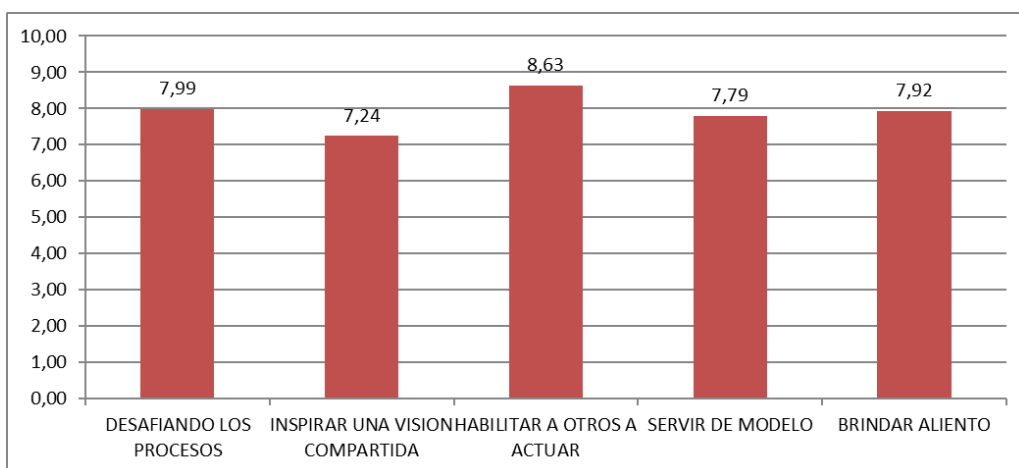
Nota: Elaboración propia

Aplicación del IPL – Inventario de Practicas de liderazgo

A. Los resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) obtenidos a partir de la encuesta a 15 personas muestran las siguientes puntuaciones promedio para las cinco dimensiones clave del liderazgo:

1. **Desafiando los Procesos:** 7,99
2. **Inspirar una Visión Compartida:** 7,24
3. **Habilitar a Otros a Actuar:** 8,63
4. **Servir de Modelo:** 7,79
5. **Brindar Aliento:** 7,92

Figura 5 Resultados generales del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

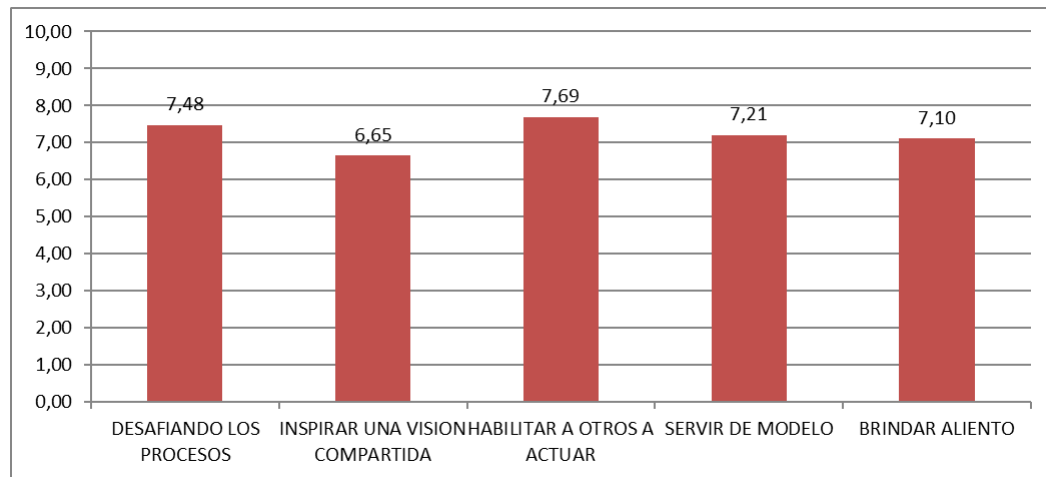


Nota: Elaboración propia

B. Los resultados promedio obtenidos solo para los encuestados que **tienen personal a cargo** en la compañía y tienen **más de 1 año de experiencia en manejo de personal** son los siguientes:

1. **Desafiando los Procesos:** 7,48
2. **Inspira una Visión Compartida:** 6,65
3. **Habilitar a Otros a Actuar:** 7,69
4. **Servir de Modelo:** 7,21
5. **Brindar Aliento:** 7,10

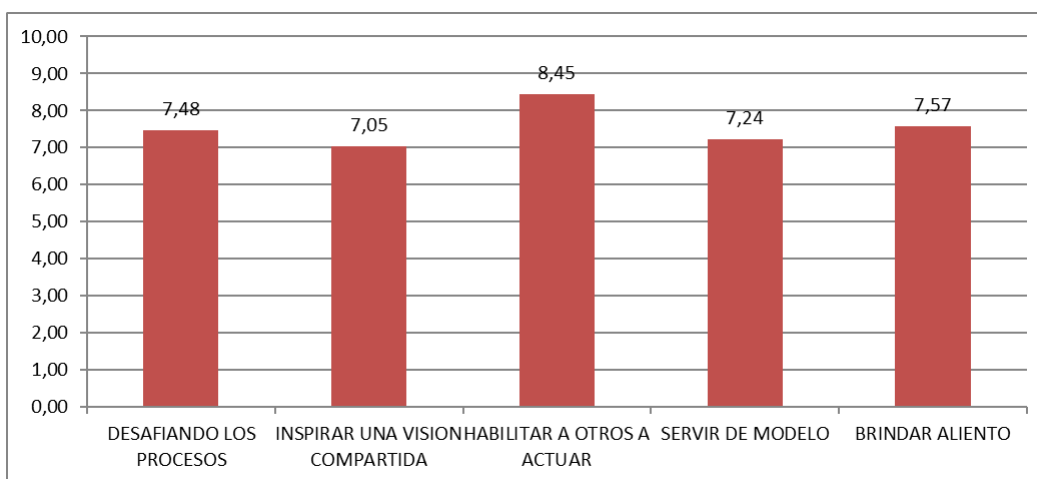
Figura 6 Resultados de encuestados con personal a cargo y experiencia mínima de un año en manejo de personal



Nota: Elaboración propia

C. Los resultados promedio obtenidos solo para los encuestados que **NO tienen personal a cargo** en la compañía y tampoco **tienen experiencia en manejo de personal** son los siguientes:

1. **Desafiando los Procesos:** 7,48
2. **Inspira una Visión Compartida:** 7,05
3. **Habilitar a Otros a Actuar:** 8,45
4. **Servir de Modelo:** 7,24
5. **Brindar Aliento:** 7,57

Figura 7 Encuestados sin personal a cargo y sin experiencia en manejo de personal

Nota: Elaboración propia

Construcción del núcleo problémico de las personas

El Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) aplicado a 15 personas ha proporcionado una visión completa de las competencias de liderazgo en la organización. Sin embargo, Los resultados muestran diferencias notables entre los encuestados que **tienen personal a cargo y los que no lo tienen**. Estas diferencias pueden explicarse a través de varias perspectivas que abarcan la experiencia, las responsabilidades y la percepción de liderazgo.

Desafiando los procesos

A nivel general la puntuación de 7,99 en "Desafiando los Procesos" refleja una tendencia positiva hacia la innovación y la mejora continua. Esta dimensión se enfoca en la capacidad de los líderes para cuestionar el status quo y buscar oportunidades de cambio y mejora.

Ecomil parece tener una fuerte inclinación hacia la innovación, lo que puede reflejarse en una disposición a adoptar nuevas tecnologías, procesos y enfoques. Adicionalmente, los empleados probablemente se sienten apoyados en sus esfuerzos por buscar mejoras y aceptar el cambio de manera positiva.

Aunque la puntuación es la misma para los dos grupos de encuestados (7,48), la interpretación puede variar. Los líderes con personal a cargo pueden enfrentar restricciones debido a la responsabilidad y la rendición de cuentas, lo que limita su capacidad para desafiar los procesos de manera agresiva. En contraste, los empleados sin personal a cargo pueden sentirse más libres para sugerir mejoras sin las mismas repercusiones.

Inspirar una Visión Compartida

En términos generales, la puntuación de 7,24 en esta dimensión sugiere una oportunidad para mejorar cómo los líderes comunican y comparten la visión organizacional. Esta dimensión es fundamental para alinear a todos los miembros de la organización con una meta común y motivarlos hacia la consecución de objetivos estratégicos.

Aunque es la puntuación más baja, indica que ya existe una base sobre la que se puede construir para mejorar la comunicación de la visión. Es posible que la visión no se esté comunicando de manera consistente a través de todos los niveles de la organización o que no sea lo suficientemente clara, lo que puede llevar a una falta de alineación y compromiso.

En cuanto a los dos grupos encuestados los resultados fueron los siguientes:

- **Líderes con Personal a Cargo: 6,65**
- **Empleados sin Personal a Cargo: 7,05**

Los empleados sin personal a cargo pueden valorar más las aspiraciones compartidas y tener una visión más idealista de la organización. Su falta de experiencia en la gestión puede llevarlos a tener una perspectiva más optimista sobre la visión y la comunicación organizacional. Los líderes, en cambio, pueden ser más críticos y realistas, viendo desafíos prácticos en la implementación de la visión compartida.

Habilitar a Otros a Actuar

Del total de encuestados la puntuación de 8,63 en "Habilitar a Otros a Actuar" es la más alta entre las cinco dimensiones, lo que indica que los líderes son percibidos como facilitadores efectivos que empoderan a sus equipos y fomentan la colaboración (Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 2017).

De acuerdo con este resultado los encuestados se sienten capacitados para tomar decisiones y actuar de manera autónoma, lo que fomenta la confianza y la responsabilidad. Sin embargo, no se gestionan adecuadamente, los empleados empoderados pueden asumir demasiadas responsabilidades, lo que podría llevar a la sobrecarga y al agotamiento.

Los empleados sin personal a cargo pueden tener una percepción más positiva sobre la habilitación debido a su posición como receptores de apoyo y recursos. Es probable que vean las oportunidades y el empoderamiento de manera más favorable, ya que no tienen la carga de gestionar equipos y coordinar esfuerzos. Los líderes, por otro lado, pueden enfrentar desafíos en equilibrar la autonomía con la supervisión y la gestión de riesgos.

Servir de Modelo.

Con una puntuación de 7,79, esta dimensión sugiere que los líderes son vistos como ejemplos a seguir, mostrando comportamientos que reflejan los valores y principios de la organización.

La ligera diferencia en la puntuación (7,24 - 7,21) sugiere que los empleados sin personal a cargo pueden ver a sus líderes como modelos a seguir de manera más positiva.

Los líderes están más expuestos a las críticas y a la presión, lo que podría afectar cómo se perciben a sí mismos como modelos. Los empleados sin experiencia en gestión tienen menos conciencia de las complejidades y las responsabilidades que enfrentan los líderes.

Brindar Aliento.

Una puntuación de 7,92 en "Brindar Aliento" sugiere que los líderes son efectivos en el reconocimiento y la celebración de los logros de sus equipos, lo que fomenta la motivación y el compromiso. Ecomil parece tener una fuerte cultura de reconocimiento, lo que puede motivar a los empleados y mejorar su rendimiento al fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Problema u oportunidad de Mejora

Existen diferencias significativas en la percepción de las prácticas de liderazgo entre los líderes con personal a cargo y los empleados sin experiencia en manejo de personal. Los resultados del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) revelan que los líderes actuales tienen una visión más crítica y realista de sus capacidades en comparación con los empleados que no tienen personal a cargo. Esta discrepancia sugiere una posible falta de alineación en la cultura de liderazgo y las expectativas organizacionales.

Avolio, Walumbwa, & Weber (2009) indican que la falta de alineación en la percepción de liderazgo puede llevar a inconsistencias en la gestión, una menor motivación y compromiso de los empleados, y una disminución en la efectividad organizacional. Si no se aborda, puede resultar en una pérdida de talento, una reducción en la satisfacción de los empleados y, en última instancia, un impacto negativo en el rendimiento de la organización.

Sin embargo, Ecomil puede mejorar sus prácticas de liderazgo al desarrollar un enfoque más inclusivo y coherente en la formación y la evaluación de líderes. Esto incluye la posibilidad de mejorar la autoconciencia, la competencia en liderazgo y la percepción de las prácticas de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Medición del Problema

Indicadores Clave:

1. Puntuaciones del IPL:

- **Desafiando los Procesos:** 7,48 (igual en ambos grupos)
- **Inspirar una Visión Compartida:** 6,65 (líderes) vs. 7,05 (empleados sin personal a cargo)
- **Habilitar a Otros a Actuar:** 7,69 (líderes) vs. 8,45 (empleados sin personal a cargo)
- **Servir de Modelo:** 7,21 (líderes) vs. 7,24 (empleados sin personal a cargo)
- **Brindar Aliento:** 7,10 (líderes) vs. 7,57 (empleados sin personal a cargo)

2. Diferencias de Percepción:

- **Inspirar una Visión Compartida** muestra una diferencia significativa, con los líderes puntuando 6,65 y los empleados sin personal a cargo 7,05.
- **Habilitar a Otros a Actuar** tiene una diferencia considerable, con los líderes puntuando 7,69 y los empleados sin personal a cargo 8,45.
- **Brindar Aliento** presenta una disparidad, con los líderes en 7,10 y los empleados en 7,57.

3. Indicadores de Desempeño Organizacional:

- **Tasa de Retención de Empleados:** Medida de la cantidad de empleados que permanecen en la organización durante un período específico. En los últimos dos años (2023-2024) de cada 5 personas solo se retiene 1 persona obteniendo una tasa de retención del 25% lo cual impacta a la organización debido a que cuenta con poco personal el cual se capacita para hacer diferentes labores dentro de la organización.
- **Índice de Satisfacción de los Empleados:** Evaluaciones de satisfacción laboral y percepción de la cultura de liderazgo. Este es un indicio que no se aplica desde el año 2017. Por lo tanto, no hay información actual.
- **Productividad y Eficiencia:** Evaluación del impacto de las prácticas de liderazgo en el rendimiento organizacional.

Impacto del Problema en Ecomil

Impactos Potenciales:

1. **Desmotivación de los Empleados:** Las percepciones diferentes de liderazgo pueden generar desmotivación y falta de compromiso entre los empleados, especialmente si sienten que sus líderes no están alineados con sus expectativas y necesidades.
2. **Pérdida de Talento:** Una percepción negativa de las prácticas de liderazgo puede llevar a una alta rotación de empleados, lo que resulta en la pérdida de talento clave

y costos adicionales de reclutamiento y capacitación (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009).

3. **Efectividad Operativa Reducida:** La falta de coherencia en las prácticas de liderazgo puede afectar la efectividad operativa, resultando en una menor eficiencia y productividad en la organización (Yukl, G, 2013).
4. **Problemas de Comunicación:** La disparidad en la percepción de liderazgo puede llevar a problemas de comunicación y malentendidos entre líderes y empleados, afectando la cohesión y la colaboración del equipo.
5. **Desempeño Organizacional Deteriorado:** Una cultura de liderazgo inconsistente puede impactar negativamente el desempeño organizacional general, reduciendo la capacidad de la organización para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos (Northouse, 2021).

Diagnóstico: Causas y Síntomas

Causas Identificadas:

1. **Diferencias en la Experiencia y la Exposición:** Los líderes con personal a cargo tienen más experiencia y exposición a la toma de decisiones y la gestión de equipos, lo que les da una perspectiva más realista y crítica. Los empleados sin personal a cargo no están tan expuestos a estos desafíos dentro de la empresa pues siguen instrucciones de los líderes.
2. **Falta de Formación Consistente en Liderazgo:** No existen programas de formación y desarrollo de liderazgo que alineen a todos los empleados con las expectativas y prácticas de Ecomil

3. **Expectativas y Percepciones Desalineadas:** Los empleados sin personal a cargo tienen expectativas más idealistas del liderazgo y una percepción menos crítica debido a su falta de experiencia en roles de liderazgo.
4. **Comunicación y Feedback Ineficientes:** La falta de una cultura de retroalimentación constructiva y comunicación ha llevado a una desconexión entre líderes y empleados en términos de expectativas y prácticas de liderazgo.

Síntomas Observados:

1. **Puntuaciones Bajas en Inspirar una Visión Compartida y Brindar Aliento por parte de los Líderes:** Esto indica que los líderes tienen dificultades para comunicar eficazmente la visión de la organización y para proporcionar el apoyo necesario a sus equipos en las diferentes áreas de la compañía.
2. **Alta Disparidad en la Percepción de Habilitar a Otros a Actuar:** Sugiere que los empleados sin personal a cargo sienten que reciben más apoyo y recursos que lo que los líderes perciben que están proporcionando.
3. **Inconsistencia en la Evaluación de Servir de Modelo:** Refleja una falta de coherencia en los valores y comportamientos que se espera que los líderes muestren ante sus equipos.

Pronóstico: Consecuencias de no abordar el problema

De no tomarse medidas, los problemas identificados podrían llevar a las siguientes consecuencias:

1. **Aumento de la Rotación de Personal:** La falta de motivación y alineación en la percepción del liderazgo puede llevar a una mayor rotación de empleados, incrementando los costos y la pérdida de talento (Yukl, G, 2013).
2. **Desempeño Organizacional Deteriorado:** La inconsistencia en las prácticas de liderazgo puede llevar a una disminución en la productividad, eficiencia y capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos.
3. **Deterioro de la Cultura Organizacional:** La percepción negativa del liderazgo puede erosionar la cultura organizacional, afectando la cohesión del equipo y el compromiso de los empleados.
4. **Dificultades en la Retención y Atracción de Talento:** Una reputación de liderazgo inconsistente puede hacer que la organización sea menos atractiva para nuevos talentos y más difícil de retener a los empleados existentes.
5. **Ineficacia en la Ejecución de Estrategias:** La falta de alineación en la visión y en la implementación de las prácticas de liderazgo puede llevar a una ejecución ineficaz de las estrategias organizacionales, impactando negativamente el crecimiento y la competitividad de la empresa (Northouse, 2021).

Marco contextual

El problema identificado en Ecomil relacionado con las percepciones inconsistentes de liderazgo y sus impactos en la motivación, retención de talento, efectividad operativa, y desempeño organizacional no es exclusivo de la empresa. A continuación, se presenta un comparativo con otras organizaciones, empresas y sectores en diferentes latitudes, desde un enfoque local hasta un contexto global, evidenciando que este tipo de problemáticas son recurrentes y que han sido objeto de estudio e intervención en diversas industrias.

En Colombia tal como lo indica la constitución política de 1991 “El trabajo es un derecho que tiene toda persona y debe ser ofrecido en condiciones dignas y justas, el cual goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado”(1991, art. 25), por lo cual todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la Ley (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, art. 10). Además, todo empleador debe garantizar buenas condiciones y medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental, social de sus trabajadores en todas las ocupaciones mediante la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2015).

El estudio de Sánchez y Torres (2019) examina cómo las percepciones del liderazgo impactan directamente la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Colombia. Las PYMEs representan una parte significativa del tejido empresarial

del país, contribuyendo notablemente a la economía nacional. Sin embargo, una de las barreras más grandes que enfrentan estas organizaciones es la falta de liderazgo efectivo y consistente, lo cual se ve reflejado en la manera en que los empleados perciben la cultura organizacional.

El estudio encontró que los estilos de liderazgo en las PYMEs colombianas son frecuentemente reactivos y se enfocan en la resolución de problemas a corto plazo, en lugar de fomentar un ambiente de trabajo positivo y cohesivo. Esta falta de una visión a largo plazo en el liderazgo provoca una serie de consecuencias adversas, como una baja motivación en los empleados, la falta de innovación y la disminución de la competitividad. (Sánchez y torres, 2019). Adicionalmente, se observó que los empleados percibían una desconexión entre los valores expresados por los líderes y las prácticas reales dentro de la empresa, lo cual afectaba la confianza en la dirección de la empresa y la cohesión del equipo.

Para abordar estos desafíos, Sánchez y Torres (2019) sugieren la implementación de redes de apoyo para líderes y programas de capacitación en liderazgo como estrategias clave para transformar la cultura organizacional en las PYMEs colombianas.

Sumado a lo anterior, Laurido y Pabón, (2019) afirman que, para alinear los objetivos estratégicos de una compañía con el personal, representa un desafío tanto para la organización como para el área del talento humano, y lograrlo no solo depende del desarrollo de programas de bienestar, capacitación y planes de carrera. También es fundamental contar con líderes capaces de fomentar el desarrollo de sus colaboradores, mejorando su percepción del entorno laboral y demostrando que la calidad de vida en el trabajo es una prioridad para la organización.

Entonces, reconocer los estilos de liderazgo que tienen la capacidad de movilizar a las personas para enfrentar los desafíos de forma inmediata contribuye a moldear, con el tiempo, la cultura y la capacidad de adaptación de la organización. Esto promueve procesos que establecen nuevas normas, permitiendo a la empresa responder de manera efectiva a la constante sucesión de desafíos, nuevas realidades, oportunidades y presiones que un mundo en constante cambio presenta (Heifetz, et. al 2009, pp 6).

Por lo tanto, para Ecomil S.A.S., es fundamental comprender la relación entre los estilos de liderazgo y como estos aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. En países como Brasil y Chile existen diversos estudios entre los cuales se destaca el de Carvalho y Chambel (2014) que encontraron que la percepción negativa del liderazgo, caracterizada por una falta de apoyo y de reconocimiento, está directamente vinculada a niveles bajos de motivación y altos índices de rotación de personal. Esta situación se ve agravada por el conflicto entre el trabajo y la familia, exacerbado cuando los líderes no muestran comprensión ni brindan el apoyo necesario para manejar estas tensiones.

Entonces, Carvalho y Chambel (2014), proponen un modelo de liderazgo inclusivo como una solución clave. Este enfoque de liderazgo se centra en la participación de los empleados en la toma de decisiones, la promoción de la diversidad y la inclusión dentro del lugar de trabajo, y la creación de un ambiente donde los trabajadores se sientan valorados y escuchados.

Con base en lo anterior, Flores et al. (2008) mencionan que la rotación del personal en cualquier organización puede ocultarse detrás de la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, lo cual es influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos .

Esta motivación está íntimamente relacionada con el entorno de trabajo, las condiciones laborales, los salarios y los horarios. Por lo tanto, uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones es mantener motivados a sus colaboradores para asegurar que su productividad contribuya al éxito de la empresa (Robbins, 2014).

En Chile, Vera et al. (2016) examinan cómo el apoyo de los líderes y la autonomía laboral impactan el clima organizacional y la motivación de los empleados en este país. Encontraron que un liderazgo de apoyo, caracterizado por la comunicación abierta, la empatía y el reconocimiento, mejora significativamente el ambiente laboral, incrementa la satisfacción y reduce la rotación de personal. Además, la percepción de autonomía, donde los empleados sienten que tienen control sobre sus tareas y que sus decisiones son valoradas, se asocia con un mayor compromiso y una motivación intrínseca más fuerte, lo que impulsa la productividad y el bienestar organizacional.

Para mejorar el clima organizacional, se propone capacitar a los supervisores en habilidades de liderazgo positivo, fomentar la autonomía laboral y crear un entorno colaborativo donde los empleados se sientan valorados y empoderados. Al integrar programas de desarrollo personal y profesional que fortalezcan las competencias de los líderes y promuevan un clima de apoyo y participación, las organizaciones pueden transformar su cultura, aumentar la motivación de los equipos y fortalecer su competitividad en el mercado (Vera et al., 2016).

Ampliando el marco contextual en América Latina, Hofstede (2010) en su libro sobre las culturas organizacionales revela que, en Latinoamérica, las diferencias culturales influyen profundamente en la percepción del liderazgo y la dinámica laboral. En la región, la alta distancia del poder implica que las jerarquías son rígidas y la autoridad de los líderes es generalmente aceptada sin cuestionamientos, lo que puede limitar la comunicación abierta y

la participación de los empleados. Además, el colectivismo y las relaciones personales dominan el entorno laboral, promoviendo lealtad, pero también potencialmente favoreciendo favoritismos, mientras que la aversión a la incertidumbre hace que las organizaciones sean reacias al cambio y a la innovación (Hofstede, 2010).

Para abordar estos desafíos, el autor sugiere implementar programas de formación en liderazgo adaptados a las dimensiones culturales locales. Estos programas deben enfocarse en desarrollar habilidades de comunicación abierta y empatía para reducir la brecha de autoridad, promover un liderazgo colaborativo que balancee la autoridad con la participación de los empleados, y capacitar a los líderes en la gestión de la incertidumbre y el cambio. Estas estrategias pueden ayudar a transformar la cultura organizacional, mejorando la motivación, la satisfacción y la capacidad de adaptación de los equipos en el contexto latinoamericano (Hofstede, 2010).

Ahora, en un contexto global se analizarán dos casos de estudios tales como Google y Toyota. En cuanto al proyecto “oxigen” de Google, esta empresa utilizó un enfoque basado en datos para mejorar la percepción del liderazgo y la productividad de los empleados. Google analizó las conductas de los líderes que estaban correlacionadas con una mayor satisfacción y rendimiento de los empleados. Las características efectivas identificadas incluyeron la capacidad de proporcionar retroalimentación constructiva, apoyar el desarrollo profesional y demostrar empatía. Estos hallazgos llevaron a la implementación de programas de capacitación específicos para desarrollar estas habilidades en los managers (Garvin et al., 2013).

Teniendo en cuenta esto, Gavin et al (2013) sugieren en su estudio que Google continúe enfocando sus programas de liderazgo en las habilidades clave identificadas, como la retroalimentación efectiva y el apoyo al crecimiento profesional. Estos programas

buscarían mejorar la percepción de los empleados sobre sus supervisores y, en consecuencia, aumentarían la productividad y la satisfacción en el trabajo. Al centrar la formación en las conductas y habilidades que más impactan en el desempeño, Google reforzaría su cultura organizacional y optimiza el liderazgo en toda la empresa.

En el caso de Toyota, el libro de Liker (2004), detalla cómo la implementación de la filosofía Kaizen, centrada en la mejora continua, ha influido en las prácticas de liderazgo y cultura organizacional de la empresa. Toyota fomenta una cultura donde todos los empleados participan activamente en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones, promoviendo una mejora constante. Esta práctica no solo fortalece la cohesión y el compromiso dentro de la empresa, sino que también asegura que los líderes apoyen y guíen a sus equipos en el proceso de mejora continua.

La solución propuesta por el autor destaca la importancia de integrar la filosofía Kaizen en los programas de liderazgo, para asegurar que todos los empleados participen en la mejora de los procesos y en la toma de decisiones. Esta integración refuerza la cultura de mejora continua y fortalece el papel de los líderes como facilitadores del cambio, promoviendo una organización más eficiente y adaptable. Implementar estrategias que apoyen la participación activa y la mejora continua contribuye a mantener altos estándares de calidad y eficacia en Toyota (Liken, 2004).

El análisis comparativo muestra que los desafíos relacionados con la percepción del liderazgo y su impacto en la motivación y desempeño de los empleados son comunes en diversas organizaciones y sectores. Para estudiar este problema en Ecomil desde la perspectiva organizacional, es necesario utilizar instrumentos como encuestas de clima laboral, evaluaciones de liderazgo 360 grados, entrevistas semiestructuradas con líderes y empleados, y análisis de métricas de desempeño y rotación. Estos instrumentos

proporcionarán datos valiosos para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones efectivas basadas en la evidencia, orientadas a mejorar las prácticas de liderazgo y fortalecer la cultura organizacional.

Pregunta de investigación

El centro de la investigación organizacional se enfocará en analizar cómo las prácticas de liderazgo pueden ser optimizadas para alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de Ecomil S.A.S., y así mejorar la percepción de los empleados y aumentar su compromiso con la empresa. La pregunta clave es: **¿Cómo pueden las prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S. ser transformadas para fomentar una cultura organizacional que potencie el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, generando un entorno motivador y productivo para los empleados?** Esta investigación proporcionará una comprensión profunda de las dinámicas de liderazgo dentro de la organización y ofrecerá soluciones prácticas para alinear las capacidades de los líderes con los retos estratégicos de Ecomil, contribuyendo directamente al crecimiento y la competitividad de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de intervención basada en prácticas de liderazgo para Ecomil S.A.S., a través de programas de formación y desarrollo, con el fin de alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar la percepción de los empleados hacia la gerencia general, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad.

Objetivos específicos

1. Evaluar las prácticas de liderazgo actuales en Ecomil S.A.S. Realizando entrevistas y encuestas con empleados para obtener una visión integral, para así identificar debilidades y fortalezas en las prácticas de liderazgo actuales y su alineación con los objetivos estratégicos.
2. Desarrollar e implementar un programa de formación en liderazgo para líderes y gerentes de Ecomil S.A.S., basado en los resultados de las evaluaciones realizadas. Este programa incluirá la creación de módulos personalizados enfocados en competencias clave como comunicación, coaching y gestión estratégica; la realización de talleres prácticos y mentorías; y la evaluación del impacto mediante métricas que midan los cambios en el liderazgo y la percepción organizacional. El objetivo es alinear las capacidades de los líderes con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo una cultura organizacional motivadora y productiva.

3. Medir el impacto de las nuevas prácticas de liderazgo en la percepción de los empleados y en el desempeño organizacional. realizando encuestas de satisfacción y de clima organizacional post-implementación, y Analizan indicadores de rotación y productividad para evaluar mejoras en el desempeño organizacional. Para determinar la efectividad de las nuevas prácticas de liderazgo y asegurar que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Estos objetivos específicos están diseñados para asegurar que el enfoque de liderazgo de Ecomil S.A.S. esté directamente alineado con sus objetivos estratégicos, abordando las áreas de mejora necesarias y promoviendo una cultura organizacional que apoye el éxito y crecimiento continuo de la empresa.

Construcción del núcleo problémico de la organización

Para abordar de manera integral los desafíos identificados en Ecomil S.A.S. en torno a las prácticas de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional, se han seleccionado y aplicado instrumentos adicionales de diagnóstico. Estos instrumentos complementan el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) al permitir una evaluación más amplia de las dinámicas organizacionales y brindar una comprensión detallada de los problemas específicos de liderazgo y su efecto en la motivación y el compromiso de los empleados. Los instrumentos seleccionados incluyen:

- 1. Encuesta de Clima Organizacional,**
- 2. Evaluación de Liderazgo 360 Grados, y**
- 3. Entrevistas Semiestructuradas con Líderes y Empleados.**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el uso de estos instrumentos, junto con una descripción argumentada de su impacto en la organización.

1. Encuesta de Clima Organizacional

De acuerdo con Jiang et al. (2018), estas encuestas proporcionan información crítica para identificar barreras organizacionales, áreas de mejora y fortalezas en la gestión interna, permitiendo a las empresas tomar decisiones informadas para optimizar su desempeño y fomentar un entorno de trabajo positivo. Además, el clima organizacional es considerado un predictor clave de resultados organizacionales como la retención de talento, la innovación y

el logro de objetivos estratégicos. En el caso de Ecomil S.A.S., esta encuesta fue diseñada para evaluar dimensiones clave como la comunicación interna, la claridad de los roles, el reconocimiento, la cohesión del equipo y la percepción del liderazgo.

Resultados Observados:

- **Comunicación Deficiente y Falta de Transparencia:** Los resultados de la encuesta revelaron una percepción negativa sobre la calidad y la transparencia de la comunicación entre los líderes y los empleados. El 72% de los encuestados expresó sentirse poco informado sobre los cambios organizacionales y decisiones estratégicas. Esta falta de comunicación efectiva genera incertidumbre y desconfianza hacia la alta dirección.
- **Baja Satisfacción con el Reconocimiento y el Feedback:** Un 63% de los empleados señaló que rara vez reciben reconocimiento por su trabajo o retroalimentación constructiva sobre su desempeño. Esta ausencia de reconocimiento afecta significativamente la motivación y el sentido de pertenencia, ya que los empleados sienten que su esfuerzo no es valorado.
- **Percepción de Desigualdad y Falta de Oportunidades de Desarrollo:** Se identificó una percepción de favoritismo en la distribución de oportunidades de desarrollo y ascenso, con el 45% de los empleados indicando que sienten que no todos tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Impacto en la Organización: La Encuesta de Clima Organizacional ha permitido identificar aspectos críticos que afectan la motivación y el compromiso de los empleados en Ecomil S.A.S. Las deficiencias en la comunicación y la falta de reconocimiento se reflejan

en un clima de desconfianza y desmotivación, que a su vez impacta negativamente la productividad y la retención de talento. La percepción de desigualdad en las oportunidades de desarrollo puede estar contribuyendo a una alta rotación de personal y a una baja moral entre los empleados.

2. Evaluación de Liderazgo 360 Grados

Según Fleenor et al. (2020), estas evaluaciones son valiosas para fomentar la autoconciencia, mejorar las competencias de liderazgo y alinear las percepciones entre líderes y empleados. Asimismo, se utilizan frecuentemente en programas de desarrollo de liderazgo, dado que proporcionan un panorama equilibrado y objetivo del impacto del líder en su equipo y la organización en general.

Resultados Observados:

- **Diferencias Marcadas en la Autopercepción y la Percepción de los Empleados:**

Los líderes tienden a calificar sus habilidades de liderazgo, como la comunicación y la toma de decisiones, de manera más positiva que sus subordinados y compañeros. Esta discrepancia es especialmente notable en áreas como “Inspirar una Visión Compartida” y “Brindar Apoyo Emocional,” donde los líderes se perciben mucho más efectivos que lo que los empleados perciben.

- **Falta de Habilidades de Coaching y Apoyo:** La evaluación mostró que los líderes de Ecomil tienden a centrarse más en la supervisión del cumplimiento de tareas y menos en el desarrollo y apoyo de sus equipos. Solo el 35% de los empleados percibió

que sus líderes están interesados en su desarrollo profesional, lo que indica una falta de habilidades de coaching y mentoría.

- **Feedback Negativo sobre la Capacidad de Escuchar:** Los líderes fueron consistentemente evaluados de manera baja en su capacidad de escuchar activamente y responder a las preocupaciones de los empleados. Esta falta de escucha se traduce en una desconexión entre lo que los empleados necesitan y lo que los líderes están dispuestos a ofrecer.

Impacto en la Organización: Los resultados de la Evaluación de Liderazgo 360 Grados destacan la necesidad urgente de fortalecer las competencias de liderazgo en Ecomil, enfocándose en habilidades de coaching, escucha activa y en la creación de una visión compartida. La discrepancia entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus equipos sugiere una desconexión que puede estar contribuyendo a la insatisfacción y desmotivación de los empleados. Mejorar estas habilidades de liderazgo no solo alineará mejor las expectativas de los empleados con las acciones de los líderes, sino que también contribuirá a una cultura más colaborativa y comprometida.

3. Entrevistas Semiestructuradas con Líderes y Empleados

Las **Entrevistas Semiestructuradas** permiten explorar en profundidad las percepciones, experiencias y sugerencias de los líderes y empleados de Ecomil S.A.S. Según DeJonckheere y Vaughn (2019), este tipo de entrevistas es ideal para estudios exploratorios y descriptivos, ya que equilibra la estructura necesaria para comparar respuestas con la profundidad requerida para comprender fenómenos complejos desde múltiples perspectivas.

Además, facilita la interacción y el diálogo, lo que fomenta una comunicación más abierta y detallada entre el entrevistador y el entrevistado.

Por lo tanto este enfoque cualitativo proporciona un contexto más detallado sobre los resultados cuantitativos de otros instrumentos y permite identificar temas emergentes que no son fácilmente capturables en encuestas estructuradas.

Resultados Observados:

- **Falta de Visión Estratégica Claramente Comunicada:** Tanto líderes como empleados coincidieron en que existe una falta de claridad sobre la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. Los empleados expresaron que, en muchas ocasiones, no comprenden cómo su trabajo diario contribuye al éxito general de la empresa.
- **Ausencia de una Cultura de Feedback Constructivo:** Las entrevistas revelaron que tanto los líderes como los empleados sienten que la cultura de retroalimentación es casi inexistente. Los empleados manifestaron que cuando reciben feedback, este suele ser negativo o se limita a correcciones sin sugerencias constructivas para la mejora.
- **Necesidad de Programas de Desarrollo de Liderazgo:** Los líderes expresaron una necesidad de contar con más apoyo y formación en habilidades de liderazgo, especialmente en áreas como la gestión del cambio, el manejo de conflictos y la motivación de equipos. Muchos líderes se sienten sobrecargados y no suficientemente preparados para manejar los desafíos complejos que enfrentan.

Impacto en la Organización: Las entrevistas semiestructuradas han sido cruciales para profundizar en la comprensión de los desafíos de liderazgo en Ecomil. Los resultados indican

que tanto líderes como empleados reconocen la necesidad de una comunicación más clara y de una cultura de feedback que permita un desarrollo continuo. Además, la demanda por programas de formación en liderazgo sugiere que los líderes están dispuestos a mejorar sus competencias, pero carecen de las herramientas y recursos adecuados para hacerlo de manera efectiva.

La aplicación de estos instrumentos complementarios ha permitido identificar áreas críticas de mejora en las prácticas de liderazgo de Ecomil S.A.S. Los resultados subrayan la importancia de desarrollar una cultura organizacional basada en la comunicación abierta, el reconocimiento y el desarrollo de los empleados. Además, se evidencia la necesidad de capacitar a los líderes en habilidades clave como la escucha activa, la retroalimentación constructiva y el coaching para el desarrollo del equipo.

Los hallazgos sugieren que, al abordar estos problemas, Ecomil S.A.S. podrá alinear mejor sus prácticas de liderazgo con sus objetivos estratégicos, mejorar la percepción de los empleados y crear un entorno más motivador y productivo. La implementación de programas de formación y desarrollo de liderazgo, basados en las áreas de mejora identificadas, será fundamental para transformar la cultura organizacional y fortalecer el compromiso y la competitividad de la empresa a largo plazo.

Análisis

El análisis de los resultados obtenidos en el estudio de las prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S. permite identificar importantes similitudes, diferencias, brechas de conocimiento y soluciones documentadas en la literatura académica. Este ejercicio no solo valida los hallazgos del diagnóstico, sino que también proporciona un marco de referencia

que guía la implementación de mejoras adaptadas al contexto organizacional y cultural de la empresa.

En primer lugar, los resultados en cuanto al **clima organizacional** muestran una clara correlación con los hallazgos de Robbins (2014), quien argumenta que un ambiente laboral percibido como poco transparente genera desconfianza, disminuye la motivación y reduce la productividad. En el caso de Ecomil, el 72% de los empleados reporta sentirse desinformado sobre decisiones estratégicas, lo que evidencia una comunicación deficiente que afecta el clima interno. Este problema también es consistente con las observaciones de Schneider, et al.(2013), quienes enfatizan la importancia de la comunicación abierta como un pilar para el bienestar organizacional. Adicionalmente, la falta de reconocimiento al esfuerzo de los empleados identificada en Ecomil refleja lo expuesto por Schein (2010), quien destaca que las organizaciones que carecen de sistemas formales de retroalimentación tienden a enfrentar mayores niveles de desmotivación y baja cohesión en los equipos.

En cuanto a las **evaluaciones de liderazgo 360 grados**, los resultados obtenidos en Ecomil también coinciden con patrones documentados en la literatura. Por ejemplo, Atwater y Waldman (1998) destacan que los líderes suelen sobreestimar su desempeño, especialmente en habilidades como la comunicación efectiva y el apoyo emocional. Este fenómeno fue evidente en Ecomil, donde los líderes se calificaron significativamente mejor en estas áreas que lo que percibieron sus equipos. Además, Fletcher y Baldry (2000) argumentan que muchos líderes tienden a centrarse en la supervisión del cumplimiento de tareas, dejando de lado el desarrollo de sus equipos a través de prácticas de coaching y mentoría, una limitación igualmente identificada en la evaluación realizada a los líderes de Ecomil.

En el uso de **entrevistas semiestructuradas**, los hallazgos del estudio también encuentran respaldo en investigaciones previas. Según Patton (2015), este método permite explorar en profundidad las dinámicas internas de liderazgo y cultura organizacional, revelando problemas subyacentes que no son fácilmente capturables mediante instrumentos cuantitativos. En el caso de Ecomil, las entrevistas confirmaron la falta de una visión estratégica claramente comunicada y la inexistencia de una cultura sólida de retroalimentación. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Creswell (2014), quien resalta que las entrevistas cualitativas son esenciales para capturar la percepción de los empleados sobre cómo su trabajo contribuye al éxito organizacional.

Sin embargo, no todos los resultados obtenidos en Ecomil reflejan un alineamiento completo con la literatura revisada, lo que pone de manifiesto ciertas diferencias y particularidades del contexto organizacional. En términos de clima organizacional, por ejemplo, mientras Likert (1967) enfatiza que las organizaciones con climas positivos tienden a promover equidad en las oportunidades de desarrollo, el caso de Ecomil muestra una marcada percepción de desigualdad, donde el 45% de los empleados considera que no todos tienen acceso a las mismas oportunidades de crecimiento. Esta disparidad puede estar influenciada por la centralización moderada observada en la estructura organizacional de la empresa. Asimismo, mientras que Yukl (2013) resalta la importancia de la escucha activa como una habilidad fundamental para el liderazgo efectivo, los líderes de Ecomil obtuvieron consistentemente evaluaciones bajas en esta competencia, lo que sugiere una necesidad urgente de formación en habilidades interpersonales específicas.

Otro aspecto diferenciador es la demanda explícita de formación en liderazgo por parte de los líderes de Ecomil, quienes manifestaron sentirse insuficientemente preparados para enfrentar los desafíos organizacionales. Esto contrasta con lo documentado por Kouzes

y Posner (2017), quienes indican que los programas de formación suelen ser iniciativas impulsadas desde la alta dirección, mientras que en Ecomil la solicitud parte directamente de los líderes operativos.

Además de las similitudes y diferencias, este análisis también permite identificar importantes **brechas de conocimiento**. Una de las más relevantes es el impacto de las dinámicas culturales en las prácticas de liderazgo. Hofstede (2010) señala que, en América Latina, las estructuras jerárquicas rígidas y la prevalencia de favoritismos pueden influir significativamente en cómo se perciben y se ejercen las prácticas de liderazgo. Sin embargo, los resultados de Ecomil no exploran a fondo cómo estas características culturales podrían estar exacerbando los problemas identificados, lo que limita la comprensión de las barreras específicas que enfrenta la empresa. Otra brecha notable es la falta de medición longitudinal en los resultados de Ecomil. Aunque Kouzes y Posner (2017) subrayan la importancia de medir el impacto de las intervenciones en liderazgo a lo largo del tiempo, el diagnóstico de Ecomil carece de indicadores longitudinales, como cambios en la rotación o la satisfacción después de implementar estrategias de mejora.

Para abordar los problemas identificados, la literatura propone diversas soluciones aplicables. En el ámbito del clima organizacional, Schneider, Ehrhart y Macey (2013) sugieren establecer canales de comunicación más transparentes y efectivos para promover un ambiente de confianza y cohesión. Asimismo, Schein (2010) recomienda la implementación de sistemas de reconocimiento estructurado que refuercen la percepción de valoración y equidad entre los empleados. En relación con las evaluaciones 360 grados, Atwater y Waldman (1998) proponen programas específicos de formación en coaching y desarrollo de habilidades interpersonales, mientras que Fletcher y Baldry (2000) destacan la importancia

de sesiones regulares de retroalimentación estructurada para cerrar las brechas en la percepción del liderazgo.

Casos de éxito globales como el Proyecto Oxygen de Google (Garvin et al., 2013) ofrecen valiosas lecciones para Ecomil. Este proyecto demuestra que programas basados en datos, enfocados en desarrollar habilidades clave como la retroalimentación efectiva y el apoyo profesional, pueden mejorar significativamente la percepción del liderazgo y el compromiso organizacional. Por otro lado, la integración de la filosofía Kaizen en Toyota, como describe Liker (2004), subraya la importancia de fomentar una cultura de mejora continua donde todos los empleados, desde líderes hasta operativos, participen activamente en la optimización de procesos y la solución de problemas.

En conclusión, los hallazgos del estudio en Ecomil S.A.S. están en gran medida respaldados por la literatura revisada, lo que valida la relevancia de los resultados y las estrategias propuestas. Sin embargo, las diferencias culturales y las particularidades del contexto organizacional de la empresa plantean retos únicos que requieren un enfoque adaptado. La implementación de soluciones como programas de formación en liderazgo, sistemas de comunicación más transparentes y el desarrollo de una cultura sólida de retroalimentación podría transformar significativamente las prácticas de liderazgo en Ecomil, alineándolas con sus objetivos estratégicos y fortaleciendo su competitividad en el mercado.

Propuesta de solución

El presente capítulo aborda de manera integral cómo los conocimientos adquiridos durante la evaluación y análisis del contexto de Ecomil S.A.S. se aplican de forma específica para resolver los problemas identificados. Este es el núcleo de la propuesta de transformación organizacional, donde se evidencia la conexión entre el diagnóstico realizado y las estrategias diseñadas para mejorar el liderazgo, la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados, alineando estos elementos con los objetivos estratégicos de la empresa.

La identificación del problema central partió de un análisis exhaustivo de las dinámicas internas de Ecomil S.A.S., utilizando herramientas como el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), encuestas de clima organizacional, evaluaciones de liderazgo 360 grados y entrevistas semiestructuradas. Este proceso reveló que los problemas principales radican en deficiencias en las prácticas de liderazgo, particularmente en la capacidad de los líderes para inspirar, comunicar y motivar a sus equipos; una comunicación interna insuficiente y poco transparente; y una percepción de falta de reconocimiento y equidad entre los empleados. Cada una de estas áreas problemáticas fue abordada mediante una metodología cualitativa, que permitió comprender en profundidad las percepciones, experiencias y necesidades de los participantes, garantizando que las soluciones propuestas sean específicas y contextualizadas.

El diagnóstico inicial evidenció una desconexión significativa entre los líderes y los empleados en cuanto a la percepción de las competencias de liderazgo. Por ejemplo, las

dimensiones “Inspirar una Visión Compartida” y “Brindar Aliento” obtuvieron las puntuaciones más bajas en el IPL. Este hallazgo señaló una carencia crítica en la capacidad de los líderes para comunicar claramente los objetivos estratégicos y motivar a los equipos a alcanzarlos. Además, las evaluaciones 360 grados revelaron una brecha notable entre la autopercepción de los líderes y la evaluación que sus equipos hacen de ellos, destacando áreas de mejora como la comunicación efectiva y la retroalimentación constructiva. Las encuestas de clima organizacional confirmaron que la falta de transparencia en la comunicación genera incertidumbre entre los empleados, mientras que las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar un deseo generalizado de mayor reconocimiento y oportunidades equitativas de desarrollo profesional.

Estos hallazgos no solo proporcionaron un diagnóstico preciso, sino que también fundamentaron el diseño de las soluciones propuestas. Para abordar las deficiencias en el liderazgo, se diseñó un programa de formación enfocado en las áreas críticas identificadas por el IPL y las evaluaciones 360 grados. Este programa incluye módulos personalizados sobre comunicación estratégica, escucha activa, coaching y manejo del cambio. Cada módulo está estructurado en torno a metodologías prácticas, como simulaciones y estudios de caso, que permiten a los líderes aplicar inmediatamente lo aprendido en su entorno laboral. Por ejemplo, el módulo “Inspirar una Visión Compartida” incluye ejercicios diseñados para que los líderes desarrollen narrativas claras y motivadoras sobre los objetivos organizacionales, alineadas con los valores y metas de Ecomil S.A.S.

La metodología cualitativa también reveló que la percepción de falta de reconocimiento y equidad está profundamente arraigada en la cultura organizacional. Para abordar este problema, se propuso un sistema de reconocimiento formal que combina incentivos tangibles, como bonos por desempeño, con iniciativas intangibles, como el

reconocimiento público de logros individuales y de equipo. Este sistema no solo busca mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, sino también fortalecer la percepción de equidad y valoración dentro de la empresa. Además, la creación de un boletín interno y la implementación de reuniones regulares entre líderes y empleados son estrategias diseñadas para mejorar la comunicación interna, reduciendo la incertidumbre y fomentando un ambiente de trabajo más cohesivo y colaborativo.

La desconexión entre líderes y empleados también se aborda mediante la implementación de un sistema de retroalimentación estructurada, basado en las mejores prácticas observadas en casos globales como el Proyecto Oxygen de Google. Este sistema incluye reuniones trimestrales entre líderes y sus equipos para discutir metas, logros y áreas de mejora, fomentando una comunicación abierta y bidireccional. Estas reuniones no solo proporcionan un espacio para alinear expectativas, sino que también permiten a los líderes ajustar su enfoque en función de las necesidades y preocupaciones de sus equipos.

En el nivel organizacional, el análisis del marco contextual de Ecomil S.A.S. mostró la necesidad de alinear mejor la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se abordó mediante talleres de alineación estratégica, donde líderes y empleados trabajan juntos para definir metas claras y compartidas. Estos talleres están diseñados para fomentar un sentido de propósito colectivo y garantizar que cada miembro de la organización comprenda cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. Además, la integración de herramientas digitales para la comunicación interna, como una intranet corporativa, facilita la difusión de información estratégica y operativa de manera oportuna y accesible.

El monitoreo y la evaluación continua son componentes clave de la propuesta. Las encuestas de clima organizacional se realizarán cada seis meses para medir el impacto de las

intervenciones y ajustar las estrategias según sea necesario. Asimismo, las evaluaciones 360 grados se repetirán anualmente para monitorear el progreso en las competencias de liderazgo y garantizar que los líderes estén alineados con las expectativas de sus equipos y la dirección estratégica de la empresa. Este enfoque basado en datos asegura que las soluciones propuestas no solo sean efectivas, sino también sostenibles a largo plazo.

En conclusión, los conocimientos adquiridos durante el proceso de diagnóstico y análisis se aplican de manera específica y estructurada para resolver los problemas identificados en Ecomil S.A.S. La integración de herramientas cualitativas, metodologías prácticas y aprendizajes de mejores prácticas globales garantiza que las soluciones propuestas sean relevantes, contextualmente apropiadas y capaces de transformar tanto las prácticas de liderazgo como la cultura organizacional de la empresa. Este enfoque integral posiciona a Ecomil S.A.S. para alcanzar sus objetivos estratégicos, fortalecer la motivación y el compromiso de sus empleados, y mejorar su competitividad en el dinámico sector tecnológico.

Alternativas de solución

La presente sección detalla alternativas de solución diseñadas para abordar los núcleos problemáticos identificados en Ecomil S.A.S., tanto en el ámbito de las personas como en el organizacional. Estas alternativas se fundamentan en los resultados de los instrumentos aplicados y están respaldadas por la literatura académica presentada, utilizando un enfoque integral y estratégico para transformar el liderazgo y la cultura organizacional de la empresa.

Núcleo Problemático de las Personas

El análisis reveló que el núcleo problemático de las personas radica en las limitaciones de los líderes para comunicar una visión estratégica clara, brindar

retroalimentación constructiva y empoderar a sus equipos. Estas carencias han generado desconexión y desmotivación entre los empleados, lo que afecta el compromiso y la productividad. En este contexto, se formulan las siguientes alternativas:

La primera alternativa consiste en el diseño e implementación de un programa de formación en liderazgo transformacional, basado en los postulados de Northouse (2021) y Bass y Riggio (2006). Este programa debe centrarse en desarrollar competencias clave como la comunicación estratégica, la motivación de equipos y el manejo del cambio. Incluye módulos diseñados a partir de las áreas críticas identificadas por el Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), tales como “Inspirar una Visión Compartida” y “Permitir que Otros Actúen”. Los líderes participarán en talleres prácticos, donde aplicarán simulaciones y estudios de caso para abordar situaciones reales de la empresa. Este enfoque fomenta una mentalidad de crecimiento, como sugiere Dweck (2017), al empoderar a los líderes para que enfrenten desafíos y gestionen equipos con mayor efectividad.

La segunda alternativa es el establecimiento de un sistema de coaching y mentoría individualizada, siguiendo las recomendaciones de Ting y Scisco (2006). Este sistema permitirá que los líderes reciban retroalimentación continua y personalizada para desarrollar sus competencias específicas. El proceso de coaching incluirá sesiones periódicas, en las que se aborden áreas como la escucha activa, el manejo de conflictos y la inspiración de equipos. Además, se integrará la retroalimentación obtenida a través de evaluaciones de liderazgo 360 grados, asegurando que las percepciones de los subordinados, colegas y supervisores se traduzcan en acciones concretas de mejora.

Una tercera alternativa contempla la creación de un programa de reconocimiento interno que motive a los líderes y a sus equipos a alcanzar objetivos individuales y organizacionales. Este programa, alineado con los principios de motivación intrínseca de

Deci y Ryan (2017) y los motivadores de logro de Herzberg (2003), incluirá incentivos tangibles, como bonos por desempeño, y elementos intangibles, como el reconocimiento público de contribuciones destacadas. Este enfoque no solo mejora la percepción del liderazgo, sino que también fomenta un clima de trabajo más positivo y colaborativo.

Núcleo Problemático de la Organización

El núcleo problemático organizacional está relacionado con la falta de comunicación interna transparente y la percepción de desigualdad en las oportunidades de desarrollo y reconocimiento. Estas problemáticas afectan la cohesión y la alineación estratégica dentro de la organización. Para abordar estos desafíos, se plantean las siguientes alternativas:

La primera alternativa es el diseño e implementación de un sistema integral de comunicación interna, basado en los principios de Clappitt (2016) y Tourish (2020). Este sistema incluirá la creación de plataformas digitales, como una intranet corporativa, para compartir información estratégica, actualizaciones operativas y logros organizacionales de manera oportuna y accesible. Además, se realizarán reuniones mensuales entre líderes y empleados, donde se fomente un diálogo abierto sobre los avances y retos de la empresa. Este enfoque permitirá reducir la incertidumbre y aumentar la confianza organizacional.

La segunda alternativa propone el establecimiento de talleres colaborativos de alineación estratégica, siguiendo las recomendaciones de Bryson (2018) y Patton (2015). Estos talleres involucrarán a líderes y empleados en la definición de metas y objetivos departamentales, alineados con la visión y misión de la empresa. Este enfoque participativo fomenta un sentido de propósito compartido y asegura que cada miembro de la organización comprenda cómo su trabajo contribuye al éxito global de Ecomil S.A.S.

Una tercera alternativa contempla la implementación de un programa de mejora continua, inspirado en la filosofía Kaizen de Liker (2004). Este programa incluye la realización de reuniones semanales de mejora, donde los equipos identifiquen problemas operativos y propongan soluciones concretas. Además, se establecerán tableros de métricas que permitan monitorear el progreso y los resultados de las iniciativas de mejora. Este enfoque no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Finalmente, una cuarta alternativa propone la aplicación de encuestas de clima organizacional semestrales para monitorear el impacto de las intervenciones implementadas y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. Este enfoque, respaldado por Schneider et al. (2017), permite evaluar de manera continua la percepción de los empleados sobre aspectos como la satisfacción laboral, la cohesión del equipo y la equidad en la organización.

Las alternativas de solución presentadas abordan de manera integral los núcleos problemáticos identificados en Ecomil S.A.S., alineando las necesidades individuales de los líderes y empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Estas propuestas están respaldadas por una sólida base teórica y prácticas exitosas documentadas en la literatura, garantizando su efectividad y sostenibilidad. Al implementar estas estrategias, Ecomil estará mejor posicionada para transformar su cultura organizacional, mejorar las prácticas de liderazgo y fortalecer la satisfacción y el compromiso de sus empleados, lo que contribuirá significativamente a su competitividad y éxito en el mercado.

Evaluación de Viabilidad de las Alternativas de Solución

La evaluación de la viabilidad de las alternativas propuestas para abordar los núcleos problemáticos de las personas y de la organización en Ecomil S.A.S. considera factores clave como recursos disponibles, impacto esperado, alineación con los objetivos estratégicos y la capacidad operativa de la empresa. A continuación, se analiza cada alternativa según su viabilidad:

1. Programa Integral de Formación en Liderazgo:

Esta alternativa es altamente viable, ya que la empresa cuenta con líderes identificados y dispuestos a participar en procesos de desarrollo. Además, los instrumentos aplicados, como el IPL y las evaluaciones 360 grados, han permitido identificar áreas específicas de mejora. El costo asociado al diseño e implementación de los talleres es manejable si se realiza con facilitadores internos o consultores externos especializados. El impacto esperado es alto, ya que este programa aborda directamente las deficiencias críticas identificadas en el liderazgo.

2. Sistema de Comunicación Interna:

La creación de canales digitales y reuniones periódicas es una solución de bajo costo y alta viabilidad, ya que la empresa dispone de la infraestructura tecnológica básica para implementar una intranet o boletín interno. El impacto esperado es significativo, ya que mejora la percepción de transparencia y fomenta la cohesión organizacional.

3. Programa de Reconocimiento:

Diseñar un sistema formal de incentivos, tanto tangibles como intangibles, es viable desde el punto de vista operativo. Sin embargo, requiere una asignación

presupuestaria para recompensas tangibles. El impacto es alto, ya que responde a las necesidades de motivación y percepción de equidad identificadas en las encuestas de clima organizacional.

4. Talleres de Alineación Estratégica:

Esta alternativa es viable debido a su bajo costo y la posibilidad de ser facilitada por personal interno o consultores externos en sesiones de corta duración. Su impacto es alto, ya que fomenta el compromiso y la alineación entre empleados y objetivos organizacionales.

5. Encuestas de Monitoreo del Clima Organizacional:

Aplicar encuestas semestrales es una opción económica y sostenible, dado que los cuestionarios pueden ser diseñados e implementados con herramientas digitales. Este seguimiento garantiza la adaptabilidad de las estrategias según los resultados.

Implementación financiera

El presente capítulo expone el análisis financiero de la propuesta de intervención en liderazgo y cultura organizacional para Ecomil S.A.S., enfocada en reducir la alta rotación de personal, mejorar la comunicación interna y fortalecer las competencias de liderazgo en la empresa. A fin de garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, se realiza una estimación detallada de los costos de implementación, así como una proyección de los beneficios esperados (en términos de ahorros por rotación y aumento en la productividad). Posteriormente, se presenta un análisis de rentabilidad que justifica la inversión desde una perspectiva financiera y estratégica.

Objetivos de la sustentación financiera

1. Cuantificar los costos de implementar la propuesta de mejora en liderazgo y cultura organizacional, incluyendo formación de líderes, sistemas de comunicación interna, programas de reconocimiento y esquemas de evaluación continua.
2. Proyectar los beneficios económicos derivados de la reducción de la rotación de personal y del incremento en la productividad, estableciendo supuestos razonables.
3. Recomendar estrategias de ajuste que optimicen los flujos de caja y fortalezcan la sostenibilidad financiera de la iniciativa.

Estimación de costos

La propuesta de intervención se compone de cuatro grandes bloques de inversión, cuyos rubros se presentan en pesos colombianos:

Programa de formación en liderazgo

- Objetivo: Desarrollar competencias clave (comunicación, coaching, inspiración de la visión, manejo del cambio) en 7 líderes de la empresa.
- Contenido: Talleres grupales (20-40 horas) y coaching individualizado (5 horas por líder).
- Costos estimados:
 - Talleres grupales: 20 horas x 300.000 COP/h = 6.000.000 COP.
 - Coaching individual: 35 horas x 200.000 COP/h = 7.000.000 COP.
- Subtotal: 13.000.000 COP.

Sistema de comunicación interna y mejora de procesos

- Objetivo: Optimizar la comunicación interna (canales digitales, intranet, reuniones periódicas), mejorar la transparencia y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Costos estimados (primer año):
 - Suscripción a un servicio colaborativo (p. ej., Microsoft 365 o Google Workspace):
~42.000 COP/usuario/mes x 23 empleados x 12 meses = 11.592.000 COP/año.
- Subtotal: 11.592.000 COP.

Programa de reconocimiento

- Objetivo: Recompensar de forma tangible e intangible a empleados y equipos destacados, fomentando la motivación y el clima positivo.
- Supuesto: Se destina el 2% de la nómina anual (salario promedio = 4.200.000 COP).
 - Nómina total: 4.200.000 COP x 23 empleados x 12 meses = 1.159.200.000 COP/año.
 - 2% de 1.159.200.000 COP = 23.184.000 COP.
- Subtotal: 23.184.000 COP/año.

Costos de seguimiento y evaluación

- Objetivo: Aplicar encuestas de clima organizacional (2 veces al año), evaluaciones 360° de liderazgo y analizar datos de manera sistemática.
- Costos estimados:
 - Plataformas de encuestas: 1.100.000 COP/año.
 - Evaluaciones 360°: 1.400.000 COP anuales (para 7 líderes).

- Horas de análisis interno (40 horas/año x 60.000 COP/h): ~2.400.000 COP.
- Subtotal: ~4.460.000 COP/año.

Total de inversión (año 1):

Sumando cada bloque:

1. Formación en liderazgo: 13.00.000 COP.
2. Comunicación interna (año 1): 11.592.000 COP.
3. Programa de reconocimiento: 23.184.000 COP.
4. Seguimiento y evaluación: 4.460.000 COP.

Total, año 1 = 52.236.000 COP.

Para el año 2 y siguientes, se proyecta una disminución de costos (p. ej. se reduce la inversión fuerte en formación y configuración del sistema de comunicación) a ~12-35 millones de COP anuales, conservando los gastos de licencias, reconocimiento y evaluaciones.

Proyección de beneficios

El proyecto de mejora en liderazgo y cultura organizacional genera beneficios en:

1. Reducción de la rotación.
2. Incremento de la productividad.
3. Beneficios intangibles como mejora de la reputación, retención de talento y capacidad de innovación.

Ahorros por disminución de la rotación

- Situación actual: Tasa de retención de 25% a 2 años $\rightarrow$ $\sim$ 78% de rotación en dicho período. Aproximadamente 18 de 23 empleados se retiran cada 24 meses.
- Costo de reemplazo: $\sim$ 10.500.000 COP/empleado (selección, inducción, curva de aprendizaje).
- Costo total sin intervención: $18 \times 10.500.000 = 189.000.000$ COP cada 2 años ($\sim$ 94,5 millones COP/año).

Meta del proyecto: Reducir la rotación al 50% de su valor actual (39% a 2 años).

- Empleados que se van en 2 años: 9.
- Costo: $9 \times 10.500.000 = 94.500.000$ COP.
- Ahorro bianual: $189.000.000 - 94.500.000 = 94.500.000$ COP ($\sim$ 47,25 millones COP/año).

Incremento de la productividad

- Supuesto: Cada empleado genera en promedio 168.000.000 COP en facturación.
- Para 23 empleados: $23 \times 168.000.000 = 3.864.000.000$ COP/año.
- Mejora proyectada: 2% de productividad = 77.280.000 COP anuales adicionales.

Otros beneficios

- Mejor reputación como empleador (menores costos de reclutamiento).
- Disminución del ausentismo y mejora en la calidad de servicio al cliente.
- Fortalecimiento de la cultura de innovación.

Conclusiones

Viabilidad Económica

- Con una inversión aproximada de 88,5 millones COP en el año 1, y costos de mantenimiento cercanos a 30-35 millones COP/año, la empresa podría ahorrar alrededor de 47,25 millones COP anuales por la reducción de la rotación y ganar 77,28 millones COP adicionales si se cumple la meta de 2% de mejora en productividad.

Valor Estratégico

- Más allá del retorno económico, la iniciativa fortalece la competitividad de Ecomil S.A.S. en el sector de telecomunicaciones y TI, al propiciar un liderazgo sólido, un mejor clima organizacional y una cultura de alto desempeño.

Sustentabilidad del proyecto

- La medición y evaluación constante de los indicadores (rotación, clima, productividad) resultan clave para mantener el enfoque, justificar ajustes y consolidar los resultados a largo plazo.

En definitiva, la propuesta de fortalecimiento de liderazgo y cultura organizacional en Ecomil S.A.S. se presenta **financieramente viable**, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y con un enfoque flexible que permite ajustar el proyecto a la realidad operativa y presupuestal, garantizando la sostenibilidad y el impacto positivo en el desempeño global de la organización.

Ruta de Implementación de la Solución

La ruta de implementación se estructura en cuatro fases principales para garantizar la efectividad y la sostenibilidad de las soluciones propuestas. Estas fases consideran actividades específicas, responsables y tiempos estimados:

Fase 1: Planificación (Meses 1–2)

- **Definición de objetivos específicos:** Clarificar metas a corto, mediano y largo plazo.
- **Asignación de recursos:** Identificar presupuesto, personal interno y consultores necesarios.
- **Diseño de programas:** Elaborar contenidos y dinámicas para el programa de liderazgo, talleres y sistema de reconocimiento.
- **Desarrollo de herramientas digitales:** Configurar la intranet y diseñar los boletines internos.

Fase 2: Capacitación y Comunicación (Meses 3–6)

- **Ejecución del programa de formación en liderazgo:** Realizar talleres iniciales con líderes, centrados en comunicación estratégica y motivación de equipos.
- **Lanzamiento de la intranet y boletines:** Establecer canales de comunicación interna y programar reuniones regulares.
- **Incorporación de feedback estructurado:** Implementar las primeras sesiones de retroalimentación basadas en evaluaciones 360 grados.

Fase 3: Ejecución Operativa (Meses 7–12)

- **Desarrollo del programa de reconocimiento:** Implementar incentivos tangibles e intangibles para empleados y líderes.

- **Realización de talleres de alineación estratégica:** Convocar sesiones colaborativas para definir metas y objetivos alineados con la estrategia organizacional.
- **Aplicación de encuestas de clima organizacional:** Realizar la primera medición post-implementación para evaluar el impacto inicial.

Fase 4: Monitoreo y Ajustes (Meses 13–24)

- **Evaluación de impacto:** Analizar resultados de encuestas de clima, evaluaciones 360 grados y métricas de desempeño.
- **Ajustes en las estrategias:** Modificar los programas y herramientas según los datos obtenidos.
- **Reevaluación periódica:** Continuar aplicando encuestas semestrales y sesiones de feedback para garantizar la sostenibilidad de los cambios.

Cronograma Propuesto para la Intervención

El cronograma a continuación detalla las actividades clave, sus responsables y los tiempos estimados para la implementación:

Tabla 1 Cronograma propuesto

Mes	Actividad	Responsables	Duración
1–2	Planificación estratégica, asignación de recursos y diseño de programas	Dirección General	2 meses
3–4	Desarrollo de contenidos para talleres y configuración de herramientas digitales	Consultores y TI	2 meses
5	Ejecución inicial del programa de liderazgo (primer módulo)	Recursos Humanos	1 mes
6	Lanzamiento de intranet y boletines internos	TI y Comunicación	1 mes
7	Incorporación de sistema de retroalimentación estructurada	Recursos Humanos	1 mes
8–10	Desarrollo del programa de reconocimiento (definición de incentivos e implementación)	Dirección y Recursos Humanos	3 meses
11	Ejecución de talleres de alineación estratégica	Consultores Externos	1 mes
12	Aplicación de encuestas de clima organizacional	Recursos Humanos	1 mes
13–24	Evaluación de impacto, ajustes y monitoreo continuo	Dirección y Recursos Humanos	12 meses

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

El presente trabajo logró cumplir con los objetivos planteados al desarrollar un análisis exhaustivo y contextualizado sobre las prácticas de liderazgo en Ecomil S.A.S., revelando una serie de hallazgos que permiten proponer intervenciones estructurales para transformar la cultura organizacional y mejorar la efectividad directiva. A partir del diagnóstico, se concluye lo siguiente:

1. **Desalineación entre la percepción y la práctica del liderazgo organizacional.**

El diagnóstico inicial permitió cumplir con el objetivo de evaluar la situación actual del liderazgo, evidenciando una profunda desconexión entre la autopercepción de los líderes y la percepción de sus equipos. A pesar de que los líderes consideran estar gestionando con eficacia, los empleados manifiestan sentirse poco inspirados, con escaso apoyo emocional y sin una visión clara. Esta brecha no solo deteriora la confianza organizacional, sino que genera desmotivación, fragmentación del equipo y una preocupante tasa de rotación cercana al 75%.

2. **La cultura organizacional actúa como barrera estructural para el liderazgo efectivo.**

Al identificar las oportunidades de mejora en las prácticas de liderazgo, se constató que la cultura interna de Ecomil no favorece un entorno de liderazgo positivo. Las percepciones de favoritismo, la falta de reconocimiento y la débil comunicación transversal afectan el sentido de pertenencia del talento humano. Aunque la organización cuenta con un propósito de sostenibilidad y una estructura operativa sólida, los valores corporativos no se reflejan en las interacciones diarias ni en los

estilos de liderazgo ejercidos. Esto impacta negativamente la capacidad de innovación y la competitividad de la empresa.

3. Transformar el liderazgo hacia un modelo inclusivo, adaptativo y orientado al desarrollo humano.

El cumplimiento del objetivo de **diseñar una propuesta de intervención** se sustenta en la necesidad urgente de migrar hacia un modelo de liderazgo más empático, horizontal y adaptativo. Las herramientas aplicadas (IPL, encuestas de clima y evaluaciones 360°) mostraron una coherencia interna sólida en el diagnóstico, destacando como solución central el fortalecimiento del liderazgo a través de la formación continua, el coaching ejecutivo y el fomento del liderazgo inclusivo. Estas estrategias no solo aumentan la cohesión interna, sino que también promueven el empoderamiento del talento desde una perspectiva integral.

4. Solidez metodológica y propuestas alineadas con la estrategia empresarial.

La investigación respondió al objetivo de proponer soluciones con viabilidad y alineación estratégica, al integrar una metodología cualitativa robusta y una lectura crítica del entorno organizacional. Las soluciones planteadas —como los programas de formación, el rediseño de los canales de comunicación, la institucionalización del reconocimiento y los talleres de alineación estratégica— se enmarcan en un plan estructurado y financieramente viable. Estas acciones no solo responden al diagnóstico, sino que son sostenibles en el tiempo y coherentes con los objetivos corporativos de Ecomil.

5. Aplicación de referentes globales como estrategia de contextualización e innovación

La inclusión de referentes como el Proyecto Oxygen de Google o la filosofía Kaizen

de Toyota permitió enriquecer la propuesta con modelos de liderazgo exitosos y adaptables. Esto facilitó la construcción de un enfoque de intervención que no solo se nutre de evidencia empírica interna, sino que también se proyecta a partir de buenas prácticas de empresas reconocidas por su capacidad de innovar desde el talento humano. Este enfoque comparativo responde al objetivo de contextualizar el modelo de transformación cultural de Ecomil dentro de las tendencias globales.

6. Impulsar el cambio organizacional como estrategia de sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, el cumplimiento del objetivo de proponer mecanismos de evaluación e impacto se traduce en la recomendación de establecer un sistema de medición constante, con indicadores de liderazgo, clima organizacional y desempeño colectivo. La intervención propuesta tiene un potencial transformador a nivel estructural: si se implementa con rigor, puede contribuir a reducir los costos de rotación, mejorar la productividad y fortalecer el posicionamiento de Ecomil como una organización comprometida con su gente, su cultura y su propósito estratégico.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos y las conclusiones derivadas del diagnóstico organizacional de Ecomil S.A.S., se propone una serie de recomendaciones estratégicas orientadas a transformar las prácticas de liderazgo, fortalecer la cultura organizacional y mejorar la percepción del talento humano hacia la dirección de la empresa. Estas recomendaciones buscan no solo responder a los núcleos problemáticos identificados, sino también alinear las acciones de intervención con los objetivos estratégicos y de sostenibilidad de la organización. A continuación, se presenta una ruta de implementación estructurada en fases, que garantiza una ejecución gradual, medible y adaptable de las soluciones propuestas, asegurando su impacto positivo y su viabilidad a largo plazo.

1. Institucionalizar un modelo de liderazgo transformacional

Es indispensable adoptar e institucionalizar un modelo de liderazgo basado en los principios de Kouzes & Posner (2017), Northouse (2021) y Bass & Riggio (2006), orientado a:

- Inspirar una visión clara y compartida.
- Motivar desde el ejemplo.
- Fomentar la autonomía responsable.
- Estimular el aprendizaje continuo y la innovación. Se recomienda formalizar este modelo dentro de los manuales de talento humano y aplicarlo como criterio de selección, formación y evaluación de líderes.

2. Implementar un programa continuo de formación en liderazgo

Desarrollar un programa de entrenamiento y coaching permanente que incluya:

- Módulos de comunicación estratégica, inteligencia emocional, coaching, feedback efectivo y gestión del cambio.
- Sesiones de simulación de casos reales.
- Mentoría cruzada entre líderes experimentados y líderes en formación. Esto no solo elevará las competencias del equipo directivo, sino que facilitará la creación de una cultura de liderazgo basada en la coherencia y la mejora continua.

3. Establecer un sistema estructurado de comunicación interna

Implementar herramientas digitales colaborativas (intranet, boletines, reuniones periódicas) con estas condiciones:

- Información clara sobre decisiones estratégicas.
- Participación directa de los líderes en la divulgación de metas.
- Seguimiento visual de los avances. Esta iniciativa mejorará la transparencia, reducirá la incertidumbre organizacional y fortalecerá la confianza interna.

4. Diseñar un sistema de reconocimiento y crecimiento equitativo

Crear un programa de incentivos mixtos (tangibles e intangibles) que fomente la motivación intrínseca:

- Bonificaciones, reconocimientos públicos y desarrollo profesional como premios al desempeño.
 - Concursos internos de innovación, celebraciones de logros individuales y colectivos.
- Además, se recomienda institucionalizar rutas de carrera basadas en mérito, con evaluaciones justas y planes de sucesión claros.

5. Desarrollar una cultura de retroalimentación continua

Fomentar espacios de escucha activa, feedback 360° y diálogo abierto con enfoque en desarrollo:

- Establecer rutinas de retroalimentación trimestral entre líderes y equipos.
- Promover la cultura del “feedback positivo primero” para motivar el cambio desde la valoración del esfuerzo.
- Capacitar a los líderes en herramientas de escucha empática y resolución constructiva de conflictos.

6. Incorporar indicadores de impacto y monitoreo longitudinal

Crear un tablero de indicadores clave (KPIs) para medir el éxito de la transformación organizacional:

- Tasa de retención de talento.
- Niveles de satisfacción laboral (medidos semestralmente).
- Evaluaciones de liderazgo y alineación estratégica. Este tablero debe ser revisado por la alta dirección y compartido periódicamente con toda la organización como mecanismo de accountability y mejora continua.

7. Fomentar una cultura organizacional centrada en las personas

Más allá de procesos y sistemas, es clave consolidar una cultura que priorice el bienestar, el respeto, la equidad y el desarrollo del capital humano:

- Incluir el enfoque de diversidad e inclusión en la toma de decisiones.
- Promover espacios de reconocimiento emocional y salud mental.

- Integrar actividades de team building y espacios para la innovación colaborativa.

Bibliografía

- Adams, W. C. (2020). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4th ed., pp. 492–505).
- Atwater, L. E., & Waldman, D. A. (1998). 360-degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9(4), 423–426.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernal Torres, C. A. (2016). Metodología de la investigación : administración, economía, humanidades y ciencias sociales (C. F. Duitama Ochoa & G. A. Urdaneta Silva (Eds.); Cuarta edición.). Pearson Educación de Colombia.
- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2020). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 267–290.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.).

- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-Family Conflict and Enrichment: An Exploration of the Role of Job Characteristics, Family Support, and Workplace Social Support. *Journal of Psychology*, 148(4), 391-411.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness: Problems, Strategies, Solutions* (6th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Ecomil. (2023) tomado de: <https://www.ecomil.co>
- Fletcher, C., & Baldry, C. (2000). A study of self-awareness and 360-degree feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 49–64.
- Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. T. (2020). Leveraging the impact of 360-degree feedback. *Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (4th ed., pp. 285–305).
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- (ISC), (2022) Cybersecurity Workforce Study. Tomado de: <https://www.fortinet.com/lat/blog/industry-trends/break-bias-create-diverse-and-inclusive-cybersecurity-workforce>

- Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). Google's Project Oxygen: Do Managers Matter? Harvard Business School Case Study.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Editorial: Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review Press.
- Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Education.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2018). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The leadership practices inventory (LPI): A leader's guide. John Wiley & Sons.
- Laurido, O. y Pabón, A. (2019). Un enfoque para la transformación organizacional. <https://osvaldolaurido.com/wp-content/uploads/2021/05/Dsrupcon-Un-Enfoque-Para-LaTransformacion-Organizacional.pdf>.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill Education.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation and performance improvement. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. (14.^a ed.). Pearson.
- Sánchez, A., & Torres, G. (2019). Percepción del liderazgo en pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 215-229.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Ting, S., & Scisco, P. (2006). *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. Wiley.
- Tourish, D. (2020). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Routledge.
- Vera, M., Martínez, I. M., & Lorente, L. (2016). The Role of Co-worker and Supervisor Support in the Relationship between Job Autonomy and Work Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 139-152.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2020). *The New Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.