



**Habilidades de liderazgo en contextos tecnológicos y la adaptación del líder a la
revolución industrial 4.0. Aplicado a la multinacional MASIV**

.

Ruben Andres Rios Osorio

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2024

**Habilidades de liderazgo en contextos tecnológicos y la adaptación del líder a la
revolución industrial 4.0. Aplicado a la multinacional MASIV**

Ruben Andres Rios Osorio

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Directora:

Magda Liliana Fernández Gualteros

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Maestría en
Administración de **Empresas**

Bogotá, Colombia

2024

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi esposa y a mis hijos por ser mi apoyo
y razón para lograr mis objetivos de vida

“El verdadero liderazgo empieza en la
autoconciencia.”

Sheryl Sandberg

Agradecimientos

En la culminación de este significativo viaje académico, me embarga una profunda gratitud hacia aquellos cuyo apoyo incondicional fue mi faro en el proceso de construcción de esta tesis. Primero, a mis queridos padres, Abigail Osorio Rojas y Alveiro Ríos Montoya, ya que gracias a su sabiduría y amor han sido el cimiento de mi vida y mi educación. A mi esposa, Isabel Quintero Uni, compañera incansable, cuyo aliento y comprensión me sostuvieron en los momentos más desafiantes. A mis seis hijos, Camilo, Daniela, Santiago, Luna, Sofía, Sara, que son mi fuente de alegría y motivación constante, que con su simple existencia me impulsan a ser mejor cada día.

A la docente Liliana Fernández Gualteros, cuya guía experta y dedicación me ayudaron a dar forma a este trabajo. A los docentes, Javier Roberto Ospina, Jorge Taboada Alvarez, Javier Ospina Bermeo, Hernan Monroy Orjuela que generosamente apoyaron la validación del instrumento de evaluación, contribuyendo así al rigor académico de mi investigación. A aquellos amigos que, con sus valiosas opiniones y sugerencias, enriquecieron mi perspectiva y fortalecieron el contenido de mi trabajo.

Finalmente, mi sincero agradecimiento a la empresa MASIVIAN S.A.S., por brindarme la oportunidad de poner en práctica la ejecución de la evaluación de habilidades de liderazgo para la industria 4.0. Su apertura y confianza han sido esenciales para el éxito de este proyecto. A todos, mi eterno agradecimiento por su inestimable contribución a mi desarrollo profesional y personal.

Resumen

La industria 4.0 o cuarta revolución industrial es un momento de transformación profunda en los sistemas empresariales, económicos y sociales, impulsados en su mayor medida por los avances tecnológicos. Esta era de transición exige a las empresas, equipos y líderes, tomar acciones que les permitan adaptarse y aprender de los nuevos paradigmas, saberes y formas en que el mercado y la sociedad implementará y aprovechará esta cuarta revolución. En palabras de Klaus Schwab en (World Economic Forum, 2016) la cuarta revolución industrial está borrando las fronteras entre lo digital, social, físico e incluso biológico, llevando a la sociedad al siguiente estadio evolutivo. Estas transformaciones socio culturales han impactado la forma en que los equipos de trabajo y en general las empresas comprenden, solucionan y generan acciones en el mercado, llegando también a un momento de transformación en los paradigmas del trabajo, que Laloux (2018) describiría como ese paso de las “organizaciones verdes” a las “organizaciones teal”, un momento en que las compañías necesitan conectarse y promover sentidos coherentes a la sensibilidad y cambios del mercado, sus colaboradores y cada uno sus stakeholders, cambios que han adoptado las compañías para seguir vigentes en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

El siguiente trabajo aborda los cambios exigidos en las habilidades de liderazgo por la Industria 4.0 y cómo estos están transformando las tendencias, impactos, paradigmas y metodologías de trabajo en las compañías. También aborda como se establece este nuevo liderazgo, su importancia, estilos, desafíos y procesos adaptativos, concluyendo en 8 habilidades necesarias para afrontar los desafíos y cambios propios de estos tiempos. Las 8 habilidades abordadas desde el análisis del marco teórico son: Autenticidad, integridad, Innovación, desarrollo de personas y equipos, influencia y negociación, comunicación efectiva, coordinación impecable y visión sostenible.

Para el abordaje práctico de estas 8 habilidades de liderazgo claves para la industria 4.0, se adaptó y diseñó un instrumento evaluativo, que mide comportamientos propios de cada habilidad y se aplicó a la multinacional de comunicaciones omnicanal Masivian S.A.S, en la cual se ejecutó esta evaluación y brindó un informe con los resultados y sugerencias evidenciados en sus líderes.

Palabras clave: Industria 4.0. Habilidades de liderazgo. Cuarta revolución industrial, Paradigmas. Tendencias. Adaptabilidad.

Abstract

Industry 4.0, or the Fourth Industrial Revolution, is a time of profound change in business, economic and social systems, driven largely by technological advances. This era of transition requires companies, teams and leaders to take actions that allow them to adapt and learn from the new paradigms, knowledge and ways in which the market and society will implement and leverage this fourth revolution. In the words of Klaus Schwab in (World Economic Forum, 2016), the Fourth Industrial Revolution is blurring the boundaries between digital, social, physical and even biological, taking society to the next stage of evolution. These socio-cultural changes have affected the way work teams and companies in general understand, solve and generate actions in the market, also reaching a moment of transformation in the paradigms of work, which Laloux (2018) would describe as the step from "green organizations" to "teal organizations", a time when companies need to connect and promote coherent senses to the sensitivity and changes of the market, its employees and each of its stakeholders, changes that companies have adopted to remain in force in an increasingly competitive and globalized market.

The following paper addresses the changes in leadership skills required by Industry 4.0 and how these are changing trends, impacts, paradigms and working methods in companies. It also addresses how this new leadership is being established, its importance, styles, challenges and adaptation processes, and concludes with 8 skills needed to meet the challenges and changes of these times. The 8 skills addressed from the analysis of the theoretical framework are: Authenticity, Integrity, Innovation, Developing People and Teams, Influencing and Negotiating, Communicating Effectively, Coordinating Impeccably, and Visioning Sustainably.

For the practical approach of these 8 key leadership skills for Industry 4.0, an evaluation tool was adapted and designed that measures the behaviors of each skill and was applied to the multinational omnichannel communications company Masivian S.A.S., where this evaluation was conducted and a report was provided with the results and suggestions that were identified in their leaders.

Keywords: Industry 4.0. Leadership Skills. Fourth Industrial Revolution, Paradigms. Trends, Adaptability.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1. INDUSTRIA 4.0	19
¿Cómo impacta las empresas la industria 4.0?.....	20
¿Qué tendencias emergen a partir de la industria 4.0?.....	22
Cambios de paradigmas y modelos en las organizaciones	24
¿Qué tendencias a nivel de trabajo emergen desde la industria 4.0?	29
¿Qué expectativas en la industria 4.0 están impactando la experiencia del colaborador en las empresas?	32
Liderazgo en la industria 4.0	35
Equipos de trabajo en la industria 4.0	37
¿Cómo son las metodologías de trabajo en la industria 4.0?	38
4.2. LIDERAZGO EN LA ERA DE LA REVOLUCIÓN 4.0	41
¿Qué es el líder?	41
Importancia del líder en la organización.....	44
¿Qué estilos de liderazgo necesitan las compañías para adaptarse a las exigencias de la industria 4.0?	45
¿Qué nuevos desafíos enfrenta el liderazgo en la industria 4,0?	51
Habilidades necesarias para el líder de la industria 4.0.....	53
Adaptación del líder a la industria 4.0	61
5. MARCO INSTITUCIONAL	62

5.1.	MISIÓN	62
5.2.	VISIÓN	62
5.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	63
5.4.	RESEÑA HISTÓRICA	63
5.5.	POSICIÓN EN EL MERCADO	64
5.6.	SECTOR ECONÓMICO	64
5.7.	SERVICIOS	65
5.8.	INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DE PERSONAS USADOS EN MASIV	67
6.	MARCO CONTEXTUAL	70
6.1.	LÍDER REVOLUCIÓN INDUSTRIAL 4.0	70
6.2.	ANÁLISIS DE LAS TEORÍAS SOBRE HABILIDADES PARA EL LÍDER EN LA REVOLUCIÓN 4.0	70
6.2.1.	Autenticidad	72
6.2.2.	Integridad	72
6.2.3.	Innovación	73
6.2.4.	Desarrollo de personas y equipos	75
6.2.5.	Influencia y negociación	75
6.2.6.	Comunicación efectiva	76
6.2.7.	Coordinación impecable	77
6.2.8.	Visión sostenible	78
7.	DISEÑO METODOLÓGICO	80
7.1.	ENFOQUE, TIPO Y FORMA DE INVESTIGACIÓN	80
7.2.	PRUEBA APLICADA	80
7.3.	POBLACIÓN	89
8.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	90
8.1.	RESULTADOS	91
8.1.1.	Resultados generales	91
8.1.2.	Resultados equipo Accounts & Finance	92
8.1.3.	Resultados equipo Customer Success	93
8.1.4.	Resultados equipo Human Resources	94

8.1.5.	Resultados equipo Marketing.....	95
8.1.6.	Resultados equipo New Customers & WholeSale.....	96
8.1.7.	Resultados equipo Ocean.....	97
8.1.8.	Resultados equipo Products	98
8.1.9.	Resultados equipo Support.....	99
8.1.10.	Resultados equipo Technical sales (TAM-Integrations)	100
8.1.11.	Resultados equipo Customer Revenue Retention & Increase.....	101
8.2.	HABILIDADES CON MAYOR RESULTADO POR EQUIPOS.....	102
8.3.	HABILIDADES CON MENOR RESULTADO POR EQUIPOS	103
8.4.	PERFIL DEL LÍDER DE TECNOLOGÍA	103
9.	PLAN DE INTERVENCIÓN	105
9.1.	ETAPA 1 DE INTERVENCIÓN.....	108
9.2.	ETAPA 2 DE LA INTERVENCIÓN.....	109
9.3.	ETAPA 3 DE LA INTERVENCIÓN.....	111
10.	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	112
10.1.	RECOMENDACIONES.....	113
10.2.	CONCLUSIONES.....	114
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	117
12.	ANEXOS.....	120
12.1.	ENLACE PÁGINA WEB CON EL INSTRUMENTO	120
12.2.	PREGUNTAS INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	120

Lista de figuras

Ilustración 1. Percepción nacional del riesgo: Recesión económica.....	18
Ilustración 2. Representación paradigmas del avance organizacional.....	28
Ilustración 3. Mapa de experiencia del empleado.....	33
Ilustración 4. Enfoque de los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI).....	35
Ilustración 5. Organización clásica a organización ágil.....	40
Ilustración 6. Modelo de liderazgo situacional.	48
Ilustración 7. Principales retos para las empresas frente a la industria 4.0.....	52
Ilustración 8. círculo del liderazgo	55
Ilustración 9. Estructura Organizacional	63
Ilustración 10. Oficinas Route Mobile y Masiv 2024	64
Ilustración 11. Resultados Performance Pulses 2024 II	68
Ilustración 12. Resultado general encuesta de clima laboral.	69
Ilustración 13. Análisis de las 5 disfunciones del equipo.	69
Ilustración 14. Página web Liderando la cuarta revolución Industrial: habilidades clave para triunfar	88
Ilustración 15. Resultados generales habilidades de liderazgo	91
Ilustración 16. Resultados habilidades de liderazgo Accounts & Finance.....	92
Ilustración 17. Resultados habilidades de liderazgo Customer Success	93
Ilustración 18. Resultados habilidades de liderazgo Human Resources.....	94
Ilustración 19. Resultados habilidades de liderazgo Marketing	95
Ilustración 20. Resultados habilidades de liderazgo New Customers & WholeSale	96
Ilustración 21. Resultados habilidades de liderazgo Ocean	97
Ilustración 22. Resultados habilidades de liderazgo Products	98
Ilustración 23. Resultados habilidades de liderazgo Support.....	99
Ilustración 24. Resultados habilidades de liderazgo Technical sales (TAM-Integrations)	100
Ilustración 25. Resultados habilidades de liderazgo Customer Revenue Retention & Increase	101
Ilustración 26, Perfil de líder del sector tecnológico.....	105
Ilustración 27. Factores clave habilidad visión sostenible.....	109
Ilustración 28. Factores clave habilidad coordinación impecable.	110
Ilustración 29. Factores clave habilidad de integridad.	112
Ilustración 30. Habilidades de liderazgo diagnostico MASIV	115

Lista de tablas

Tabla 1. Impacto en la IA generativa.....30

Tabla 2. Atributos del líder en la industria 4.045

Tabla 3. Retos de los colaboradores para afrontar la industria 4.0.....53

Tabla 4. Cambios fundamentales en la mentalidad y la forma de trabajar del líder61

Tabla 5: Análisis teorías sobre habilidades del liderazgo para la industria 4.071

Tabla 6. Principales autores usados como referente para la conceptualización de habilidades de liderazgo para la cuarta revolución industrial.....81

Tabla 7. Test de referencia para afirmaciones de la prueba” “Evaluación habilidades de liderazgo en la revolución 4.0”81

Tabla 8. Listado de expertos que avalaron el instrumento.82

Tabla 9. Cálculo del IVC por afirmación y evaluador.....83

Tabla 10. Observaciones para aspectos de mejora de las afirmaciones realizadas por los expertos.....84

Tabla 11. Resultado Alfa de Cronbach.....85

Tabla 12.Habilidades y afirmaciones usadas en el instrumento “Evaluación habilidades de liderazgo en la revolución 4.0”85

Tabla 13. Distribución de los líderes que diligenciaron el instrumento por equipos de trabajo...90

Tabla 14. Etapas del Diagnostico.....90

Tabla 15.Resultados generales por equipo de trabajo y habilidad de liderazgo.92

Tabla 16. Habilidades con menor puntaje por equipos de trabajo102

Tabla 17. Habilidades con menor puntaje por equipos de trabajo103

Tabla 18. Fortalezas y aspectos mejora perfil del líder de Masivian.....106

Tabla 19. Etapas de intervención en habilidades de liderazgo.....107

Tabla 20. Cumplimiento de objetivos planteados en el trabajo.....116

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. índice de validez de contenido (IVC)82

Ecuación 2. Alfa de Cronbach.....84

1. Introducción

Las organizaciones han implantado diferentes tecnologías alrededor de los años para potenciar el desempeño, generar valor y darle continuidad a su negocio, de esta forma la cuarta revolución industrial con la integración de diversas tecnologías en la industria y la sociedad, genera nuevas necesidades empresariales impulsadas por la competitividad y la globalización, presentándose como una oportunidad y al mismo tiempo un desafío, las empresas para aprovechar estas facilidades en los procesos y sistemas sociales, generan esfuerzos para poder implementar estos avances de forma efectiva en sus estrategias corporativas. Como lo expone Rayner, (2023), implementar nuevas tecnologías de forma efectiva requiere que las personas estén en el centro de los sistemas y gobernanza de estos avances, asegurando que los valores legales y sociales, sean coherentes con los intereses corporativos y de las personas que integran la empresa, las partes interesadas y la sociedad en general.

Los líderes tienen un papel fundamental en estos cambios corporativos. Como lo esboza Laloux (2018), los líderes impulsan la disrupción y transformación de paradigmas a través de nuevas conciencias en las organizaciones. Los líderes y directivos identifican en qué nivel se encuentra su organización, los tipos de procesos más adaptativos acordes a las realidades del mercado, estructuras y culturas y promueven ajustes más adecuados para su contexto y propósitos. Así, los líderes facilitan el paso de un nivel a otro, siempre buscando el mayor bienestar y desarrollo en las empresas e impulsando el cambio en las personas, los equipos e incluso la sociedad. Laloux (2018) propone que el siguiente paradigma que está siendo adoptado por las organizaciones se basan en fundamentos como la confianza, la autonomía, la plenitud y el propósito. En este nivel, los líderes son agentes que facilitan y promueven a través de la comprensión y apoyo en sus equipos de trabajo los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Los líderes en esta etapa son capaces de escuchar a sus equipos, y de forma autentica conectar con una visión más amplia y holística de la realidad. Inspirando a los demás a seguir su ejemplo con valores, sentido, sostenibilidad e integrando los intereses de individuos, equipos y organizaciones en esfuerzos coherentes y en beneficio mutuo.

La cuarta revolución industrial o Industria 4.0, según Schwab (2016) fundador del Foro Económico Mundial, es una transformación radical de la sociedad, los procesos productivos, el comercio e incluso en la manipulación biología del ser humano. Esta etapa se caracteriza por la fusión de tecnologías que traspasarán las fronteras entre los ámbitos, digital, físico y biológico.

Esta cuarta revolución o “segunda era de las maquinas” generará saltos sociales en los avances de nanotecnología, inteligencia artificial, biotecnología, computación cuántica, impresión 3D, internet de las cosas y vehículos autónomos. Una de las tecnologías que la Industria 4.0 ha impulsado es la de la Inteligencia Artificial (IA), la cual está influyendo de diversas formas el futuro del trabajo, proyectando aspectos esperanzadores y preocupantes, como lo expone Rayner (2023) en el World Economic Forum de 2023 se esbozaron 3 formas en que la IA está transformando las dinámicas laborales. Como primer enfoque la IA generativa, utiliza modelos lingüísticos como ChatGPT para crear diversos contenidos como los son, imágenes, textos o sonidos, entre otros, permitiendo automatizar diversas tareas que pueden llegar a ser rutinarias o repetitivas, reduciendo tiempos en su creación y facilitando las propuestas que se pueden crear con base en los resultados generados por la IA. Se especula que la IA generativa podría terminar automatizando miles de puestos de trabajo, más sin embargo hoy cuantificar este impacto no es muy claro. Al mismo tiempo que habrá trabajos que desaparecerán, habrá otras nuevas vacantes que se generarán a partir de la interacción del ser humano con las IA. El segundo enfoque esboza como la IA también está cambiando las competencias exigidas a los colaboradores en el mercado laboral, aumentando la necesidad de evidenciar capacidades en análisis, crítica y resolución de problemas complejos, habilidades que hoy en día no son susceptibles a ser sustituidas por la tecnología. Y el tercer enfoque registra como la IA está modificando la forma en que se organizan y gestionan los equipos de trabajo, facilitando la colaboración entre las personas y la tecnología, interactuando entre las formas de trabajo presencial, remoto e híbrido. La IA puede mejorar la comunicación, la coordinación y la productividad de los equipos, pero también plantea nuevos desafíos para el relacionamiento, la interacción, creatividad y aspectos éticos, legales y sociales dentro de las esferas de interacción humana.

La Industria 4.0 está teniendo un impacto profundo y acelerado en el futuro del trabajo, planteando nuevas necesidades para la gestión de cambio para las personas, equipos, y organizaciones, haciendo necesario anticiparse a los procesos disruptivos que se avecinan y prepararse para tomar las oportunidades y mitigar los riesgos que conllevan esta revolución tecnológica. Los equipos de trabajo en la cuarta revolución industrial requieren un liderazgo capaz de adaptarse, innovar y motivar a los colaboradores en un entorno cambiante y competitivo.

Como lo esboza Ginni Rometty, presidenta y directora ejecutiva de IBM "*La inteligencia artificial es una fuerza transformadora que cambiará la forma en que trabajamos, aprendemos y vivimos*" (Rometty, citada por Schumacher, Di Sibio, Heneghan, Lervik, y Maheshwari, 2024, párr.3). Más sin embargo estas posibilidades necesitan de estrategias de adaptación y gestión del cambio, facilitando la implementación efectiva en los diferentes procesos de la organización, así como planes de formación que movilicen los saberes y el acompañamiento en la integración de la cultura corporativa, favoreciendo el desarrollo de las habilidades necesarias para aprovechar el potencial de estas tecnologías. Al mismo tiempo, se requiere de una visión ética y responsable que garantice el uso adecuado de estos avances, así como la inclusión y la equidad en el acceso y uso de estas herramientas. Solo así se podrá lograr una transformación digital que beneficie a todos los sectores de la sociedad y contribuya al desarrollo sostenible. De esta forma Sundar Pichai, director ejecutivo de Google expresa que "*la inteligencia artificial tiene el potencial de mejorar drásticamente la vida de miles de millones de personas, pero solo si se desarrolla con responsabilidad y se gobierna con cuidado*" (Pichai, citado por Schumacher et al, 2024, párr.6). Estos retos de integrar estas tecnologías de la industria 4.0 con el capital humano y la gestión del cambio, necesitarán ser promovidas e implementadas por los líderes de cada organización, necesitando del acompañamiento y conciencia de los directivos para maximizar sus beneficios y no materializar riesgos que perjudiquen a las organizaciones, como lo sugiere Jack Ma, fundador y presidente ejecutivo de Alibaba Group "*La inteligencia artificial es una oportunidad única para impulsar el crecimiento económico y social, pero también plantea importantes desafíos éticos que debemos abordar colectivamente*" (Ma, Jack, citado por Schumacher et al, 2024, párr. 9). Como toda revolución tecnológica, la incertidumbre generada por tecnologías que pueden llegar a ser disruptivas de la sociedad y por ende de las empresas, exigen a personas dispuestas a adaptarlas, humanizarlas y darles el mejor provecho dirigiendo estas oportunidades a modelos sostenibles en las organizaciones.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general.

Diseñar una herramienta de diagnóstico para validar las habilidades de liderazgo en contextos tecnológicos y la adaptación de sus líderes a la revolución industrial 4.0, permitiendo identificar fortalezas y aspectos de mejora en los líderes de la empresa MASIVIAN S.A.S.

2.2. Objetivos específicos.

- Identificar las habilidades de liderazgo necesarias para enfrentar la revolución industrial 4.0.
- Analizar las habilidades de liderazgo a través del diseño de un instrumento de diagnóstico.
- Presentar los hallazgos que se obtuvieron al aplicar el instrumento para identificar habilidades de liderazgo en entornos tecnológicos y precisar las brechas entre las necesidades de la empresa y las habilidades requeridas para liderar los equipos en una empresa de tecnología.

3. Justificación

El liderazgo es una competencia fundamental para el éxito de cualquier organización, especialmente en un mundo cada vez más incierto, complejo, y competitivo. El liderazgo implica la capacidad de inspirar, motivar y orientar a los colaboradores a una visión compartida, así como propiciar resolución de conflictos, toma de decisiones, delegar y asumir responsabilidades. Las tendencias actuales en el del mercado generan necesidades que el liderazgo corporativo necesita asumir, los desafíos se centran en la capacidad de adaptación, la fortaleza en momentos de cambio y la resiliencia para aprender de la dificultad, fortaleciendo habilidades como el pensamiento estratégico, la visión a largo plazo y la sostenibilidad. Las empresas necesitan adaptarse y entender las dinámicas, cambio y breves tendencias del mercado y cómo éstas influyen, amplían o direccionan las necesidades de los clientes. Por eso los líderes que integran los equipos dentro de la organización, necesitan influir consolidar equipos dinámicos, flexibles, con un alto nivel de participación e innovación. Haciendo parte de las tareas diarias de un líder la gestión emocional, el fortalecimiento de las interacciones sociales, la coordinación afectiva del apoyo mutuo, el incentivo para los sanos conflictos, la

gestión del cambio, y la formación y desarrollo de cada integrante de sus equipos de trabajo. Que las empresas cuenten con líderes competentes para la realidad de la industria 4.0 se vuelve una necesidad para la sostenibilidad y proyección de las empresas. (Boronat & Cornella, 2023).

Es importante resaltar la necesidad de adaptación de los líderes a la cuarta revolución industrial, como lo esboza Higuera & Peñalver (2023), la habilidad de liderazgo más imprescindible es la de desarrollar la capacidad de adaptación, donde la flexibilidad, la disposición del aprendizaje continuo, la adopción de nuevas estrategias y tecnologías, son necesarias para que las empresas sigan vigentes y en el mercado.

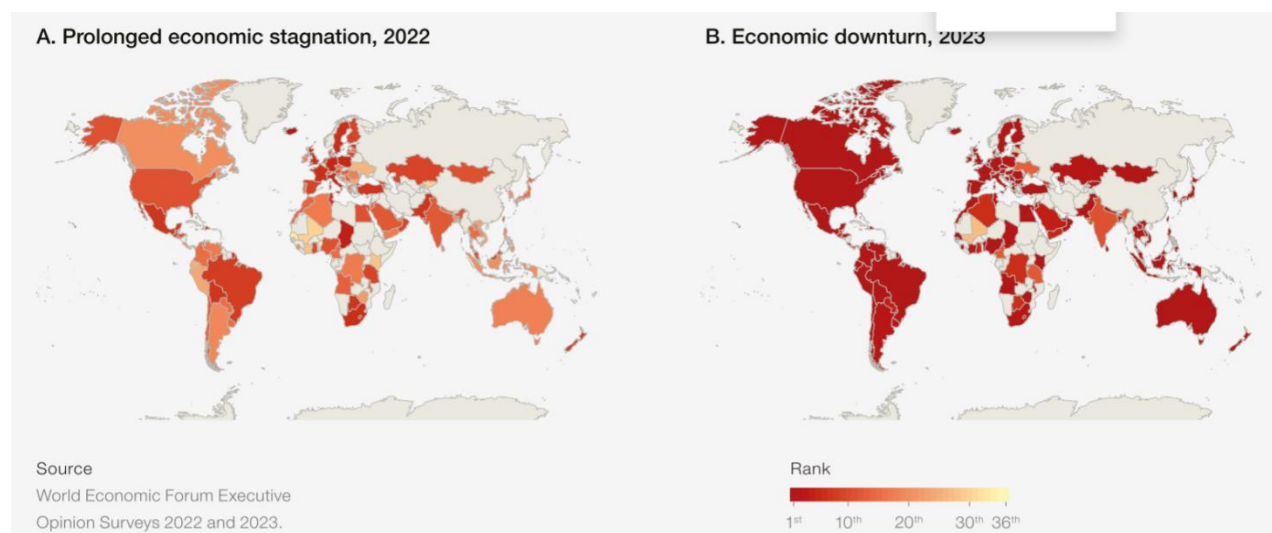
Los líderes de la cuarta revolución necesitan ser diversos, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo, intercultural y colaborativo. La toma de decisiones se basa en datos y la capacidad de capturar información de múltiples fuentes, organizaciones y personas. Innovar es un requisito obligatorio, del cual depende la continuidad de las empresas y el impulso necesario para aprovechar las oportunidades que ofrece la cuarta revolución industrial.

Como lo esboza Boronat & Cornella (2023) la evolución de los procesos organizacionales ha tenido un impacto significativo en el liderazgo, generando procesos de transformación que iniciaron desde las estructuras jerárquicas rígidas y se han dirigido a modelos más adaptativos y ágiles, como los de hoy en día, donde las tomas de decisiones y estrategias se democratizan y están lideradas dentro de los propios equipos de trabajo. Las tecnologías de la industria 4.0 está impactando en la forma en que las compañías necesitan abordar los cambios ya que estos son constantes, dinámicos y altamente disruptivos, al mismo tiempo el liderazgo necesita ser agente de cambio e incentivar la innovación y toma de decisiones rápidas frente a los desafíos emergentes. Los equipos también han cambiado su forma de trabajo, ahora la conexión remota genera diversas formas de interacción, donde en el escenario del trabajo aparecen las labores híbridas entre lo presencial y lo virtual, generando dimensionamientos diferentes y dinámicas distintas para coordinar, orientar y guiar los esfuerzos a los equipos, que al fin de cuentas son los que logran el cumplimiento de los objetivos. Como lo expresa Boronat & Cornella (2023) *“La llegada de la era digital y el avance de las nuevas tecnologías han propiciado el nacimiento y la evolución de nuevas formas de liderazgo. Los denominados ‘edgers’ son líderes que viven entre el presente y el futuro para liderar los proyectos y que se caracterizan por ser rebeldes, audaces, resolutivos, conectores, “tecnoabiertos”, multiplicadores y curiosos”*. De esta forma, la evolución de los procesos organizacionales está redefiniendo el liderazgo, exigiendo líderes

más ágiles, empáticos y estratégicos, que puedan guiar a sus organizaciones hacia el futuro con éxito.

Existen diversidad de riesgos a los cuales las compañías están constantemente expuestas, enfrentar un mercado altamente competitivo y cambiante lleva a las organizaciones a tomar medidas sobre las rutas que deben tomar para ser sostenibles y seguir generando valor a sus stakeholders y a la sociedad. De esta forma la adaptación a los cambios vertiginosos es una prioridad y cómo enfrentar los desafíos actuales necesita de ingenio, innovación y compromisos de todos los colaboradores de una empresa. Una de estas perspectivas incluye la incertidumbre económica, como se expuso en el World Economic Forum (2024) en su Global Risk Report de 2024. En el sector privado el 90% de 102 países encuestados, manifiestan temor a una recesión económica, este índice ha ido incrementando en los últimos dos años, como se visualiza en la siguiente ilustración:

Ilustración 1. Percepción nacional del riesgo: Recesión económica



Fuente:(World Economic Forum, 2024)

Estas perspectivas de incertidumbre frente a los cambios de la industria 4.0, sumados a los escenarios económicos y de gestión que cambian a ritmos acelerados y tomando en cuenta el rol fundamental del liderazgo en la capacidad adaptativa de las empresas para afrontar estos desafíos, se realiza un proceso de consultoría para la empresa Masiv S.A.S, donde se evaluará las habilidades de sus líderes y analizarán las brechas en la capacidad de afrontamiento de las necesidades que emergen por la cuarta revolución industrial. Este proceso investigativo se

encuentra bajo la línea de investigación del liderazgo organizacional, del grupo de Gerencia en grandes, medianas y pequeñas empresas, del campo de emprendimiento y gerencia.

4. Marco de referencia

La cuarta revolución industrial, conocida también como Industria 4.0, ha emergido como un gran impulsor de transformaciones en el panorama empresarial global. Este marco teórico propone explorar el impacto de la Industria 4.0 en las prácticas de liderazgo dentro de las empresas y las nuevas exigencias a esos líderes que articulan los sistemas sociales dentro de la organización. A medida que las tecnologías avanzan y transforman mercados, comportamientos y sociedad, la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas, la robótica, el Big Data y otras tecnologías se integran cada vez con más fuerza en los procesos organizacionales, los líderes empresariales se enfrentan al desafío de dirigir en un entorno cada vez más dinámico, competitivo y tecnológicamente complejo. Este estudio examinará cómo estas tecnologías están redefiniendo las competencias y enfoques requeridos para un liderazgo efectivo. Se analizará la necesidad de adaptabilidad, visión estratégica y habilidades de gestión de cambio como componentes críticos para liderar con éxito en la era de la Industria 4.0, así como el papel de la educación y la formación continua en el desarrollo de líderes capaces de navegar en esta revolución.

4.1. Industria 4.0

Según Klaus Schwab en (World Economic Forum, 2016) la industria 4.0 *“es un fenómeno que integra sistemas digitales, físicos y biológicos. Transforma no solo lo que hacemos, sino también quiénes somos, al combinar tecnologías que borran las líneas entre los ámbitos físico, digital y biológico”*. Esta revolución impactará radicalmente los paradigmas que actualmente movilizan la sociedad. Transformando la industria el comercio, la salud, la educación, la energía, el medio ambiente, incluso la forma en que se identifica el ser humano. Cada nueva revolución conlleva diversos procesos disruptivos que cambian la forma en que se suelen realizar las tareas habituales, las formas en que se conciben las verdades, las dinámicas aceptadas en el ámbito corporativo, incluyendo los modelos de trabajo y labor del líder que al fin de cuentas moviliza a las personas y las estrategias en las organizaciones.

Schwab (2016) esboza que la Cuarta Revolución Industrial está transformando la forma en que se vive, trabaja y relaciona el ser humano en la sociedad. En este contexto, el liderazgo en las empresas también necesita transformaciones para responder a las exigencias de la nueva era, de esta forma los líderes se ven abocados a adaptarse a diferentes aspectos como son:

Visión Global y Adaptabilidad: Los líderes deben tener una visión global y reconocer cómo las nuevas tecnologías impactan la economía, la industria y las problemáticas globales. De esta forma adaptarse para enfrentar cambios abruptos y una mayor incertidumbre en las empresas, los equipos y el mercado.

Habilidades Digitales y Conciencia Tecnológica: Los líderes necesitan desarrollar habilidades digitales y una comprensión holística de las tecnologías emergentes. Esto les permitirá tomar decisiones más informadas y gestionar la adopción de procesos innovadores en las organizaciones, permitiendo estar actualizados en las tendencias que necesitan las empresas para mantenerse vigentes en el mercado.

Ética y Responsabilidad: Los mercados, los colaboradores, incluso las estrategias corporativas exigen cada vez más una mayor coherencia en la ética empresarial en los manejos de recursos, personal e impacto social de la labor empresarial.

Colaboración y Comunicación: La interconexión global y la convergencia de tecnologías requieren líderes que faciliten la cooperación, la fluidez e integración de la comunicación entre saberes de los equipos, las áreas, la empresa incluso de otras organizaciones, que permita direccionar decisiones y esfuerzos, al dinamismo constante que exigen los cambios.

¿Cómo impacta las empresas la industria 4.0?

Según Davis & O'Halloran (2018), la Industria 4.0 genera diversos desafíos a las empresas, que exigen rápidas adaptaciones para que las organizaciones amplíen la probabilidad de mantenerse en el mercado, los factores que impulsan estas necesidades son:

Globalización: La tecnología y la globalización están profundamente relacionadas, las interacciones, y conexiones se están reinventando constantemente, generando una innovación y métodos de contacto nuevos, con clientes, proveedores y equipos de trabajo. Una organización efectiva está atenta a los cambios en las formas de transporte, distribución, en

métodos y canales de comunicación, que faciliten el movimiento de personas, bienes e ideas, generando la necesidad de flexibilizar los procesos, productos, servicios y relacionamientos de forma dinámica en la estrategia del negocio.

Sistemas y Estándares Mundiales: Los sistemas y estándares globales son los que tienen un impacto significativo en el cambio mundial. Nuevas tecnologías exigen nuevas regulaciones, transformación de procesos, recursos, elementos, la forma cómo se conciben los costos y cadenas de valor pueden cambiar de un momento a otro, Por ejemplo, *“el contenedor de transporte intermodal no es solo una caja de acero, sino un conjunto de normas que definen dimensiones y resistencia, lo que revolucionó el comercio mundial de mercancías”* (Davis & O'Halloran ,2018).

Desafíos y Oportunidades: Los mercados, economías y legislaciones están en constante cambio, esto exige a las organizaciones estrategias flexibles que le permitan evaluar los riesgos y oportunidades que tiene su modelo de negocio, para adaptarse rápidamente a las situaciones del entorno y a la competencia.

Transformación de Negocios: La Industria 4.0 ha revolucionado a las empresas y su forma en la que fabrican, mejoran y distribuyen sus productos o servicios, integrando incontables tecnologías, cómo la inteligencia artificial o el internet de las cosas.

Fabricación Inteligente: El desarrollo de fábricas inteligentes ofrece diferenciales a nivel de productividad, reducción de costos y calidad, con análisis más oportunos y detallados, para tomar decisiones y estar articulados de manera flexible con las necesidades y oportunidades de la empresa.

Metodologías de trabajo ágiles: El relacionamiento de los esfuerzos y los resultados en los objetivos de una organización cada vez exigen de mayor efectividad y flexibilidad, de equipos más innovadores y adaptables que generen soluciones a la velocidad que el mercado actual se transforma, permitiendo a la compañía responder a tiempo a las oportunidades que sus clientes presentan.

¿Qué tendencias emergen a partir de la industria 4.0?

Las tecnologías que emergen y las que toman impulso en la sociedad, presentan un desafío gigantesco para las empresas, llevándolas a tomar decisiones claves para continuar en el mercado. Estas decisiones se enfocan en la adopción de la inteligencia artificial (IA), la búsqueda de modelos de negocio innovadores, la integración de criterios de sostenibilidad y el diseño de políticas de trabajo remoto que promuevan la igualdad de carrera. (Sampsa, Snihur, Ormazabal, Y Villamor, 2023), nos describen las siguientes tendencias para las empresas a partir del 2024:

Inteligencia artificial: El año 2023 marcó un hito en la historia de la inteligencia artificial (IA), evidenciando tanto su potencial, como los retos inherentes de esta tecnología disruptiva. Las aplicaciones de la IA en la industria generan innumerables avances, cambiando casi a diario procesos, tareas y diversas formas de analizar y dar respuestas a las necesidades de las organizaciones. La difusión y uso de las IA son inevitables y su crecimiento y desarrollo es exponencial en la sociedad, la industria y el comercio. Para el 2024, se plantea un dilema crucial para las empresas, determinar el nivel de inversión y aplicación de IA en sus equipos, ya que mantenerse a la vanguardia es indispensable para mantenerse en el mercado. La aplicación de IA tiene una capacidad transformadora y tiene el potencial de impactar en todos los aspectos del negocio. Para los líderes empresariales, comprender y adoptar la IA puede traer ventajas competitivas y convertirse en parte fundamental de las estrategias de éxito de la empresa (Sampsa et al., 2023).

Modelos de desarrollo empresarial: En el dinámico entorno empresarial actual, la innovación en los modelos de negocio es una necesidad para las empresas que buscan mantenerse relevantes y competitivas. La innovación del modelo de negocio es un proceso estratégico que implica repensar la propuesta de valor, los flujos de ingresos y los canales de distribución para responder eficazmente a las cambiantes demandas del mercado y las expectativas de los clientes. Las empresas que adoptan un enfoque innovador pueden descubrir nuevas fuentes de ingresos, mejorar la experiencia del cliente y optimizar los costos operativos. La innovación puede ser incremental, como la mejora de un producto existente, o disruptiva, creando un nuevo mercado que satisfaga una necesidad no cubierta anteriormente. Además, la colaboración a través de la innovación abierta permite a las empresas aprovechar el conocimiento y las habilidades de socios externos, acelerando el desarrollo de soluciones innovadoras. Sin embargo, la innovación no está exenta de desafíos y riesgos, y requiere una

cuidadosa planificación y ejecución. Las empresas deben estar dispuestas a cuestionar y adaptar sus modelos de negocio actuales, manteniendo una mentalidad flexible y abierta a los cambios. Aquellas que no logren innovar corren el riesgo de volverse obsoletas y perder su posición en el mercado frente a competidores más ágiles y adaptativos. En conclusión, la innovación en los modelos de negocio es crucial para el éxito a largo plazo y la sostenibilidad de cualquier empresa en la era moderna (Sampsá et al., 2023).

Integrar criterios de sostenibilidad: En el contexto empresarial actual, las compañías no solo deben enfocar sus modelos de negocio en el éxito económico, también necesitan adoptar políticas que abarquen la protección ambiental y la justicia social, es decir propender por la sostenibilidad. Cada vez más los mercados exigen a las empresas que sean sostenibles, los factores de impacto ambiental y social deben responder a las exigencias de sus clientes que van más allá del mero acatamiento legislativo o del juicio social en las redes. Las empresas deben considerar a la sostenibilidad como una estrategia potencial de innovación, crecimiento perdurable y generación de valor. Las compañías comprometidas con prácticas sostenibles no solo muestran su dedicación a la conservación del planeta y la justicia social, sino que también mejoran su imagen y posición competitiva en el mercado. La sostenibilidad corporativa también equipa a las organizaciones para prever riesgos y adaptarse a cambios, incluyendo alteraciones en las cadenas de suministro, normativas emergentes y a las dinámicas exigencias de usuarios y consumidores. Mediante la incorporación de los principios ambientales, sociales y de gobernanza, las empresas pueden supervisar y manejar de manera más efectiva su influencia en el medio ambiente y la sociedad, tomando decisiones que reflejen los valores de los stakeholders y al fin al cabo propendiendo estratégicamente por el éxito económico (Sampsá et al., 2023).

Diseño de políticas efectivas de trabajo remoto: En 2024 se ha generado una tendencia en convocar a los equipos que trabajan de forma remota a retornar a las operaciones de manera presencial, y aunque esta tendencia está en aumento, la modalidad que más ha tomado influencia y que se ha establecido en las prácticas laborales es la de trabajo híbrido. De esta forma es crucial adoptar políticas de trabajo remoto e híbrido que sean eficaces para mantener ventaja competitiva y rendimiento. La evolución hacia esquemas de trabajo más adaptables es una respuesta a la creciente influencia de la tecnología y la globalización. Establecer una política sólida para el trabajo a distancia proporciona transparencia y orden, definiendo con precisión lo que se espera de los colaboradores y garantizando que sus tareas contribuyan a

las metas estratégicas de la organización. Estas políticas deben propender por elevar la productividad, el bienestar de los colaboradores, disminuir los gastos de operación y promover un balance más saludable entre el trabajo y la vida personal. Por ende, es vital que las compañías dediquen tiempo y recursos para crear reglamentos que atiendan tanto a los elementos prácticos del teletrabajo y la flexibilidad y estructura para adaptar al modelo laboral con espacios de encuentro presencial en los equipos (Sampsa et al., 2023).

Cambios de paradigmas y modelos en las organizaciones

Schwab (2016) expone que el concepto de cuarta revolución industrial toma relevancia en la feria de Hannover de 2011, dónde se visualiza como los cambios tecnológicos de ese momento y su proyección a futuro evidenciaban fuertes cambios en los paradigmas de la industria que hasta ese momento eran válidos. Para hablar de revolución debemos hablar de cambios radicales, de ruptura de los antiguos paradigmas para dar cabida a nuevas formas, teorías y modelos, con los cuales la sociedad y en este caso la industria interactúa y genera nuevas soluciones a la población. Paradigma lo define el diccionario de la Real Academia Española (2024) como: *“Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento”* de esta forma hablar de industria 4.0 es ratificar los cambios profundos que las nuevas tecnologías están generando en como vivimos, entendemos e interactuamos con el mundo.

Laloux (2018) expone en su libro “Reinventar las organizaciones” como las sociedades humanas han generado grandes revoluciones que han cambiado la forma de organizarse y generar valor. Durante la historia humana se identifican cuatro grandes paradigmas frente a la estructuración de las organizaciones, y hoy en día se está consolidando el viraje a un quinto modelo organizacional impulsado por los cambios sociales y tecnológicos de la industria 4.0. Laloux (2018) esboza estos paradigmas de las organizaciones en colores partiendo de las organizaciones rojas, pasando al ámbar, el naranja, el verde y el que se está estableciendo en este momento, las organizaciones teal. De esta manera expone como los avances revolucionarios han generado nuevos modelos de organización y adaptación social, impulsados por la tecnología y la cultura.

Organizaciones Rojas: Este tipo de organizaciones también se podrían llamar como las estructuras del paradigma impulsivo. Este tipo de organización se originó en las sociedades tribales y hoy en día se podrían ver en grupos al margen de la ley, este modelo de organización responde a entornos altamente inestables, donde el líder ejerce un rol de poder, sea por medio de la fuerza, la violencia o diferentes formas de dominio sobre los otros. Las características de este paradigma son:

- Un liderazgo enfocado en el poder, generando lealtad y a la vez temor en los integrantes del equipo.
- El líder necesita estar presente para mantener con su poder el orden y las reglas del grupo.
- El temor y la violencia es lo que mantiene integrado a este tipo de grupos.
- Son modelos que dependen de un liderazgo alfa, en el momento que este desaparece la organización también lo hace.

Los aportes de este paradigma son la autoridad y como esta es aplicada por medio de órdenes y la división de tareas, donde los integrantes se pueden especializar en soluciones concretas para el equipo. Ejemplos de este tipo de organización son las mafias, bandas delincuenciales o pandillas. Sin embargo, este paradigma se ve limitado en la continuidad a largo plazo, ya que existe una dependencia a un líder específico y si este no está, desaparece el poder que mantenía a los integrantes unidos. Para dar solución a esta característica se avanzó hacia los paradigmas ámbar.

Organizaciones ámbar: Este modelo de organización también suele llamarse por el nombre de paradigma conformista, este tipo de organizaciones tienen las siguientes características:

- **Jerarquía formal:** Las organizaciones ámbar son lideradas por una estructura jerárquica, donde un rol específico ejerce poder, entre más arriba en la organización este el rol, mayor será el control y el poder que ejercerá sobre los integrantes del equipo.
- **Estabilidad:** Existen formas, filosofías y normas, que suelen permanecer en el tiempo, favoreciendo la estabilidad y generando tradiciones, ya que las soluciones se transmiten entre individuos trascendiendo incluso a múltiples generaciones, haciendo las cosas como siempre se han hecho.

- Visión a largo plazo: Incorporan el concepto de futuro, en el cual la organización debe prevalecer a través del tiempo, optando por el "largo plazo" y trascendiendo las personas. Por tal motivo aparece el rol, el cual puede ser reemplazado por otra persona que cumpla las condiciones para el mismo.

Los aportes de este paradigma son las funciones formales, las que generaron roles con tareas específicas y que estaban asignadas por la organización. También se integraron los procesos, los que propiciaron que la organización se proyectará a largo plazo. La organización ya no era un líder como en el paradigma rojo, surgió en este modelo la imagen de una organización la cual tiene una representación ante la sociedad como institución, y aunque está conformada por humanos esta imagen tiene su representación en sí misma y trasciende a los humanos que la conformen. Ejemplos de este tipo de organización son las fuerzas militares, las iglesias, agencias del gobierno. Aunque este paradigma permitió un cierto grado de orden y estabilidad, el paradigma ámbar presenta limitantes frente a la capacidad de innovar o de adaptarse a cambios repentinos.

Organizaciones Naranja: Este tipo de organización se caracteriza por su enfoque en la efectividad, la innovación y la meritocracia. En este paradigma se implementan los proyectos, la gestión por objetivos y se busca incentivar al logro, generando la competencia dentro de la organización por el trabajo bien hecho. Este paradigma impulsó exponencialmente la capacidad productiva y el crecimiento de las empresas, y al mismo tiempo ha generado mercados altamente competitivos, sobreexplotación de recursos y endeudamiento. Frente a las personas es importante resaltar que a diferencia del paradigma ámbar, este modelo promete el avance y el desarrollo, que cualquiera con iniciativa y trabajo duro puede avanzar en la organización y recibir más beneficios. Cada año se deben generar mayores utilidades, expandirse más en el mercado y aumentar su participación.

Los aportes de este paradigma incluyen el concepto de innovación, es importante crear nuevos productos o servicios que satisfagan el mercado, implantar la palabra responsabilidad en el trabajo, medir el desempeño y los indicadores para medir el éxito de los planes, actividades y resultados y por último la meritocracia, la capacidad de lograr desarrollo a través de la competencia, experiencia y logros alcanzados. El ejemplo de este tipo de organizaciones es la empresa multinacional, es un tipo de modelo que asemeja al de una máquina, que no se detiene, que produce y genera beneficios de manera creciente e ilimitada.

Organizaciones verdes: Este paradigma se enfoca en la generación de comunidades, más equitativas, participativas y democráticas dentro de la organización, para esto es clave un liderazgo que empodere y genere pertenencia a la compañía. Este tipo de empresas se preocupan por su impacto en la sociedad y el ecosistema, buscando ser más sostenibles, es decir el beneficio económico, con un alto nivel de responsabilidad frente a lo social y ambiental. Para estas compañías es importante su cultura organizacional, el bienestar y motivación de sus colaboradores, Los aportes de este paradigma incluyen el empoderamiento de los colaboradores, la culturas organizacionales centradas en valores, modelos de negocio que incluyen el beneficio para todos los involucrados, un ejemplo de estas compañías, son aquellas que se centran en generar un buen clima laboral y que el bienestar de sus colaboradores es importante y hace parte de los indicadores de éxito de la empresa.

Laloux (2018) esboza que cada vez que la humanidad accede a un nuevo estadio de consciencia a través del desafío del paradigma anterior, también ha necesitado de un modelo de empresa exponencialmente más productivo y en este momento histórico en que las tecnologías están integrándose a un nivel de generar la cuarta revolución industrial, las empresas también están respondiendo con un nuevo modelo de trabajo y el nuevo paradigma que se está conformando es el de las organizaciones Teal.

Organizaciones Teal: Este modelo impulsado por la industria 4.0 está consolidando el siguiente gran paradigma organizacional, representando un nuevo estadio en el desarrollo de la consciencia colectiva y la estructuración de las organizaciones, de acuerdo con Laloux (2018) este paradigma tiene tres características clave:

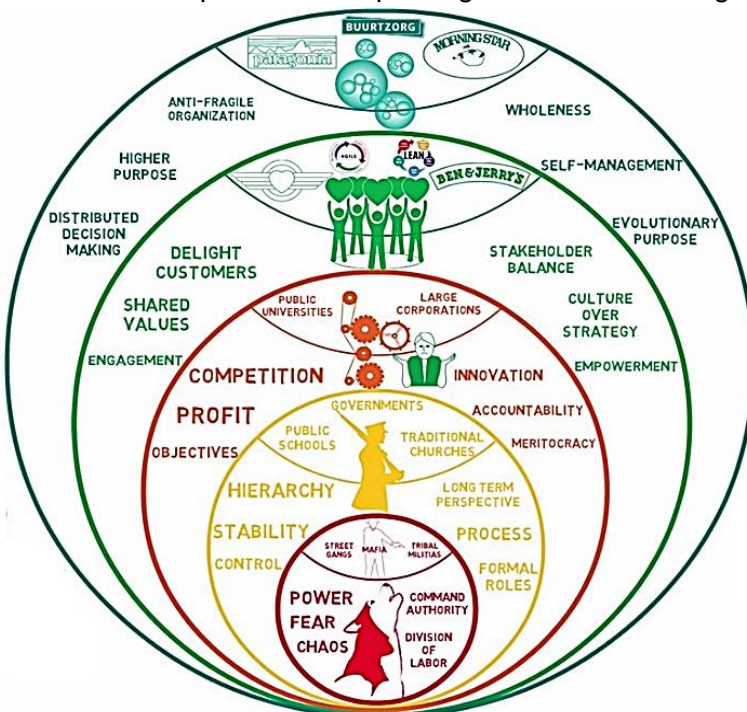
- Autogestión: Las organizaciones Teal se movilizan en sistemas humanos de equidad, cooperación y responsabilidad compartida. Los equipos de trabajo son más autónomos y las decisiones están compartidas entre las diferentes células de trabajo, haciendo el trabajo más eficiente e innovador,
- Propósito evolutivo: Este modelo organizacional tienen un enfoque en el sentido, en generar un valor elevado a la sociedad, al planeta y a sus colaboradores. La generación de riqueza solo una parte de sus objetivos, ya que estos deben estar vinculados a un bienestar común y aun desarrollo sostenible de la empresa y de todos los actores con la que interactúa.

- Plenitud de las personas: Estas organizaciones generan esfuerzos para que las personas encuentren sentidos de vida en su actuar dentro de la compañía, que puedan desarrollarse y avanzar de acuerdo con sus talentos, avanzando junto a sus familias y objetivos a un mejor vivir y compartir en sociedad. Las personas en estas compañías son el centro y razón de ser, aportar al mundo a través de procesos más consientes, promoviendo la trascendencia del ser humano y la empresa por medio de su actividad.

En las organizaciones Teal los equipos de trabajo y la misma empresa son percibidos como organismos vivos y conscientes, los cuales cuentan con sus propios sentidos y propósitos. Estas organizaciones tienen un nivel de adaptación y respuesta altamente coordinados con las necesidades del mundo el mercado y la sociedad.

Una de las características más importantes, es que cada paradigma planteado por Laloux (2018), incluye los avances del estado de desarrollo anterior, de esta forma los modelos de organización cada vez se hacen más complejos y exigentes, respondiendo a las diferentes necesidades que la sociedad, medios de producción y el mercado exigen en cada periodo de la humanidad. Otra de las características interesantes de estos modelos de organización es que hoy en día podemos ver ejemplos de cada uno de estos modelos en diferentes organizaciones, que de acuerdo con las necesidades de interacción y creación de valor se configuran y adaptan a estos paradigmas y avances de la organización humana.

Ilustración 2. Representación paradigmas del avance organizacional.



Fuente: HRBLOG.hu (<https://www.hrportal.hu/hrblog/stresszm/a-joovo-szervezeti-modellje-a-teal-eloadas-20170808.html>)

¿Qué tendencias a nivel de trabajo emergen desde la industria 4.0?

Según Whiting (2024) las empresas estiman que las habilidades básicas de los colaboradores se verán alteradas alrededor de un 44% y esta realidad se ve afectada por la baja capacidad de las empresas para diseñar y desplegar estrategias formativas que sean efectivas frente a la velocidad en la que avanza el desarrollo tecnológico. Se estima que del 2024 al 2027 rotará una cuarta parte de los puestos de trabajo, esto influenciado por tecnologías disruptivas, la transición ecológica, las condiciones geopolíticas y económicas globales.

El informe de riesgos globales de 2024 (World Economic Forum, 2024) destaca la falta de oportunidades económicas como uno de los principales riesgos en el futuro cercano. Expertos advierten que, si no se abordan los desafíos actuales, la movilidad económica podría verse aún más obstaculizada, marginando a grandes sectores de la población de las ventajas económicas. En respuesta a esta tendencia, es importante implementar mejoras en la formación de habilidades laborales, como medida clave para promover la equidad en el empleo. El informe de riesgos globales de 2024 enfatiza la necesidad de preparar a la fuerza laboral para un mercado de trabajo inclusivo y justo (World Economic Forum, 2024).

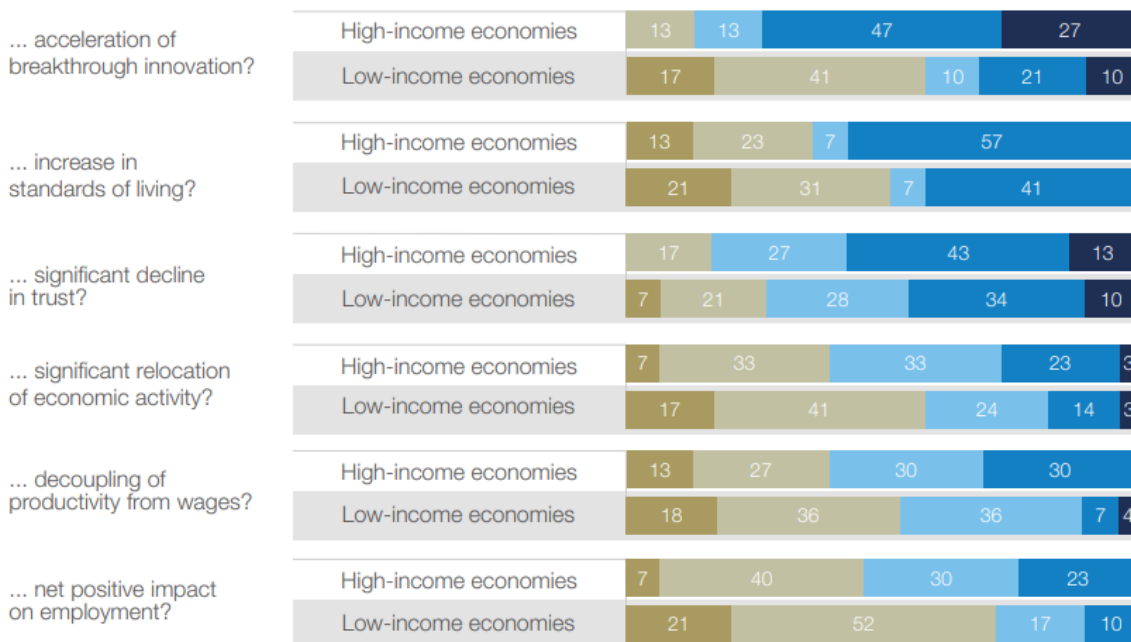
Whiting (2024) esboza 6 tendencias en el mercado laboral para 2024, análisis surgido de las sesiones e informes publicados durante el Foro Económico Mundial de 2024. La IA generativa aumenta la productividad, pero de forma desigual: Para el año 2024, se anticipa que la inteligencia artificial generativa impulsará significativamente la productividad y la innovación en naciones con economías de renta alta, más sin embargo, esta perspectiva es diferente para las naciones con economías emergentes, donde el 73% de los economistas y líderes encuestados, manifiestan no esperar que haya un impacto positivo sustancial en el empleo tras la implementación o integración de IA generativa. En los países desarrollados se proyecta un incremento en la eficiencia productiva, especialmente para algunos sectores como el de la informática, las comunicaciones digitales, los servicios financieros, la atención médica, los servicios de salud, el comercio al por menor, la manufactura, la ingeniería, el sector energético

y el logístico, entre otros. Al mismo tiempo el reporte destaca un marcado contraste entre los posibles beneficios y la inquietud existente respecto a los riesgos que conlleva la automatización, la sustitución laboral y la posible devaluación de ciertos empleos.

Tabla 1. Impacto en la IA generativa

De cara al próximo año, ¿qué probabilidad hay de que la IA generativa conduzca a...

■ Extremely unlikely ■ Somewhat unlikely ■ Neither likely nor unlikely ■ Somewhat likely ■ Extremely likely



Fuente: Foro Económico Mundial (Whiting, 2024)

Los empleos digitales siguen creciendo: Como lo esboza (Whiting, 2024) para 2030 se proyecta que los empleos digitales asciendan a 92 millones. Esta demanda de trabajos digitales tiene el potencial de mitigar la falta de trabajadores especializados en naciones con economías más desarrolladas y a la vez fomentar oportunidades laborales para trabajadores jóvenes. Los empleos digitales a nivel mundial podrían representar una valiosa oportunidad para aprovechar talentos profesionales a escala mundial, incrementando así el conjunto de profesionales a disposición para las empresas y brindando rutas para el avance económico en países de diversas capacidades económicas.

Los niveles de desempleo podrían aumentar: Durante el año 2023, el mercado ha incrementado los índices de empleabilidad a nivel mundial, según declaraciones del líder de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) Gilbert Hounbo (citado en Whiting, 2024) quien advirtió que las proyecciones realizadas por la OIT indican un posible incremento en la tasa

global de desempleo, pasando de 5,1% a 5,2% para el año 2024, lo que significaría aproximadamente dos millones de personas adicionales en búsqueda de trabajo. también hizo énfasis en la persistencia de brechas económicas entre naciones de distintos niveles de ingresos y destacó que los jóvenes enfrentan una probabilidad 3,5 veces superior de estar sin empleo en comparación con los adultos, resaltando la preocupante situación de trabajadores que luchan por cubrir sus gastos básicos. El impacto de la IA no necesariamente debe afectar el empleo, uno de los desafíos para enfrentar estas proyecciones es la formación continua, el fortalecimiento de habilidades y mejora de las cualificaciones en el uso de estas tecnologías que son fundamentales para adaptarse a los cambios de la industria 4.0.

Más oficinas "pop-up": Una oficina pop-up es una tendencia laboral en la cual se crean espacios de trabajo móviles y flexibles. Estos espacios de trabajo están en espacio no convencionales como puede ser un centro comercial, un parque, la playa, entre otros. Las empresas vienen en una tendencia de disminuir los trabajos 100% remotos, según el cofundador de LinkedIn Allen Blue (citado en Whiting, 2024) se ha registrado un decremento del 12% en las solicitudes de empleos remotos entre el 2022 y 2023, más sin embargo el 46% de los colaboradores solo buscan empleos de carácter remoto o híbrido. "La oficina va a competir con el trabajo desde casa... eso es bueno para la oficina", esboza Blue, ya que las organizaciones necesitarán innovar en la generación de entornos laborales que "hagan hincapié en la interacción humana dinámica". El papel de esta tendencia es crear espacios laborales de alto desempeño y sinergia laboral en espacios fuera de las oficinas (Whiting, 2024).

Las habilidades serán aún más importantes: La IA está influyendo en la forma en que generamos valor en las compañías, laboralmente el conocimiento aplicado de estas tecnologías facilitará, y remplazarán algunos de los oficios que actualmente realiza un ser humano. Más sin embargo es de resaltar que no se trata de que el trabajador sea remplazado por la tecnología, la necesidad radica en que el colaborador tenga habilidades que le permitan interactuar de manera efectiva con estas, aumentando su productividad y facilitando una interacción más estratégica y creativa con las herramientas a su disposición (Whiting, 2024). El desafío de los trabajadores y de las compañías consiste en la formación de estas habilidades de interacción con las tecnologías que nos brinda la industria 4.0. La realidad se reflejará en los trabajadores remplazados no por maquinas, software o robots, sino por otros humanos que interactúen de formas más habilidosas con estos avances.

Más mujeres se incorporan al mercado laboral: En 2020 el Banco Mundial (citado en, Whiting, 2024) estimó que la eliminación de las diferencias económicas de género podrían aportar a la economía mundial un total de 172 billones de dólares. Reshma Saujani (citada en, Whiting, 2024) expone que hay 606 millones de mujeres en edad laboral que no realizan una labor remunerada por sus responsabilidades asignadas en el hogar, frente a 40 millones de hombres en la misma situación. Enmarcados en esta realidad los mercados inician a exigir empresas con mayor diversidad, donde el género este más equilibrado y sus políticas demuestren un papel fundamental de la inclusión en la estructura de sus colaboradores (Whiting, 2024).

¿Qué expectativas en la industria 4.0 están impactando la experiencia del colaborador en las empresas?

La industria 4.0 en sus procesos de transformación socio cultural genera nuevas expectativas y alcances frente a las experiencias que un colaborador desea encontrar en su lugar de trabajo y como estas vivencias se ven relacionadas con el desempeño de individuos y grupos dentro y fuera de la organización, como lo esbozan Hamman & Brannigan (2023) la experiencia del colaborador no solo se limita a su entorno laboral, sino también a cómo percibe y experimenta las posturas de su organización sobre cuestiones sociales, políticas o ambientales, integrando necesidades emocionales únicas fuertemente vinculadas a factores que generan seguridad psicológica como lo son: inclusión social, nivel de certidumbre, sentido o propósito en su labor y profesión. Este conjunto de interpretaciones y experiencias generan expectativas que influyen en el nivel de satisfacción del colaborador con la compañía en la que trabaja.

La investigación presentada por Hamman & Brannigan, (2023) se centra en 4 pilares fundamentales:

- La empresa es un buen sitio para trabajar
- Retención, como el colaborador se visualiza trabajando para la empresa a corto y mediano plazo
- Sentido de pertenencia a la empresa
- Bienestar y emoción positiva

Estos pilares se ven influenciados por nuevas tendencias laborales en las organizaciones, las cuales influyen los niveles de satisfacción de los colaboradores, como lo muestra la siguiente imagen.

Ilustración 3. Mapa de experiencia del empleado



Fuente: (Hamman & Brannigan, 2023)

Según lo analizado en el estudio realizado a más de 4000 empleados por Hamman & Brannigan, (2023) existen impulsores de la experiencia del colaborador en las compañías (employee experience) factores que fortalecen la atracción y retención del talento corporativo, los más relevantes de acuerdo con el estudio son:

Crecimiento y desarrollo: Las empresas necesitan ofrecer una amplia gama de experiencias formativas (edtech) que le permitan al colaborador potenciar sus habilidades y competencias y así mismo ampliar su experiencia y dominio en los aportes que pueda brindar en la compañía (Upskilling y Reskilling). Una de las fuentes de motivación para el individuo es como su ambiente laboral lo impulsa a crecer, aprender y lograr maestría en sus saberes y destrezas.

Liderazgo: Es importante garantizar que los equipos cuenten con líderes en los cuales se pueda confiar, que tengan un interés genuino por las personas, que inspiren una visión con propósito, y los motive a cumplir y lograr victorias.

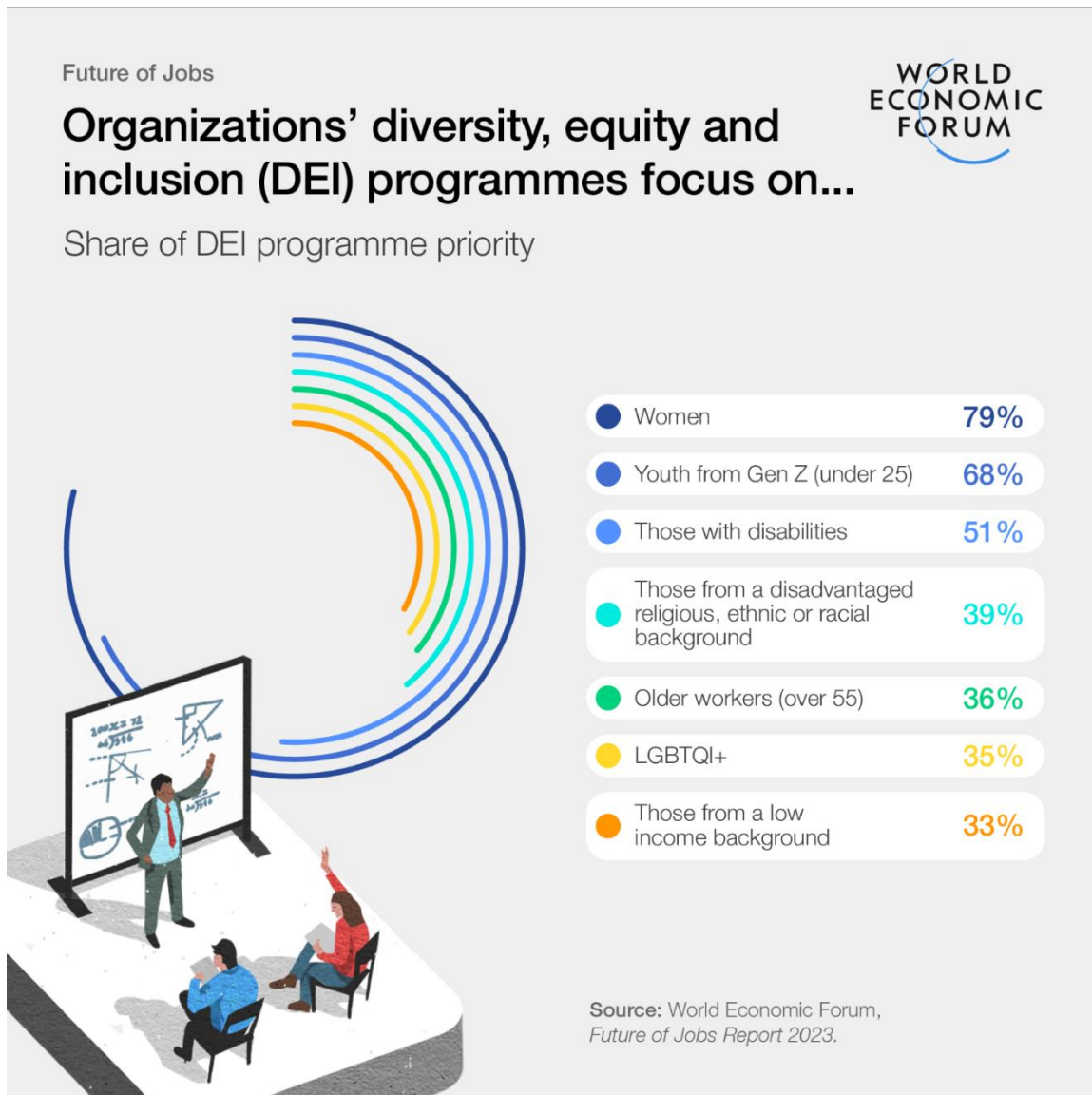
Respeto: El valor con mayor impacto en el nivel de satisfacción de los colaboradores es el respeto, el buen trato, la confianza, y la apreciación significativa del profesionalismo, brinda al colaborador un ambiente seguro donde desenvolverse y aportar sus esfuerzos de manera individual y grupal.

Expectativas realistas del puesto: Existe un equilibrio dinámico entre las competencias que se van desarrollando en el colaborador y las metas y objetivos planteados en su desempeño, al ser humano le encanta cumplir y que constantemente su evolución se vea reflejada en los aportes que puede realizar a un grupo social. Por tal motivo la motivación y desempeño del colaborador se ven directamente vinculadas a como se devuelve en un puesto de trabajo dado.

Sentirse Valorado: El reconocimiento de la labor realizada y cómo se destaca al colaborador de manera constante por su aporte, genera un aumento en el nivel de satisfacción del colaborador en la empresa. Adicionalmente que su identidad y personalidad únicas sean apreciadas y respetadas dentro la organización, hace parte de cómo la persona siente que es valorada dentro un grupo social.

Uno de los factores más relevantes para las organizaciones en la cuarta revolución industrial es la necesidad de incluir programas vinculados a la diversidad, equidad e inclusión (DEI) siendo una estrategia para el reconocimiento y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa. En el Foro Económico Mundial y su Informe sobre el futuro del empleo 2023 citado por Hamman & Brannigan, (2023) presenta el enfoque de los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) de las organizaciones. Donde los programas de inclusión de la mujer ocupan el mayor enfoque con un 79%, seguido de la vinculación e integración de jóvenes menores de 25 años con el 68%, personas con discapacidad tiene un enfoque del 51%, inclusión e integración de grupos minoritarios un 39%, apertura a personas de la tercera edad un 36%, la comunidad LGBTI+ un 35%, y personas menos favorecidas un 35%.

Ilustración 4. Enfoque de los programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI)



Fuente: (Hamman & Brannigan, 2023)

Liderazgo en la industria 4.0

Los líderes en la industria 4.0 enfrentan diversos desafíos para poder adaptar e integrar las demandas de una era marcada por la revolución tecnológica (Higuera & Peñalver, 2023). De esta manera se visualizan 5 retos que el liderazgo deberá afrontar para adaptarse a estos momentos de cambio:

Oportunidades de las tecnologías: Los líderes necesitan entender y aprovechar los avances tecnológicos para promover productividad, competitividad y eficiencia en la organización.

Gestión del cambio: Un líder necesita acompañar, direccionar y estar atento a los cambios que enfrenta el mercado, la empresa y los equipos de trabajo, de manera que estas transformaciones potencien los resultados, no los limiten. Un líder que gestiona el cambio identifica las claves que lo promuevan o las barreras que se estancan por comportamientos más conservadores, un líder acompaña a sus equipos a tomar decisiones que garantizan la sostenibilidad de la empresa, canalizando esfuerzos, intenciones a una visión de futuro donde el cambio cobra sentido (Higueras & Peñalver, 2023).

Plan carrera y plan sucesor: Es indispensable que los líderes generen estrategias para el fortalecimiento y adquisición de habilidades de liderazgo, de manera que la identificación, atracción y desarrollo de talento, mantenga a los equipos en altos niveles de desempeño y cuente con líderes que puedan tomar el mando en los momentos que sea necesario hacerlo (Higueras & Peñalver, 2023).

Capacidad de afrontamiento: En entornos del mercado donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entornos VUCA) es la constante, es importante fortalecer las capacidades de los colaboradores para afrontar los desafíos habituales del cargo, exigiendo a los líderes, aptitudes que les permitan identificar, acompañar y formar a colaboradores y equipos en su manejo emocional y técnico para dar soluciones en contextos altamente demandantes (Higueras & Peñalver, 2023).

Globalización y teletrabajo: La tecnología de la industria 4.0 exponencialmente ha integrado los entornos multiculturales, lo que desafía a las empresas y a líderes en comprender contextos mucho más amplios, que incluyen lenguajes, culturas, modelos de trabajo y legislaciones diferentes, incluso en un mismo equipo de trabajo. La tendencia es encontrar talento en cualquier lugar del mundo e integrarlo en un mismo equipo donde las ubicaciones de sus integrantes se sitúan en diversas latitudes del mundo, colaborando y encontrando soluciones entre sí. Por tal motivo los líderes se preparan para entornos laborales donde la interculturalidad, el trabajo remoto y la comunicación juegan un papel indispensable en la efectividad de los resultados y en el logro de los objetivos corporativos (Higueras & Peñalver, 2023).

Las transformaciones que actualmente impactan a las empresas se caracterizan por su naturaleza altamente dinámica y disruptiva, haciendo imprescindible que el liderazgo en las organizaciones sea capaz de navegar y dirigir eficazmente estos cambios a través de habilidades que permitan adoptar enfoques flexibles y adaptables, que faciliten altos niveles de colaboración y autonomía dentro de la organización. La implementación de una cultura organizacional que valore la solución creativa de problemas, la inteligencia emocional, la innovación y la adaptación a la era digital será fundamental para la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles. Las empresas deben propender por adoptar estilos de liderazgo más humanos, que promuevan el crecimiento profesional y personal. Unos valores coherentes entre la organización y los colaboradores, fomentando el sentido y el propósito en común, ampliando la posibilidad de una mayor productividad y competitividad en la empresa, mejorará los niveles de satisfacción y bienestar de sus equipos. Los líderes del futuro serán aquellos que inspiren, forjen relaciones de confianza y sepan manejar las emociones y aspiraciones de su equipo para motivar un compromiso genuino y duradero. Nos encontramos al umbral de una nueva era de liderazgo, una que demanda una visión renovada y adaptativa para el éxito organizacional (Higuera & Peñalver, 2023).

Equipos de trabajo en la industria 4.0

Los sistemas sociales en las organizaciones integran esfuerzos para el logro de objetivos en común, mancomunando conocimientos y habilidades individuales en competencias grupales. Como lo expone (Ramírez, 2018) la introducción de tecnologías cambia las dinámicas de estos equipos de trabajo y la revolución 4.0 ha impactado las organizaciones y sus formas de relacionamiento de los colaboradores entre sí, Estos equipos se caracterizan por su adaptabilidad, efectividad e integración con nuevas tecnologías, transformado la manera en que las organizaciones operan, introduciendo sistemas automatizados e inteligentes que se integran estrechamente con las labores de los colaboradores, permitiendo optimizar procesos y promover la productividad. La colaboración entre máquinas y humanos se ha vuelto más fluida, con robots que asisten en tareas repetitivas y peligrosas, liberando así a los trabajadores para que se enfoquen en actividades más artísticas, creativas o innovadoras. Los desarrollos constantes en comunicación y el análisis de la Big Data. Potencian la toma de decisiones con información oportuna y de alto valor para las compañías. La Industria 4.0 promueve entornos de trabajo más colaborativo, donde las herramientas digitales permiten a los equipos trabajar

juntos de manera más efectiva, sin importar el lugar del mundo donde se encuentren sus integrantes. Esta revolución tecnológica requiere que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y se adapten a tecnologías en constante avance, donde la capacidad de aprender y aplicar soluciones es crucial para el éxito de los equipos y las empresas. La formación continua y el desarrollo profesional son fundamentales para fortalecer la capacidad de adaptación de individuos y equipos a las dinámicas exigencias del mercado, ya que las competencias requeridas evolucionan rápidamente junto con los avances en tecnología. La realidad digital actual está redefiniendo las reglas de producción, comercio e interacción, adaptándose constantemente para enfrentar en dinamismo de un mercado globalizado y altamente competitivo (Ramirez, 2018).

¿Cómo son las metodologías de trabajo en la industria 4.0?

Como lo esboza Stein & Barrachina (2020) las metodologías de un trabajo se definen como el conjunto de procesos, técnicas, lineamientos y prácticas que son usadas para gestionar una labor o proyecto de manera efectiva. Esta gestión se lleva a cabo bajo una estructura que orienta la ejecución de diversas tareas con el objetivo del logro de metas, estableciendo las formas y tiempos mediante los cuales se efectuarán acciones y ofrece una forma de seguimiento e indicadores para obtener los entregables o resultados esperados. Estas metodologías proporcionan una guía específica y detallada para el cumplimiento de diferentes etapas que complementan un proyecto. Permiten garantizar que las acciones realizadas tengan un estándar, generando confiabilidad, validez y que sean fácilmente replicables. Estas acciones se basan en la optimización de recursos, reducción de riesgos y mejora de la eficiencia y efectividad de los compromisos.

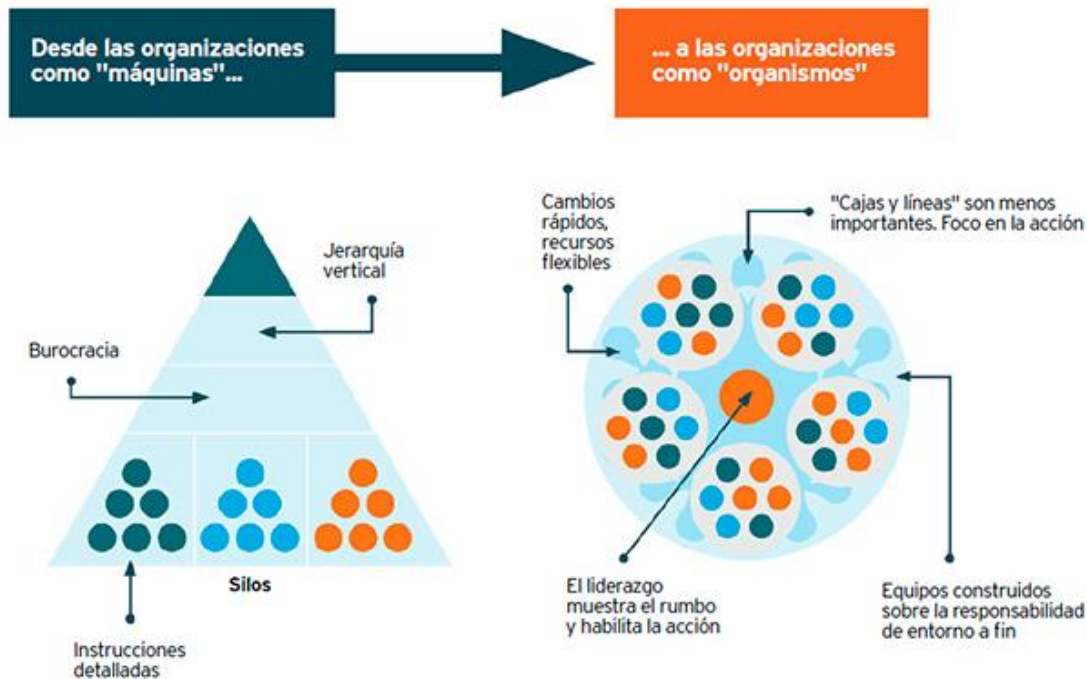
La revolución industrial 4.0 ha impactado la forma en las que las empresas ejecutan sus tareas y logran sus objetivos, como lo expone un estudio de Accenture citado por (Stein & Barrachina, 2020) en 2018, el 63% de las empresas anticipaba los cambios radicales que necesitaban para reestructurar la forma de trabajo de sus compañías, Los cambios tecnológicos están llevando a las compañías a virar sus estructuras de jerarquía y burocratización, por equipos de trabajo más autónomos a través de metodologías ágiles, que les permitan a los equipos proponer y tomar decisiones que faciliten la innovación y flexibilidad para adaptarse al dinamismo cambiante de los mercados actuales.

. Stein & Barrachina (2020) refieren que, en las organizaciones lineales con una estructura piramidal y jerárquica, la toma de decisiones es lenta ya que fluye de arriba hacia abajo, comenzando por la alta dirección que planifica, supervisa y controla la aplicabilidad de sus estrategias, que son tomadas por los mandos medios y ejecutada por la fuerza del trabajo. Aunque esta estructura es fuerte y orientada, tiende a ser poco flexible y lenta para generar cambios. Este tipo de estructuras suelen crear brechas entre quienes toman decisiones y quienes las ejecutan, limitando la innovación y la resolución de problemas. Frente a un entorno que avanza de forma constante, donde las exigencias del mercado cambian rápidamente, surge la necesidad de modelos de trabajo en los que se facilite la innovación, la eficiencia operativa y la toma rápida de decisiones.

De acuerdo con una encuesta de 2018 realizada por McKinsey citado por (Stein & Barrachina, 2020), el 88% de los líderes empresariales encuestados manifestaron la importancia de implementar metodologías Ágiles como prioridad estratégica para su compañía, y de este 88 % menos del 10% indica que su empresa logró la implementación de metodologías ágiles de forma efectiva. Esto evidencia la necesidad de adaptación necesaria para transformar las metodologías de trabajo clásicas en métodos más innovadores, adaptativos y flexibles.

Stein & Barrachina (2020) plantean la pregunta ¿Qué hace que una empresa sea ágil? y diferentes análisis a organizaciones que han implementado estas metodologías se han destacado por 3 características principales: Primero el desarrollo de equipos pequeños, con alto nivel de autonomía, con un alto grado de comunicación, con un trabajo articulado con el cliente final y responsables del éxito del proyecto. Segundo, un enfoque en la satisfacción del cliente, donde la entrega de valor se hace de manera continua, ajustando procesos, entregables rápidamente, generando victorias tempranas en el proceso. Tercera, La creación de una red de equipos de alto rendimiento, con una cultura enfocada en los principios ágiles, con la capacidad y autonomía de tomar decisiones y mantener el equilibrio entre las necesidades del cliente final y los beneficios para la compañía.

Ilustración 5. Organización clásica a organización ágil



Fuente: Encuesta realizada por McKinsey 2018, citado por (Stein & Barrachina, 2020)

¿Qué competencias exige la industria 4,0 a los colaboradores y equipos?

El mercado actual se caracteriza por una gran volatilidad derivada de los desarrollos tecnológicos que avanzan a un ritmo acelerado, lo que lleva a las empresas a generar innovación y adaptación en lapsos cortos de tiempo. Por lo cual las metodologías de trabajo que tenían un auge por la gran capacidad de generar resultados antes del año 2000 empezaron a verse insuficientes para los ritmos de cambio que exigían los proyectos en las empresas para mantenerse vigentes en un mercado altamente competitivo y dinámico. Una de estas metodologías aún vigente para algunas compañías es la "Waterfall" o cascada, esta metodología lineal esboza Stein & Barrachina (2020) está estructurada por fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre. Esta metodología de trabajo no posee la flexibilidad necesaria para tomar decisiones que permitan hacer cambios o virajes en la ejecución del proyecto, ya que el método está diseñado para lograr cumplir a cabalidad con lo diseñado inicialmente en el proyecto, más sin embargo después del año 2000 la tecnología generó saltos de comportamiento social, cambiando drásticamente las necesidades de clientes y usuarios, donde un producto o servicio que tomara mucho tiempo en salir, podría impactarse

con una competencia más ágil o con un producto ya no tan atractivo para sus clientes . Así surge la necesidad para generar métodos de trabajo más flexibles, adaptativos y ágiles. En el año 2001 varios profesionales de la industria del software se reunieron en las montañas Rocosas en Utah, Estados Unidos y fundaron la Agile Alliance, donde se registró el Manifiesto por el desarrollo ágil del software, cuyo objetivo precisamente era generar métodos de trabajo ágiles para la ejecución de proyectos. Una de las características de este es la apuesta por *“individuos e interacciones vs. procesos y herramientas, software funcionando vs. documentación técnica, colaboración con el cliente vs. negociación contractual, y respuesta ante el cambio vs. seguir un plan”* (Stein & Barrachina, 2020).

4.2. Liderazgo en la era de la revolución 4.0

El papel del liderazgo en las empresas de la revolución 4.0 es indispensable para la adaptación de las transformaciones vertiginosas y cambios de paradigmas que se avecinan. Estos líderes tienen unas características y atributos que facilitan esas implementaciones, aprovechamientos e integraciones a los saberes y prácticas que son necesarias para que la organización garantice su continuidad en el mercado.

¿Qué es el líder?

El liderazgo, según Maxwell (2005), se define como la capacidad que tiene una persona para guiar, influir y motivar a un grupo de individuos hacia el logro de un objetivo en común. Maxwell (2005) ha identificado una serie de principios clave que son fundamentales para ser un líder exitoso: Influencia: El líder tiene la capacidad de influir con las personas que interactúa y dotar de sentido y compromiso a una misión y visión. Relacionamiento: El líder favorece el establecimiento de relaciones sólidas y de confianza, favoreciendo la interacción de los integrantes del equipo. Integridad: El líder actúa coherentemente con sus valores, es honesto, transparente y un ejemplo para el equipo. Servicio: El líder debe estar dispuesto a servir y apoyar a su equipo de trabajo, tiene un interés genuino por el otro y su desarrollo laboral e incluso personal. Desarrollo de personas: El líder identifica potencialidades y talentos, facilitando el desarrollo de estos en sus colaboradores.

El líder es un movilizador de talento y vidas, para integrar intereses en objetivos en común. Goleman (2013) define al líder como la persona que aplica habilidades de inteligencia

emocional (IE) en su entorno social. Estas habilidades son: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones. Goleman argumenta que la IE es fundamental para el liderazgo efectivo, ya que permite a los líderes comprender, orientar y potenciar sus propias emociones, así como influir en las emociones de otras personas. Goleman enfatiza que un líder tiene la capacidad de dirigir y al mismo tiempo, inspira y motiva a su equipo hacia el desarrollo laboral, personal y corporativo.

Sin embargo, los líderes no son todos iguales, ni los estilos de liderazgo tienen efectividad en todas las situaciones, una propuesta que abarca estas dinámicas cambiantes, es lo expuesto por Kofman (2022) donde expone un modelo de liderazgo basado en la conciencia, y esta entendida como la capacidad de estar presente, atento y conectado consigo mismo y con los que interactúa. Fortalecer la conciencia es indispensable para desarrollar un liderazgo auténtico, ético y transformador, que genere valor tanto para el equipo y la organización. Kofman (2022) plantea que el líder consciente debe fomentar seis atributos esenciales: integridad, responsabilidad, comunicación, humildad, coordinación y colaboración. Estos atributos le permiten al líder alinear sus acciones con sus valores, asumir las consecuencias de sus decisiones, identificar sus fortalezas y debilidades, comunicarse con claridad, coherencia y respeto, trabajar de manera colaborativa y lograr resultados.

Integridad: Se plantea como la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Un líder íntegro actúa congruentemente con sus valores y principios, sin permitir que factores externos o intereses propios modifiquen o interrumpan en su actuar frente a sí mismo y el equipo. La integridad genera confianza y credibilidad y permite inspirar a otros a actuar con ética y profesionalismo.

Responsabilidad: Capacidad para responder por los resultados de las acciones propias y las del equipo, sin culpar a otros o a las circunstancias. Un líder responsable es aquel que asume sus proyectos, estableciendo objetivos claros, medibles, y haciendo seguimiento y acompañamiento para el logro de objetivos. También implica ser proactivo e integrar esfuerzos para dar soluciones ante los problemas o desafíos que se presenten en el equipo. La responsabilidad genera que los colaboradores se involucren más con logro de los objetivos, cuando el líder se responsabiliza y delega adecuadamente responsabilidades el equipo toma parte y se enfoca en el logro.

Comunicación: Es una competencia indispensable para un líder, expresarse de manera asertiva, clara y que movilice las emociones que faciliten comportamientos que orienten el resultado, necesita de una escucha activa y de un interés genuino por el otro. Una comunicación asertiva genera entendimiento, orientación y articulación. Un líder transmite la visión, la estrategia y los objetivos de manera que garantiza que cada uno de los integrantes del equipo conoce a cabalidad la información que necesita para articularse con el equipo, y el sentido de su rol y el de los otros en el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, una buena comunicación facilita al líder generar un clima de apertura y confianza, donde se fomenta el diálogo continuo, el tener conversaciones difíciles oportuna y con respeto y una retroalimentación que enfoca al desarrollo integral de los integrantes del equipo.

Humildad: En el liderazgo la virtud es la capacidad para reconocer las propias limitaciones y fortalezas, evitando acciones de arrogancia u orgullo, de valorar el conocimiento y experiencia de los demás, aprendiendo y reconociendo los aportes de cada uno de los integrantes del equipo. La humildad implica una alta disponibilidad al cambio, la crítica constructiva enfocada en el desarrollo y crecimiento de sí mismo y las personas con las cual interactúa, también implica la capacidad de pedir ayuda cuando lo necesite y de reconocer los errores cuando se cometen. La humildad genera ambientes de respeto y facilita la influencia en otros, facilita el aprendizaje, generando ambientes de colaboración, aprendizaje y desarrollo.

Coordinación: Es la capacidad de organizar y sincronizar acciones y orientarlas al logro de objetivos en común. Un líder que coordina de manera efectiva identifica los talentos y habilidades de los integrantes del equipo, lo que le permite proporcionar información para la asignación de roles, responsabilidades, recursos y tiempos. La coordinación implica el acompañamiento y seguimiento, monitoreando y evaluando el desempeño en el trabajo, identificando y facilitando la resolución de posibles conflictos y dando reconocimiento al trabajo bien hecho. Una coordinación adecuada genera eficiencia y efectividad. Al ser humano le encanta sentirse útil y el líder facilita ambientes donde su equipo se siente productivo, que le permite identificar ciclos de productividad y dar cierre a ciclos, en un trabajo coherente y con sentido, que permite orientar esfuerzos y trazarlos de una manera clara al logro de objetivos.

Colaboración: La colaboración es la disposición a trabajar en equipo, compartiendo conocimientos, experiencias y recursos. Un líder colaborador es aquel que promueve la participación e integración entre los colaboradores, creando una cultura de confianza y apoyo mutuo. La colaboración implica también reconocer y celebrar los logros colectivos, generando

un sentido de pertenencia y orgullo. La colaboración es un atributo indispensable para el liderazgo porque genera sinergia y valor. Los colaboradores se sienten más creativos e innovadores cuando el líder les estimula a aportar ideas y soluciones, aprovechando la diversidad y la complementariedad. Además, la colaboración permite al líder ser un constructor de equipos, fortaleciendo las relaciones y el compromiso.

El liderazgo consciente de acuerdo con Kofman (2022) es un modelo que propone desarrollar seis atributos que permiten al líder actuar con plena atención y responsabilidad, alineando los intereses y las acciones de los colaboradores hacia un propósito en común. Cada uno de estos atributos tiene una importancia específica para el desarrollo del liderazgo, generando confianza, compromiso, aprendizaje, respeto, influencia, entendimiento, alineación, eficiencia, efectividad, sinergia y valor. De esta forma el líder consciente facilita que la cultura organizacional refleje estos atributos, promoviendo el aprendizaje continuo, la innovación y el compromiso del equipo de trabajo. La importancia del liderazgo radica en que permite a las empresas tener un acercamiento más conciso con sus colaboradores y clientes, promoviendo acciones de adaptación, sostenibilidad y competitividad.

Importancia del líder en la organización

El líder tiene un papel indispensable en la organización, Stein & Barrachina (2020) exponen que el líder eficaz promueve y potencia la autonomía en los integrantes del equipo de trabajo, una gestión del modelo de negocio más flexible, innovadora y funcional, propiciando una responsabilidad y compromiso colectivos que permiten a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios, respondiendo eficientemente a las necesidades del mercado y sus clientes. El líder actúa como un facilitador para su equipo, sirviendo y proporcionando los conocimientos, los recursos y confianza necesarios, para conducir al equipo a ser más productivo, con un clima más colaborativo, donde los grandes aportes, transforman ideas en soluciones, generando compañías más flexibles y que responden más rápido a las dinámicas del mercado y su competencia.

El líder de la revolución 4.0 necesita de un conjunto de atributos que le permitan adaptarse a las nuevas necesidades de los equipos y las compañías, de esta forma Higuera & Peñalver (2023) exponen 12 atributos que le permiten al líder actual abordar estos cambios y movilizar la cultura para lograr el cumplimiento de los objetivos y estrategias.

Tabla 2. Atributos del líder en la industria 4.0

Atributo	Descripción
Visión	Un líder eficaz conoce la realidad de su organización y la del contexto, sabe definir una visión clara del futuro, aterrizada en objetivos claros y medibles y comunicarla de forma eficaz e inspiradora, movilizand o a quipos, empresa y actores clave a propósitos en común.
Pensamiento estratégico	El nuevo líder debe ser capaz de analizar datos, utilizar herramientas técnicas y digitales para tomar decisiones adecuadas y desarrollar la organización de forma efectiva hacia la visión estratégica, aprovechando las oportunidades y adaptándose a los cambios del entorno.
Empatía	El líder 4.0 se preocupa por sus colaboradores y es capaz de entender sus necesidades técnicas, de desarrollo profesional, personales e, incluso, de bienestar, para ofrecerles las mejores soluciones posibles.
Innovación	El líder necesita ser innovador y tener la capacidad de generar nuevas soluciones creativas y de valor para los desafíos que afronta la organización.
Capacidad de influencia	El líder comunica de forma clara, transparente y efectiva, tiene la capacidad de persuadir y convencer de forma positiva a los demás para que se integren a su visión, misión y estrategias.
Desarrollo del equipo	El líder transformador y humanista se enfoca en el desarrollo personal y profesional de su equipo, fomentando un ambiente de aprendizaje continuo. Promueve un ambiente colaborativo y propicia el trabajo en equipo, valorando la diversidad y las fortalezas de cada miembro
Integridad	Este nuevo entorno exige un líder honesto y ético en todas sus acciones, que sea un modelo positivo para su equipo y el resto de <i>stakeholders</i> .
Humildad.	El líder debe reconocer que no lo sabe todo y estar dispuesto a aprender de su equipo y del entorno, a aceptar críticas constructivas y a rodearse de los mejores.
Respeto.	Los mejores profesionales respetan a las personas en sus relaciones, en sus opiniones y valores, aprecian la diversidad y fomentan un ambiente inclusivo.
Bienestar.	El líder de esta nueva era es consciente de la incertidumbre y tensión que origina el nuevo entorno para la organización y sus personas, y busca alternativas para su bienestar laboral, físico y psíquico.
Resiliencia	El nuevo líder sabe hacer que la organización “surfee” a lo largo del tiempo las dificultades que van surgiendo. Es un ejemplo de voluntad para su equipo. Persevera en las complicaciones, sabe ser flexible y adaptarse a los cambios y asume riesgos cuando es preciso.
Sostenibilidad	Los líderes de la nueva era tienen en cuenta el impacto a largo plazo de sus decisiones y acciones, y buscan crear soluciones sostenibles que beneficien tanto a sus organizaciones como a la sociedad en su conjunto.

Fuente: Adaptada de (Higueras & Peñalver, 2023)

¿Qué estilos de liderazgo necesitan las compañías para adaptarse a las exigencias de la industria 4.0?

Goleman (2013) propone seis estilos de liderazgo basados en la inteligencia emocional, que son: el coercitivo, el orientador, el afiliativo, el democrático, el ejemplar y el coach. Cada

uno de estos estilos tiene sus ventajas, desventajas, y su efectividad dependiendo del contexto, de la tarea y de las características de los equipos de trabajo. El líder debe ser capaz de adaptar su estilo a las necesidades y demandas de cada situación, utilizando el más apropiado en cada momento. Así, podrá generar un clima laboral positivo, fomentar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, mejorar el rendimiento y la productividad, y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Estos estilos se describen de la siguiente manera:

El estilo coercitivo se basa en la imposición de la autoridad y la exigencia de obediencia. El líder dicta lo que hay que hacer y cómo hacerlo, sin tener en cuenta las opiniones ni efectos personales de su equipo. Este estilo puede ser útil en momentos de crisis o emergencia, cuando se requiere una acción oportuna y decisiva, o cuando se trata de colaboradores problemáticos o con poca efectividad. Sin embargo, su uso prolongado o indiscriminado puede generar un clima de tensión emocional, miedo, resentimiento y desmotivación, así como inhibir la creatividad y la iniciativa.

El estilo orientador se basa en la definición de una visión clara y compartida del futuro, y en la inspiración y el entusiasmo del equipo por lograrla. El líder comunica sus expectativas y confía en la capacidad del equipo para cumplirlas, ofreciendo reconocimiento y recompensa por los logros. Este estilo es efectivo cuando se busca innovar, cambiar o mejorar la situación actual, o cuando se trata de colaboradores enfocados, efectivos y motivados. No obstante, puede resultar contraproducente si el líder no presta atención a los detalles, a los procesos o a las necesidades inmediatas.

El estilo afiliativo se basa en la creación de relaciones armoniosas y afectivas entre los integrantes del equipo. El líder se preocupa por el bienestar emocional de los demás, escucha sus problemas y les brinda apoyo y comprensión. Este estilo es beneficioso cuando se busca fomentar confianza, cooperación y cohesión en el equipo, o cuando se enfrentan situaciones de conflicto o alto estrés laboral. Sin embargo, puede ser perjudicial si el líder evita la confrontación, dar feedback o corregir posibles errores en la operación, o si prioriza las relaciones sobre los resultados.

El estilo democrático se basa en la participación e integración de los integrantes del equipo en la toma de decisiones. El líder consulta opiniones y sugerencias, y las incluye en la construcción o elección de su estrategia. Este estilo es apropiado cuando se busca generar consenso, compromiso y responsabilidad, o cuando se dispone de tiempo suficiente para

deliberar. No obstante, puede ser ineficaz si el líder no tiene una visión clara o si hay demasiada diversidad o discrepancia entre los participantes.

El estilo ejemplar se basa en el establecimiento de altos estándares de calidad y excelencia, y en la demostración con el propio ejemplo. El líder es exigente consigo mismo y con los demás, y muestra competencia, eficacia y profesionalidad en todo lo que dice y hace por eso la coherencia es indispensable en este estilo de liderazgo. Esta forma de liderar es conveniente cuando se busca incrementar el rendimiento y la productividad, o cuando se cuenta con colaboradores capacitados y dispuestos a desarrollarse y mejorar. No obstante, puede ser nocivo si el líder no tiene mucha flexibilidad o adaptación, o si genera una presión excesiva o una competencia desleal en su equipo de trabajo.

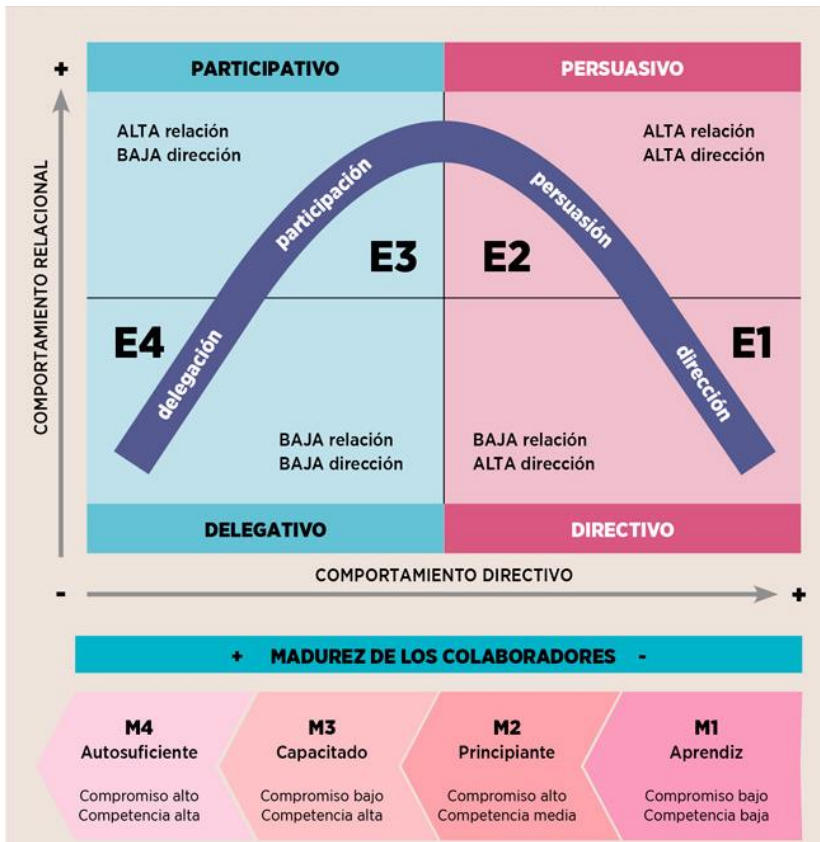
El estilo coach se basa en el desarrollo del potencial y el talento de los seguidores. El líder actúa como un mentor o un guía, que identifica fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo, y les ofrece retroalimentación, consejo y orientación para mejorar. Este estilo es idóneo cuando se busca fomentar el aprendizaje, el crecimiento y la autonomía, o cuando se dispone de tiempo y recursos para invertir en el desarrollo de las personas. Sin embargo, puede ser inútil si el líder no tiene las habilidades o la experiencia necesarias para enseñar, o si los colaboradores no tienen interés o disposición para aprender.

El liderazgo es una competencia clave para el éxito empresarial, que requiere de una inteligencia emocional que permita adaptar el estilo de liderazgo a cada situación. Según Goleman (2013), el líder debe conocer y dominar los seis estilos de y saber cuándo y cómo aplicarlos para lograr los mejores resultados en su equipo de trabajo.

Higueras & Peñalver (2023) esbozan que la industria 4.0 ha desafiado a los clásicos estilos de liderazgo paternalista, autoritario, transaccional, egocéntrico o burocrático, los cuales no responden efectivamente a las necesidades de los equipos de trabajo actuales. Las empresas buscan a líderes que promuevan la colaboración, el compromiso a largo plazo, la autonomía, la innovación y la creatividad. La capacidad de adaptación y la flexibilidad como factores esenciales para sobrevivir en mercados altamente cambiantes y globalizados. Frente a estas necesidades, el modelo de Hersey y Blanchard citados por (Higueras & Peñalver, 2023) expone el liderazgo situacional, un modelo de liderazgo adaptativo, el cual sugiere que el líder más efectivo se adapta a las necesidades del equipo y a la situación particular por la que atraviesa, de modo que el liderazgo necesita ajustarse en función de las competencias y capacidades de

los integrantes del equipo (madurez), como de su grado de interacción con las responsabilidades asignadas (necesidades de apoyo). De esta forma identifica 4 estilos de liderazgo:

Ilustración 6. Modelo de liderazgo situacional.



Fuente: (Hersey, P. y Blanchard, K. Management of Organizational Behavior, 1969, citado por, Higuera & Peñalver, 2023)

- (E1) Directivo: el líder es el único que toma las decisiones y da las directrices a seguir.
- (E2) Persuasivo: el líder toma las decisiones, pero se apoya en su equipo para estructurar estrategias.
- (E3) Participativo: Se comparten las decisiones entre el equipo y el líder, fomentando la participación de los integrantes del equipo.
- (E4) Delegativo: el líder delega su autoridad y responsabilidad en integrantes del equipo.

En este modelo se presentan cuatro niveles de madurez, según la competencia y el compromiso de los integrantes del equipo: Inicia en (M1) bajo nivel de madurez, donde los integrantes del equipo poseen bajo nivel de competencia y compromiso, hasta (M4) donde la competencia el compromiso para el cumplimiento de objetivos es el más elevado evidenciando el máximo nivel de madurez (Higueras & Peñalver, 2023).

Las transformaciones e impactos asociados a las tecnologías de la industria 4.0 han exigido cambios en los estilos de liderazgo. Renjen (2019) esboza 4 tipos diferentes de liderazgo que permiten enfrentar los desafíos subyacentes a la adaptación de las tecnologías de la cuarta revolución:

El líder que genera impacto social: Son líderes que se movilizan por el desarrollo humano, por el impacto que pueden generar las iniciativas en los equipos, la comunidad o la sociedad en general. Un líder enfocado en desarrollar personas, Están más dispuestos a enfrentar los cambios a formar y dar acompañamiento a su equipo de trabajo, empresas que identifican como su labor tiene propósito y como a través de sus operaciones generan valor a sus colaboradores familias, actores de interés y a la sociedad en común contará con líderes que se abanderan de esas causas y que transmitan ese compromiso a sus equipos.

El líder Big Data: Estos líderes se enfocan en tomar decisiones o promover iniciativas a partir del análisis efectivo de la información. Este tipo de profesional tiene una confianza sustentada en la capacidad de proyectar oportunidades a través de la aplicación y análisis de grandes cantidades de información que los avances tecnológicos han podido suministrar. En el último año, las empresas que afirmaban tener un equipo sólido de análisis de data crecieron un 5 % o más, que otras empresas sin estas ventajas (Deloitte, 2019).

Líderes impulsores de tecnología. Estos líderes comprenden que invertir en innovaciones disruptivas pueden dar ventajas diferenciales a sus empresas frente a sus competidores. navegan en las nuevas aplicaciones tecnológicas, probando, generando prototipos, encontrando posibles soluciones. Las empresas que primero se adaptan y aprovechan tecnologías disruptivas generan ventajas competitivas que genera valor a sus compañías.

Desarrolladores de talentos. Estos líderes forman y entrenan a sus equipos para aprender y adaptarse a nuevas tecnologías. Entienden que los recursos invertidos en dinero o tiempo en

sus colaboradores son estrategias diferenciales que le permitirá a la empresa adaptarse y aprovechar los cambios de la revolución tecnológica 4.0.

Las empresas de cara al futuro promueven en sus equipos de líderes estas competencias, como factores clave en su organización. La capacidad de un liderazgo capaz está en movilizar los sistemas sociales de la organización hacia el compromiso y enfoque de las corporativas, promoviendo culturas adaptadas al cambio, autónomas y confiadas, que aportan ideas y proyectos para lograr innovación y mejora continua, en el mercado cambiante y global de hoy en día.

Otro de los estilos de liderazgo necesarios para la revolución 4.0 es el inclusivo, el cual hace parte de esas habilidades integradas necesarias para dirigir los equipos de trabajo actuales. Hoffmann, McLellan, & Vitug (2024) plantean la necesidad imperante de un modelo de liderazgo inclusivo e integrado para enfrentar los desafíos complejos y multifacéticos generados por las nuevas tecnologías y su fusión con los organismos y su realidad. “Los modelos tradicionales de liderazgo han demostrado ser insuficientes para abordar crisis interconectadas como las ambientales, sanitarias, financieras y humanitarias”. Un liderazgo inclusivo combina diversos factores promoviendo un equilibrio entre las responsabilidades, capacidades interacciones, diversidad e interculturalidad. Este enfoque también se centra en el cumplimiento de los objetivos de la organización, al mismo tiempo que genera impactos positivos en la salud física, emocional y laboral de las diferentes comunidades que componen los colaboradores dentro de los equipos de trabajo, este tipo de liderazgo adopta un enfoque de empatía y colaboración, que permite al colaborador sentirse identificado con la empresa y fomenta el sentido de permanencia e identidad con la compañía.

El papel fundamental del liderazgo femenino en un estilo inclusivo es fundamental, la investigación realizada por la fundación Unlocking Eve, centrada sobre el liderazgo femenino durante la pandemia de COVID-19, reveló que las líderes más eficaces fueron aquellas que priorizaron métodos de relacionamiento entre los colaboradores. Estas líderes se caracterizaron por ser parte del equipo y gestionar como facilitadoras en diversas dimensiones tanto laborales como personales, permitiendo armonizar sus fortalezas y mejorar los resultados corporativos (Hoffmann et al., 2024).

¿Qué nuevos desafíos enfrenta el liderazgo en la industria 4,0?

El líder actual se enfrenta a diversos cambios marcados por esta cuarta revolución, Higuera & Peñalver (2023) describen los siguientes desafíos que enfrenta el liderazgo corporativo hoy en día.

Digitalización. Esta tecnología está transformando radicalmente la forma de relacionamiento entre las empresas, proveedores, colaboradores y clientes.

Revolución 4.0. La automatización, la robótica, el internet de las cosas y la IA están potenciando a las empresas, dinamizando procesos, fortaleciendo la eficiencia, reduciendo costos y mejorando la calidad de la información que permite tomar decisiones en menos tiempo y de forma más acertada.

Globalización. La capacidad de interconectarse con el mundo entero genera muchas oportunidades de expansión a otros mercados y al mismo tiempo está multiplicando la competencia, esto genera muchos desafíos para que las compañías no solo compitan en su región, sino que compiten incluso con empresas de países al otro lado del globo.

Cambios demográficos. Los cambios demográficos actuales, caracterizados por el aumento en la edad promedio de la población y la mayor diversidad en la composición de la fuerza laboral, representan un desafío para las empresas que buscan mantenerse competitivas. Para atraer y conservar a los trabajadores más capacitados. Las empresas necesitan diseñar estrategias que flexibilicen, reconozcan y valoren la experiencia de los colaboradores mayores, así la riqueza que aporta la diversidad al entorno laboral.

Fluctuación económica. En el dinámico entorno actual, los ciclos económicos fluctúan con mayor rapidez y con patrones impredecibles, lo que exige que las empresas administren sus recursos financieros con agilidad y eficacia para mantenerse competitivas y asegurar su continuidad en el mercado.

Sostenibilidad y responsabilidad social. El mercado exige cada vez más a las empresas a incrementar su responsabilidad social y ecológica, implementando métodos que promuevan la sostenibilidad y disminuyan la huella ecológica que genera sus operaciones.

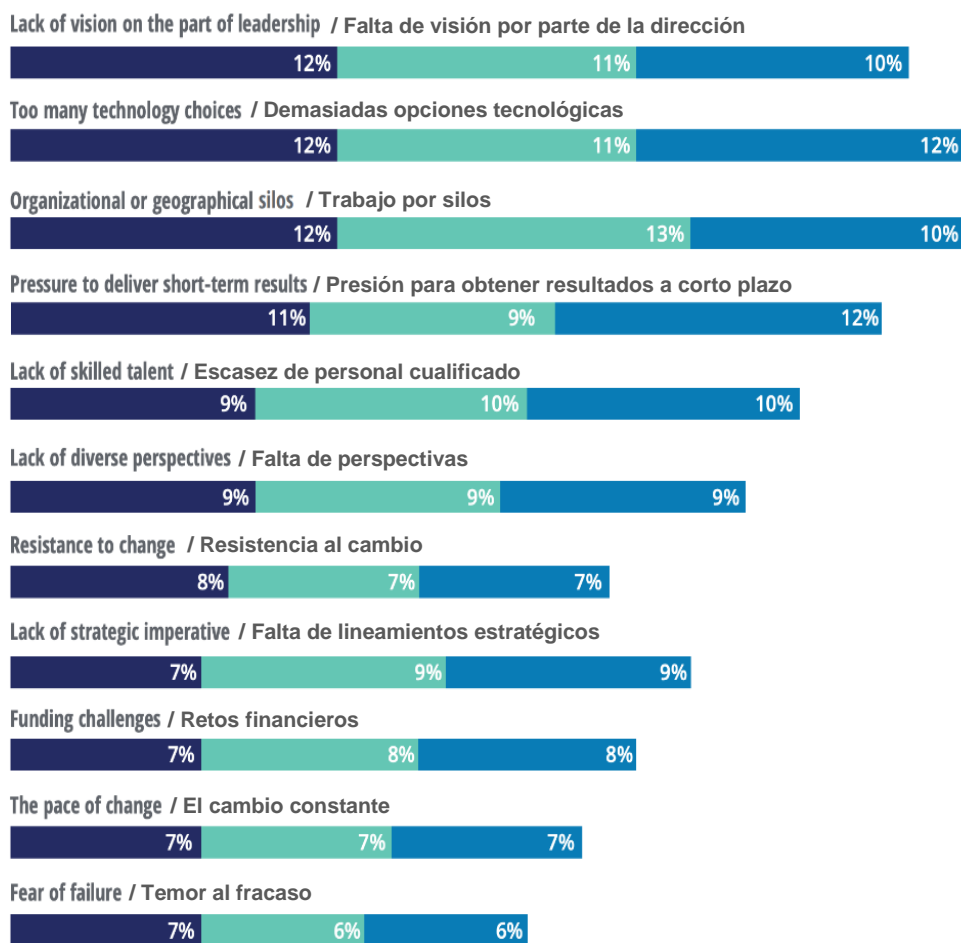
Nuevos métodos de trabajo. En 2020 en pandemia hubo la necesidad de instaurar el trabajo remoto y modelos flexibles del lugar de trabajo. Una vez terminada la pandemia la tendencia de

trabajo híbrido, presencial-remoto sigue en ascenso y algunas compañías están retomando labores presenciales en la oficina, este panorama genera una diversidad de formas de trabajo que enfrenta a las compañías al cómo mantener el dinamismo, resultados y sinergias de sus equipos con formas tan distintas de trabajar hoy en día.

Deloitte (2019) en su reporte “El éxito personificado en la Cuarta Revolución Industrial” realiza una encuesta para identificar los principales retos en los cambios de estrategia que enfrentan las empresas frente a la Industria 4.0, donde se les pidió a los encuestados que clasificaran los tres principales retos a los cuales estaban expuestos por las nuevas tecnologías. Los líderes señalaron como principales retos; la falta de visión, la sobrecarga de opciones y los silos organizativos.

Ilustración 7. Principales retos para las empresas frente a la industria 4.0

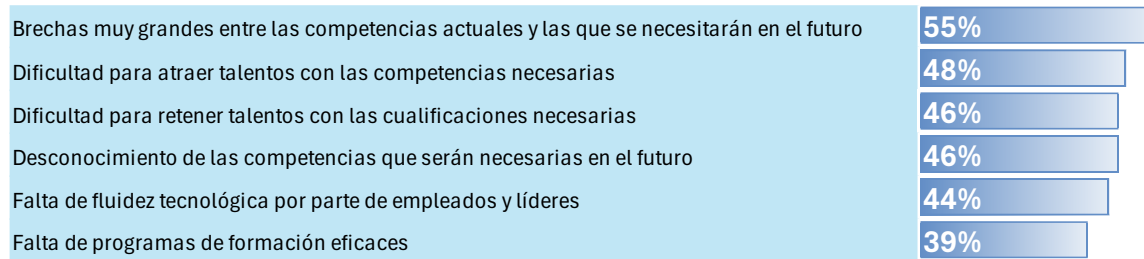
■ 1 ■ 2 ■ 3 (Se pidió a los encuestados que clasificaran los tres principales retos)



Fuente: Tomado y traducido de (Deloitte, 2019)

Otro de los desafíos presentados en las empresas es el desajuste entre las competencias actuales de sus trabajadores y las que necesitarán en el futuro, Deloitte (2019) expone cuales son esos principales retos que tienen sus colaboradores para enfrentar los retos de la industria 4.0. en las empresas.

Tabla 3. Retos de los colaboradores para afrontar la industria 4.0



Fuente: Adaptado de (Deloitte, 2019)

Habilidades necesarias para el líder de la industria 4.0

Habilidad, es definida por el diccionario de la Real Academia Española (2024) como aquellas “*capacidades específicas que una persona ha aprendido y desarrollado para realizar una tarea particular. Estas habilidades pueden ser adquiridas a través del aprendizaje y la práctica*” Este conjunto de habilidades en el líder, le permiten interactuar con su equipo de trabajo, los stakeholders y su entorno para integrar esfuerzos y dirigirlos a objetivos en común. Estas capacidades necesitan adaptarse a las nuevas necesidades de las empresas, el manejo de los equipos y a los nuevos métodos de trabajo, Maxwell (2005) destaca que el líder es aquel que tiene influencia con todas las personas que interactúa en la organización, Con sus propios líderes, sus colegas y su equipo. Para lograr esta influencia es importante que el líder desarrolle las siguientes habilidades esenciales:

Liderazgo Completo: Es la capacidad del líder para influir y motivar a las personas y equipos en todos los niveles de la organización.

Influencia Total: Es la forma en que el líder impacta en todas las áreas de la organización, logrando articular esfuerzos en toda la organización.

Relaciones Potentes: Es la facultad para establecer confianza y relacionamientos solidos entre los integrantes de la organización. Permitiendo generar sinergia ente los equipos.

Comunicación Persuasiva: Es la capacidad de expresar ideas, con un alto nivel de influencia y persuasión, logrando integrar y guiar a los equipos y colaboradores a visiones colectivas.

Adaptabilidad Versátil: Es la capacidad de liderar con efectividad en momentos de cambio. El líder es flexible y capaz de movilizar a los equipos en diversas situaciones.

Desarrollo de Personas: Identificar y cultivar el potencial de los miembros del equipo es una estrategia fundamental para el éxito de las empresas. Un líder facilita aprendizajes, entrenamientos y oportunidades, para el desarrollo laboral, profesional y personal de cada integrante del equipo, potenciando el avance de sus colaboradores y de la organización.

Integridad y Ejemplo: Promulgar y actuar en coherencia con valores y principios, fortalece el liderazgo de las personas en la organización. Actuar con honestidad, transparencia y coherencia es vital. Un líder debe ser un modelo por seguir, demostrando con acciones los valores y principios que promueve.

Servicio y Apoyo: La piedra angular del liderazgo es el servir, un líder eficaz está para dar apoyo a su equipo de trabajo, facilitando el cumplimiento individual y grupal del equipo de trabajo.

Estas habilidades, esboza Maxwell (2005), son esenciales para un liderazgo efectivo, contribuyen al desarrollo de un clima laboral positivo, enfocado al logro, con altos niveles de desarrollo y satisfacción por parte del equipo de trabajo. Las organizaciones son sistemas sociales complejos donde el conocimiento fluye entre individuos y grupos para generar valor, para que un líder fortalezca sus habilidades de forma integral necesita aplicar esas habilidades en aspectos que son esenciales para el desarrollo y efectividad del líder y sus equipos, y generar el valor suficiente para el logro de objetivos y metas en la empresa. Maxwell (2005), presenta el modelo del “Círculo del liderazgo” un concepto integral del cómo se debe aplicar el conocimiento y experiencia del líder para desarrollar equipos de alto desempeño. El círculo del liderazgo se divide en 7 aspectos fundamentales: Cuidado, aprendizaje, apreciación, contribución, verbalización, dirección, triunfo.

Ilustración 8. círculo del liderazgo



Fuente Adaptado de (Maxwell, 2005, p. 159).

Cuidado: Como lo esboza (Maxwell, 2005) “Las personas siempre se acercan a aquellos que los valoran y se alejan de aquellos que los denigran”. Las empresas necesitan de equipos altamente confiables, que propongan ideas, que fomenten la innovación, para eso es indispensable que las personas se sientan motivadas, por lo tanto para el líder es fundamental estar orientado a las personas, tener empatía, demostrar que hay un interés genuino por cada uno de los integrantes de su equipo, encontrando el valor que cada persona tiene y puede compartir, y estando presente en sus momentos de complejidad, sean laborales o personales.

Aprendizaje: Un líder conoce perfectamente a cada uno de los integrantes de su equipo, es indispensable que el líder identifique que moviliza a su colaborador, que le importa cuidar, cuáles son las razones por las cuales su trabajo le contribuye a su vida personal, cuáles son sus metas, anhelos, frustraciones y miedos. Un equipo de alto desempeño se logra cuando cada integrante le da sentido al cumplimiento de la meta y la forma más eficiente de hacerlo es integrando los sueños e intereses particulares de cada integrante en el objetivo corporativo, el equipo no solo lucha por las metas designadas por su líder, sino por sus intereses y el de los otros que trabajan de la mano para hacer posibles sus metas individuales y colectivas.

Apreciación: El respeto es un valor incondicional en los equipos de trabajo, este respeto no solo se limita a lo impecable que debe ser el lenguaje en un líder, sino que además incluye el respeto por los saberes, aportes y profesionalismo que da cada integrante del equipo, entendiendo que su esfuerzo es valioso, y su capacidad de trabajo importante para la compañía. Dermis Bakke citado por Maxwell (2005) expone cinco perspectivas para promover intencionalmente el respeto a los demás:

- *“Las personas son seres creativos y dignos, capaces de pensar, razonar, aprender y tomar decisiones”.*
- *“Las personas son responsables de sus ideas y sus acciones”.*
- *“Las personas son únicas, tanto en dones como en necesidades”.*
- *“Las personas son falibles. Todos cometemos errores, algunas veces a propósito”.*
- *“Las personas desean ser parte de un grupo que tiene una causa y que realiza una contribución positiva al mundo” (Maxwell, 2005, p. 162).*

Contribución: Uno de los aspectos que hace que un líder se gane el compromiso de su equipo de trabajo, es el aporte que le brinda al desarrollo profesional y personal a cada uno de los integrantes de su equipo. Cuando un líder comparte valor a sus colaboradores, estos están más vinculados, su compromiso aumenta, y su identificación social mejora. El colaborador que percibe que su lugar de trabajo está involucrado en su avance personal, aumenta la posibilidad que el colaborador integre sus propósitos individuales con las metas del equipo. El acompañamiento, formación y escucha activa a los integrantes del equipo, genera estos procesos de desarrollo individual que se ven reflejados en las interacciones y resultados grupales, por lo tanto, la formación constante y actualización de los líderes es indispensable, la estrategia es compartir conocimientos y experiencias para que los otros crezcan junto al equipo, el líder y la compañía.

Verbalización: “Una persona no recordará exactamente las palabras que dijo sino como las hizo sentir” El colaborador y los equipos necesitan de reconocimiento, verbalizar el trabajo bien hecho, permite que las personas cierren ciclos, concluyan tareas, y perciban su trabajo de mejor manera, al comprender que tiene la capacidad de brindar lo mejor de sí. El elogio de los puntos fuertes del colaborador, el reconocimiento de logros, y afirmaciones positivas sobre su trabajo, actitud y esfuerzo, mejora la capacidad de influir, sin contar que los momentos de

retroalimentación por aspectos de mejora o errores del proceso, serán tomados de manera más optimista e incluso con gratitud por que ayuda al colaborador a mejorar.

Dirección: Para un proceso de dirección efectivo es necesario que el equipo logre un alto nivel en establecer los aspectos de cuidado, aprendizaje, apreciación, y expresión, de manera que la relación generada entre el líder y equipo hayan generado un ambiente de credibilidad e influencia. De esta manera la integración de intereses individuales pueda reorientarse en los objetivos del equipo y el líder pueda compartir estrategias, responsabilidades y visión de una manera que genere responsabilidad y compromiso colectivo.

Éxito: Un líder eficaz se esfuerza para que su equipo triunfe, “Al ser humano le encanta cumplir” por eso el líder en sus estrategias recurre a visualizar las victorias tempranas, etapas cortas de cumplimiento que integradas componen del objetivo principal. Cuando el colaborador cumple, percibe que su trabajo y sus capacidades son de valor, generando una sinergia que permite unificar esfuerzos que acercan al equipo al cumplimiento de la visión. Por esta razón el líder necesita generar reconocimiento constante a los logros alcanzados, dirigiendo al equipo al logro y celebrando los hitos alcanzados. Un equipo de alto desempeño conoce y se inspira en sus metas y un líder presente acompaña en el cumplimiento y en las dificultades para servir de guía.

El liderazgo y las compañías se adaptan y cambian constantemente, respondiendo a las transformaciones sociales y a las necesidades del mercado. Kofman (2022), plantea cómo las necesidades de la sociedad, las empresas y la cultura actual, impactan en los sistemas sociales de las empresas, las cuales ajustan sus modelos organizacionales para responder a las realidades del mercado, y garantizar la sostenibilidad de las empresas. De esta forma el liderazgo juega un papel indispensable como gestor y promotor de las transformaciones que son necesarias para mantener a las empresas vigentes en un mercado altamente dinámico y globalizado. Estos cambios de las empresas han respondido a las dinámicas sociales a las necesidades y medios de producción.

Kofman (2022) expone un modelo de liderazgo que responde a las necesidades actuales de las empresas para movilizar a los equipos en tiempos de la industria 4.0, con un enfoque de que integra tres dimensiones: persona, relaciones y resultados. Estos líderes promulgan coherentemente la empatía, la humildad, la inspiración y la vulnerabilidad, promoviendo equipos más autónomos, que toman decisiones independientes, que se integran de forma colaborativa,

con relaciones propositivas y orientadas al logro. Kofman (2022) relaciona 7 distinciones del líder consciente, estas habilidades son cruciales para lograr equipos de trabajo, más propositivos, integrados, responsables y colaborativos. Un líder consciente este mejor preparado para adaptarse al cambio y guiar y acompañar al logro de resultado en situaciones complejas. Estas 7 distinciones planteadas por (Kofman, 2022) son:

Responsabilidad incondicional: Es la capacidad para asumir las consecuencias de sus acciones, resultados e interacciones, sin culpar a personas o circunstancias externas. Esta distinción promueve en el líder una actitud de hacerse cargo, por lo que le pasa al mismo o al equipo, evitando el victimismo y buscando tomar medidas correctivas o preventivas frente a la dificultad, independiente de que sea el causante o no de la situación. Esta habilidad está basada en el concepto que las situaciones son información, no estímulos y que independientemente de la situación, las acciones deben ser responsables, basadas en valores, principios y el bien común.

Integridad esencial: Esta distinción es la piedra angular del liderazgo consciente, es la guía moral que direcciona al líder en sus decisiones y comportamientos. El líder en esta habilidad integra los valores y principios propios, del equipo y de la organización, proporcionando sentido y coherencia a los esfuerzos y acciones realizadas para el logro de objetivos. El líder en esta distinción necesita ser auténtico, actuar y promulgar con la verdad, mostrando coherencia entre lo que promulga y actúa, sirviendo de modelo y ejemplo para su equipo de trabajo. Kofman (2022) esboza que la integridad esencial implica una responsabilidad ante sí mismo y los demás, buscando el beneficio mutuo entre el equipo, sus integrantes, la organización, los stakeholders y sí mismo. Esta capacidad también se evidencia cuando el líder es capaz de asumir sus errores y aprender de ellos, de mostrarse vulnerable y pedir apoyo cuando lo necesita, estas actitudes en el líder generan equipos donde la confianza, el apoyo y la honestidad les permite orientar esfuerzos para el logro de objetivos en común.

Humildad ontológica: Es la capacidad del líder para reconocer y aceptar, sus propias limitaciones, sesgos, parcialidad, falta de conocimiento o experiencia. Este estilo de liderazgo promueve el aprendizaje continuo, y la atención que estos aprendizajes pueden venir de las fuentes y personas más inesperadas. Estos aprendizajes son integrales y atraviesan las dimensiones personales, laborales y profesionales. Desde el liderazgo consciente, el líder es capaz de cuestionar su sistema de creencias, tiene una escucha y atención activa, lo que le permite estar dispuesto y abierto a nuevas formas de comprensión o diversos puntos de vista.

Esta actitud frente a las situaciones que enfrenta, le permite tener una perspectiva más amplia y la capacidad de tomar decisiones más acertadas. Kofman (2022) menciona que el líder consciente es un continuo aprendiz, que integra los saberes y experiencias colectivos, los cuales serán mucho más acertados, efectivos e inteligentes que los saberes individuales. Este tipo de liderazgo convoca a la colaboración, a compartir opiniones, ideas y soluciones, promueve la confianza y el poder aprender del error y la falla, promueve la experimentación e integra la diversidad, la comunicación constante y la entrega de valor entre los integrantes del equipo. Este tipo de liderazgo busca el desarrollo de las personas, el pensamiento crítico, y la flexibilidad de aceptar el punto de vista de otros, incluso cuando estos son de posiciones muy diferentes o contrarias a las del líder.

Negociación Constructiva: Este tipo de negociación se centra en encontrar soluciones beneficiosas para ambas partes, El líder tiene la capacidad de identificar los intereses de los otros, sus intereses y los de la empresa y articularlos para que todas las partes encuentren beneficios en común. Este tipo de habilidad implica:

- **Integridad:** Ser coherente con los valores y principios de la organización, del equipo y del líder, actuando de forma honesta y transparente.
- **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de las decisiones y acuerdos realizados. Respetando la palabra dada y haciendo cumplir la palabra de sí mismo y el equipo.
- **Respeto:** Dar valor a las diferentes perspectivas y opiniones, brindando empatía y comprensión antes de imponer posturas o ideas.
- **Autenticidad:** Tener un interés genuino por el otro, teniendo interacciones empáticas y de cuidado, creyendo en el otro y sus capacidades, generando confianza en los equipos de trabajo
- **Empatía:** Es la capacidad de ponerse en lugar del otro, comprendiendo su sentir, posibles intereses y perspectivas.

Comunicación auténtica: Esta habilidad implica honestidad, congruencia y autenticidad en cada comunicación en la que interactúa el líder, esta comunicación se caracteriza por varios comportamientos clave:

- **Integridad:** Reflejar los valores y principios del líder en lo que se dice, siente y hace.

- Escucha activa: Atención plena y genuina a cada uno de ellos integrantes del equipo, valorando sus ideas, aportes y expresiones.
- Expresión clara: Manifiestar de manera, clara directa, concreta y empática, información, peticiones, permitiendo una conversación dinámica entre las personas con las que interactúa.

Feedback constructivo: Un líder consciente brinda retroalimentaciones oportunas, respetuosas, directas, y que le permitan al receptor, dar su punto de vista u ofrecer alternativas de solución frente lo planteado, buscando siempre el desarrollo, el aprendizaje o resarcimiento, y cerrando con compromisos claros y entendibles para ambas partes.

Coordinación impecable: Es la habilidad para sincronizar esfuerzos e intereses en el equipo de trabajo. La coordinación impecable implica la estructuración y guía efectiva de acciones y responsabilidades, facilitar espacios de contribución en equipo, y una cultura de compromiso y responsabilidades colectivos. El liderazgo en esta distinción se caracteriza por:

- Claridad en los objetivos: Existe una visión compartida, la cual tiene sentido, propósito e hitos plenamente identificados por todo el equipo.
- Comunicación efectiva: existe una cultura de comunicación y feedback constante, directo, claro y respetuoso, que permite la interacción y participación de todos
- Responsabilidad mutua: Existe una responsabilidad colectiva cada uno de los integrantes se hace cargo de sus objetivos y al mismo tiempo apoya al equipo a lograr los suyos.

Resolución de conflictos: Los desacuerdos son parte fundamental del desarrollo e integración del equipo, los conflictos sanos ayudan a manifestar opiniones e ideas diversas y a integrar soluciones innovadoras y con mayor alcance que equipos que no se confrontan.

Competencia emocional: Es la habilidad para identificar, comprender y orientar las emociones de sí mismo como influir o facilitar emociones en los otros. La competencia emocional es un indicador de la inteligencia interpersonal, la capacidad de tomar decisiones más asertivas y la de facilitar entornos de trabajo más propositivos y con bienestar. UN líder con Inteligencia emocional se caracteriza por su autoconocimiento, autogestión, empatía, por su interacción asertiva en entornos sociales. Este estilo de liderazgo facilita el compartir ideas o soluciones para la mejora continua, promueve climas de trabajo con altos niveles de

satisfacción, una cultura de cuidado y apoyo a las personas y en conclusión fomenta equipos con mayor desempeño.(De Smet et al., 2023)

Adaptación del líder a la industria 4.0

De Smet, Gast, Lavoie, & Lurie (2023) exponen cinco cambios críticos en los líderes para que sus empresas prosperen en la revolución industrial 4.0. Estas necesidades de transformación son necesarias para la prosperidad de las empresas, movilizand la organización de la normalidad actual a una ambición integral y evolucionada. Como lo expresa (De Smet et al., 2023) el líder moviliza al equipo y a la empresa *“más allá de la ganancia hacia el impacto; más allá de las expectativas hacia la plenitud; más allá de las órdenes hacia la colaboración; más allá del control hacia la evolución; y más allá de la competencia hacia la co-creación”*.

Tabla 4. Cambios fundamentales en la mentalidad y la forma de trabajar del líder

Criterio	Enfoque	Ir más allá de...	Extenderse a....	Resultado
En qué nos enfocamos	Como gerente, en generar utilidades para los accionistas, con una mentalidad de preservación	La ganancia	El impacto	Como visionario, en generar un impacto holístico para todas las partes interesadas, con una mentalidad de posibilidad
Cómo creamos valor	Como planificador, compito por el valor existente a través de la ventaja, con una mentalidad de escasez	La competencia	La co-creación	Como arquitecto, cocreo valor nuevo a través de la reinención, con una mentalidad de abundancia
Cómo nos organizamos	Como director, mando a través de jerarquías estructuradas, con mentalidad de autoridad	Las órdenes	La colaboración	Como catalizador, colaboro en redes empoderadas, con una mentalidad de asociado
Cómo hacemos el trabajo	Como controlador, administro a través de predicciones detalladas, con una mentalidad de certeza	El control	La evolución	Como entrenador, evoluciono a través del aprendizaje rápido, con una mentalidad de descubrimiento
Cómo nos presentamos	Como profesional, cumplo con las expectativas, con una mentalidad de conformidad	Las expectativas	La plenitud	Como humano, soy lo mejor de mí mismo, con una mentalidad de autenticidad

Fuente : (De Smet et al., 2023)

5. Marco institucional

A partir de junio de 2024 se hizo público a nivel mundial la adquisición de la mayoría accionaria de la empresa multinacional Route Mobile por parte de la multinacional belga Proximus Group. A partir de ese instante las políticas, cultura organizacional y marcas empresariales se funcionaron como una sola compañía. La visión y misión de Proximus Group se consolidan a partir de 3 postulados (Proximus Group, 2024).

Conectividad y Servicios Digitales: Proximus Group se dedica a proporcionar conectividad confiable y servicios digitales avanzados. Nuestras inversiones en redes fijas y móviles abiertas son fundamentales para el crecimiento económico y el desarrollo de nuevos ecosistemas digitales y soluciones innovadoras.

Comunicaciones Seguras: A través de nuestras filiales, líderes internacionales en APIs de identidad digital y plataformas de comunicación, ofrecemos experiencias de comunicación confiables y seguras en todo el mundo.

Impacto Social y Ambiental: Estamos dando forma a un mundo digital justo, confiable e inclusivo, y acelerando la transición hacia una sociedad más sostenible. Nuestro compromiso con el medio ambiente, la responsabilidad social y la gobernanza corporativa es parte integral de nuestra visión.

5.1. Misión

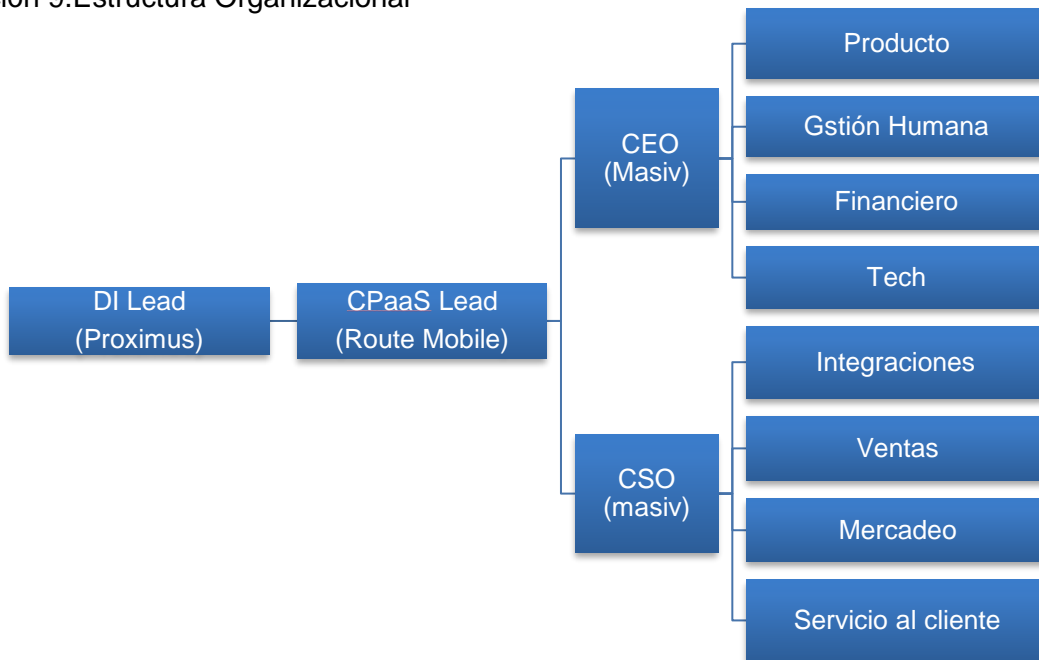
Construir un mundo conectado en el que las personas confíen, para que la sociedad florezca (Proximus Group, 2024).

5.2. Visión

Como proveedor de conectividad y servicios digitales, aspiramos a liderar la transformación digital y crear un mundo conectado en el que las personas confíen y prosperen (Proximus Group, 2024).

5.3. Estructura Organizacional

Ilustración 9. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Reseña Histórica

En el año 2003 se fundaron en Colombia dos empresas que fueron líderes en mensajería masiva, Estratec y Élibom, estas compañías fueron creadas con el objetivo de brindar servicios de tecnologías de procesamiento y análisis de transacciones. En el año 2017, estas dos compañías se fusionan creando a Masiv, compañía hoy líder en comunicaciones omnicanal en Colombia, con presencia en Perú, Chile y México. En el año 2021 es comprada por la empresa Indú Route Mobile (Fundada en 2004) la cual ofrece una plataforma como servicio de comunicaciones en la nube, ofreciendo de mensajería, voz, chatbot, soluciones de identidad y correo electrónico, su sede principal es Mumbai y tiene presencia en más de 15 países en Asia-Pacífico, Oriente Medio, África, Europa y América del Norte. En 2024 Proximus Group una compañía belga adquiere la participación mayoritaria de Route Mobile. Proximus Group es un proveedor de servicios digitales y soluciones de comunicación con sede principal en Bélgica, la

cual se encuentra en más de 40 países distribuidos en más de 14 zonas horarias y con más de 1500 colaboradores a nivel internacional (Masiv S.A.S, 2024).

5.5. Posición en el mercado

Ilustración 10. Oficinas Route Mobile y Masiv 2024



Fuente: (Masiv S.A.S, 2024)

Masiv es una de las empresas líderes en comunicación omnicanal, con presencia en Colombia, Perú, Chile y México. Masiv realiza más de 2000 millones de comunicaciones al mes por medio de sus diferentes canales, Con más de 7000 clientes corporativos, más de 25 oficinas en Latam y ventas que superan los USD 50 millones en ventas anuales. Masiv por mes envía en promedio más de 1700 millones de SMS, 240 millones de notificaciones, 500 millones de e-mail, 50 millones de mensajes de voz, 15 Millones de WhatsApp (Masiv S.A.S, 2024).

5.6. Sector económico

Masiv se encuentra en el sector terciario en la economía colombiana, ya que sus actividades en productos de tecnología proporcionan servicios de comunicación omnicanal, permitiendo que sus empresas clientes interactuar con sus consumidores y usuarios a través de

diversas canales garantizando la interacción y comunicación necesaria para sus negocios. En el sector productivo, los servicios de Masiv se categorizan en el sector de servicios específicamente en el subsector de Information Technology Outsourcing (ITO). El gobierno nacional tiene intereses en el desarrollo de este sector, como lo plasma Colombia Productiva (2024) en su visión “Posicionar a Colombia como uno de los 25 principales proveedores de servicios BPO, ITO y KPO de alto valor agregado, gracias a un talento humano calificado y a la incorporación de tecnología”. El gobierno nacional al año 2032 proyecta para el sector, ventas que superen los USD 16.473 millones, generar más de 580 mil empleos y exportar en servicios más de USD 2.500 millones (Colombia Productiva, 2024).

5.7. Servicios

Masiv ofrece una variedad de canales de comunicación para conectar a las empresas con sus clientes. A través de la plataforma omnicanal de Masiv, se pueden crear flujos personalizados en minutos y programarlos con anticipación para ofrecer facilidad y rapidez y seguridad en una plataforma amigable, los canales que Masiv están diseñados para mejorar la interacción y el relacionamiento con los clientes, asegurando una comunicación efectiva y oportuna (Masiv S.A.S, 2024):

- SMS: Permite enviar hasta 1.500.000 SMS por hora, con un acortador de URL propio y reportería detallada en tiempo real.
- Email: Capacidad para enviar más de 2.000.000 de emails por hora, personalizables y con soporte 24/7.
- Voice: Ofrece la posibilidad de enviar audios personalizados o texto a voz (TTS) rápidamente, alcanzando a millones de personas en pocas horas.
- WhatsApp Business: Permite programar y automatizar el envío de comunicaciones de manera sencilla con textos preaprobados y comunicación uno a uno.
- Chatbot: Aumenta la disponibilidad de atención al cliente a 24/7, reduce tiempos de respuesta y mejora la experiencia del usuario.
- Pushp: Proporciona trazabilidad completa en la entrega y lectura de notificaciones Push, aumentando la seguridad y rapidez de procesamiento.

Masiv ofrece variedad de soluciones vinculadas en su plataforma y los canales de comunicación ofrecidos de forma integral:

- **OTP (One Time Password):** Masiv ofrece servicios de envío de OTP por SMS, incluyendo e-mails encriptados y administración de listas blancas y negras en tiempo real para un manejo seguro y eficiente de las comunicaciones transaccionales.
- **Sherlock:** - Suite de inteligencia y precisión de datos que utiliza inteligencia artificial, que permite analizar el historial de líneas telefónicas y crear perfiles de usuario a partir de los datos de transacciones, identificando anomalías, desconfianza, cambios de SIM Card y antigüedad de la línea para tomar decisiones basadas en datos, integra información de carriers, bancos, retails, e-commerce, entre otros, para generar perfilación de usuarios telefónicos. Asigna un scoring de confiabilidad a las líneas telefónicas según los objetivos de comunicación de la empresa.
- **Shield:** Herramienta de seguridad que protege contra el fraude de clonación de SIM Card. Realiza validaciones con operadores móviles para prevenir el envío de OTPs a SIM Cards clonadas. Utiliza métodos de verificación de doble factor de autenticación (2FA) para aumentar la seguridad. Incluye la lectura de huella digital del dispositivo, IP y sistema operativo para enviar alertas en caso de riesgo. Permite la validación de la ubicación de dispositivos móviles.
- **Hub:** Plataforma que permite enviar comunicaciones a través del canal más adecuado, asegurando la entrega de información de valor. Ofrece la posibilidad de configurar flujos de comunicación con E-mail, SMS, Voice o WhatsApp, y proporciona reportes detallados de los eventos. En caso de fallo en uno de los canales, Hub reenvía automáticamente el mensaje por otros canales disponibles.
- **File Builder:** Herramienta que permite la digitalización y envío masivo de documentos en línea.
- **Landing:** - Las landing pages de Masiv tienen una tasa de conversión de hasta el 23%, lo que puede incrementar significativamente las ventas y la captación de datos. Ofrecen una estrategia SEO mejorada, permitiendo a los especialistas en marketing dedicar tiempo al contenido ideal para potencializar su estrategia. Masiv permite integrar y automatizar procesos de comunicación con otras soluciones que ofrecen, ampliando el tráfico de las landings mediante URLs cortas a través de canales como SMS, Email, OTPs y WhatsApp.

- Scout: Herramienta que ofrece análisis completos y seguimiento en tiempo real del comportamiento de los clientes en el sitio web. Permite un seguimiento detallado de KPIs y evalúa el desempeño de campañas de SMS o email.
- Automation: Permite a las empresas aumentar su tasa de conversión hasta un 53% mediante la automatización de marketing.
- Ocean: Es una suite de experiencia personalizada, permite a las empresas comunicarse con sus usuarios finales a través de una experiencia unificada y programada por medio de APIs. Ofrece una vista 360° de los clientes, facilitando interacciones personalizadas, especialmente para el sector de comercio electrónico. Su arquitectura abierta y capacidades omnicanal permiten unificar la data de los clientes y promover interacciones inteligentes. Incluye un dashboard unificado para el seguimiento en tiempo real de los datos históricos de los clientes y la gestión de campañas. La segmentación inteligente y la analítica avanzada ayudan a diseñar campañas más efectivas y a tomar decisiones basadas en datos. Posibilita la creación de journeys sin código y la administración de campañas unificadas para una experiencia coherente en todos los canales. Plataforma es altamente escalable y segura, mejorando la accesibilidad de la marca y la experiencia del cliente a nivel global.

5.8. Instrumentos de gestión de personas usados en Masiv

Masivian cuenta con diversos instrumentos para la gestión del personal, Los cuales usa periódicamente para la evaluación, seguimiento y acompañamiento de equipos e individuos dentro de la empresa

5.8.1. Evaluaciones de desempeño

Durante el año se realizan 3 evaluaciones, 2 le llaman "Performance Pulses" que son evaluaciones entre líder y colaborador las cuales no superan las 11 preguntas cada una y una Evaluación anual 360° que incluye líder, colaborador, colega, cliente interno y externo.

La última evaluación de desempeño se llevó a cabo en octubre de 2024 con un resultado general de la compañía del 94.61%. En el cuadro siguiente se visualiza los resultados de cultura, desempeño y liderazgo.

Ilustración 11. Resultados Performance Pulses 2024 II

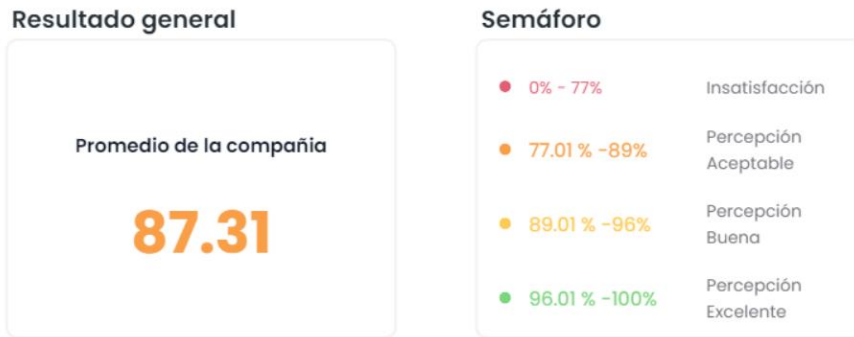


Fuente: Informe Performance Pulses Masivian 2024 II (2024)

5.8.2. Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral se realiza de manera anual, la última versión se realizó en el mes de septiembre de 2024, con un resultado general el 87.31%, que de acuerdo con la escala de satisfacción establecida por la empresa es un nivel de percepción aceptable.

Ilustración 12. Resultado general encuesta de clima laboral.

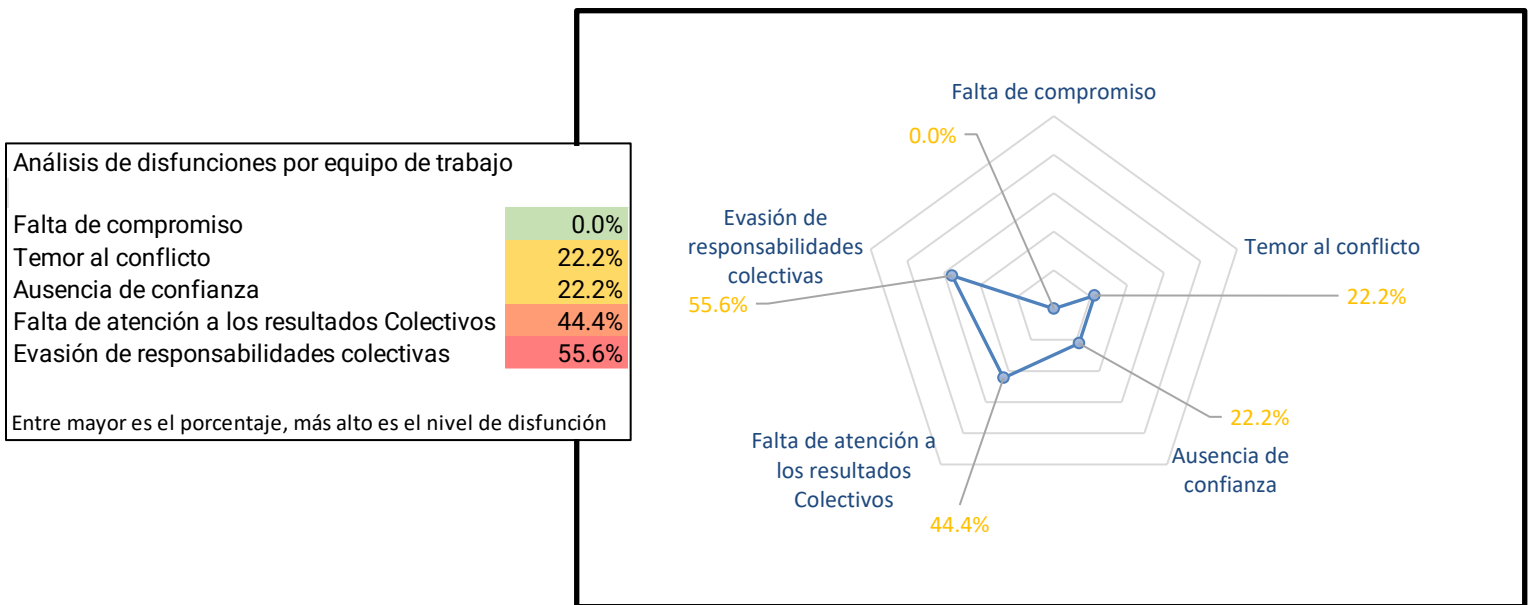


Fuente: Informe de clima laboral Masiv 2024

5.8.3. Acompañamiento de equipos

En la empresa Masiv cuentan con un programa llamado “Mega Teams” este programa tiene como enfoque el diagnostico de las necesidades puntuales de los equipos de trabajo y generar acciones que permitan el desarrollo y avance de estos.

Ilustración 13. Análisis de las 5 disfunciones del equipo.



Fuente: Informes de equipo de trabajo Masiv (2024)

6. Marco contextual

6.1. Líder revolución industrial 4.0

Actualmente las empresas y sociedades a nivel global están viviendo un momento trascendental de cambio, tal y como lo esboza Klaus Schwab en el World Economic Forum (2016) la cuarta revolución industrial está integrando los ámbitos digitales, físicos, biológicos y sociales, de una manera que nos llevará a la siguiente era evolutiva como sociedad. De esta manera las empresas y equipos están viviendo una era de cambios vertiginosos, donde la adaptación y flexibilidad serán claves para la permanencia en el mercado de las organizaciones actuales. Como lo expone Laloux (2018) los nuevos paradigmas empresariales a los que los sistemas sociales y organizacionales están migrando (paradigma teal) exigen a los individuos, equipos y sociedades en general a desaprender y aprender nuevas formas de relacionarse, desarrollarse y avanzar en un mundo mucho más competitivo, global y tecnológico. Es aquí donde cada una de las teorías organizacionales de liderazgo recopiladas, nos llevan a concluir 8 habilidades indispensables para esos directivos que se denominaron en este trabajo como líderes 4.0. Estas personas integrarán los nuevos paradigmas, normas, comprensiones y saberes a las sociedades, empresas y a cada equipo de trabajo e individuo de la sociedad actual.

6.2. Análisis de las teorías sobre habilidades para el líder en la revolución 4.0

Tomando como referente los diferentes autores analizados en el marco referencial y sus posturas sobre las habilidades necesarias para que los líderes enfrenten los desafíos de la cuarta revolución industrial, se integraron sus teorías para dar análisis y hallar similitudes y aspectos que comparten sobre el liderazgo en la industria 4.0.

El proceso para seleccionar y decantar las 8 habilidades de liderazgo se realizó a partir de la revisión teórica registrada en el marco, donde se clasificó y unificó las diferentes habilidades descritas y que tenían resonancia con los desafíos evidenciados en la industria 4.0, tomando como fuente 5 postulados teóricos, concatenando las correlaciones teóricas y de denominación dentro de las mismas para integrar conceptos y seleccionar de acuerdo a la revisión las 8 habilidades resultantes, como lo evidencia la siguiente tabla.

Tabla 5: Análisis teorías sobre habilidades del liderazgo para la industria 4.0

Habilidad	1	2	3	4	5	Total
Humildad ontológica / Servicio y apoyo / Impacto Social / Autenticidad						100%
Integridad esencial / Responsabilidad incondicional / Empatía / Integridad						80%
Innovación / Resiliencia / Adaptabilidad / Co-creación / Impulsor Tecnologías						80%
Desarrollo equipo / Desarrollo de personas / Evolución / Desarrollo talentos						80%
Negociación Constructiva / Influencia total / Colaboración						60%
Comunicación auténtica / Comunicación persuasiva / Feedback constructivo / Resolución de conflictos						60%
Coordinación impecable / Influencia / Relaciones potentes						60%
Visión / Pensamiento estratégico / Impacto / Big Data / Sostenibilidad						60%
#	Fuente	Cita				
1	La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores	(Kofman, 2022)				
2	Atributos de los nuevos líderes para los nuevos tiempos	(Higuera & Peñalver, 2023)				
3	Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización	(Maxwell, 2005)				
4	Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas	(De Smet et al., 2023)				
5	Los 4 tipos de líderes que prosperarán en la cuarta revolución industrial	(Renjen, 2019)				

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado sobre los autores concluyó en 8 habilidades, necesarias para un liderazgo efectivo, que facilite y potencie a las empresas en su adaptación y aprovechamiento de la cuarta revolución industrial, estas habilidades únicas son: Autenticidad, integridad, Innovación, desarrollo de personas y equipos, influencia y negociación, comunicación efectiva, coordinación impecable y visión sostenible.

6.2.1. Autenticidad

Esta habilidad en un líder es indispensable para fortalecer la confianza, la transparencia y el apoyo mutuo en los equipos de trabajo. Parte de ser auténtico es la capacidad de mostrar vulnerabilidad, como lo esboza Brown (2010) un pilar fundamental para un liderazgo efectivo es la capacidad de mostrarse vulnerable, donde el líder evidencia frente a su equipo la capacidad de empatía, sentido de pertenencia y arraigo a las personas. Mostrarse vulnerable es una manifestación de coraje, coherencia y autenticidad, el clima laboral que fomenta un líder auténtico permite el fracaso, porque es allí, donde cada colaborador se siente en libertad de expresar sus ideas, sus sugerencias creativas y donde se consolidan las bases de la innovación. Un líder auténtico motiva a su equipo a ser transparente, permitiendo un flujo de comunicación constante de colaboración y apoyo, generando un ambiente de resolución de problemas y apoyo para lograr objetivos compartidos. Un líder auténtico es más flexible y adaptativo, permitiéndole afrontar los desafíos y adversidades de forma más optimistas y propositivas, preparándose y guiando al equipo a enfrentarse con mayor rapidez a los constantes cambios que exige el mercado y la sostenibilidad de la empresa. La autenticidad tiene un alto nivel de humildad la cual es indispensable para que los individuos reconozcan sus limitantes y enfoquen esfuerzos para su aprendizaje y mejora continua. Un equipo que tiene la capacidad de aceptar y reconocer sus potencialidades y sus aspectos de mejora tienen como principio cultural que siempre se puede ser mejor y siempre es posible llevar al equipo a lograr y alcanzar nuevas fronteras.

6.2.2. Integridad

Esta habilidad en el líder promueve en el equipo una cultura de confianza, donde cada integrante aporta y coopera sin temor, donde las decisiones tienen una guía integral entre las metas corporativas y al mismo tiempo los valores y principios del equipo. Los líderes que promueven una integralidad coherente con lo que se dice y hace consolidan equipos con altos niveles de responsabilidad individual y colectiva. (Kofman, 2022) esboza la relación que existe entre la obtención del resultado y al mismo tiempo cómo se logra obtener ese resultado, así el líder y el equipo alinean esfuerzos para lograr el cumplimiento de objetivos, con conductas coherentes a los valores y principios promovidos por el líder, aceptados por equipo y acertados con la organización y la sociedad. González & Adrada (2023) esbozan la forma que el liderazgo puede generar una cultura de integridad coherente con los principios y valores:

- **Coherencia y compromiso:** Las empresas en la industria 4.0 necesitan adaptar sus acciones al entorno social, ya que el mercado no solo exige valor en los servicios o productos desarrollados, sino que exigen que las políticas y comportamientos corporativos sean ejemplares, así el líder es el gestor y guía de como las acciones de los equipos son coherentes y tienen un propósito centrado con los valores y principios corporativos y sociales.
- **Identificar principios y valores clave:** El líder integra los valores que permiten que la empresa tenga éxito, con los valores que hacen que las acciones realizadas por el equipo generen un bienestar entre todos los actores participantes.
- **Definir expectativas:** Aquí el líder define la importancia de cada valor y principio y como estos dan sentido a los objetivos y esfuerzos realizados por el equipo.
- **Integrar valores y principios a cada proceso:** EL líder logra que los valores y principios estén involucrados en la toma de decisiones y procesos en los que interviene el equipo.
- **Comunicar lo importante:** Como lo expresa Lencioni (2021), un líder efectivo necesita comunicar constantemente los aspectos trascendentales para el éxito y coherencia de la cultura corporativa. Lo importante se repite cuantas veces sea necesario, para asegurar la comprensión e integración de los valores, y principios en cada proceso de la compañía. Esta práctica refuerza un mensaje importante, demuestra compromiso, y genera sentido al basarse en los valores, principios y objetivos de la empresa. Al repetir lo importante, el líder fortalece la cultura y acoge a todos hacia una visión en común.
- **Escucha activa:** El liderazgo integro dedica esfuerzos por conocer, identificar e interpretar, las necesidades, emociones, intereses y propósitos de la organización, de los equipos y de sí mismo, para ser coherente los procesos, objetivos y logros, con los valores y principios que movilizan al ser humano a generar valor y el avance continuo a la mejor versión como individuo y como equipo.

6.2.3. Innovación

El liderazgo necesario para afrontar la revolución 4.0 necesita de competencias que le permitan promover la innovación en los equipos de trabajo. La capacidad para fomentar la generación continua de ideas, precisar esfuerzos para probar modelos, prototipos o ensayos, y

aplicar estas dinámicas en nuevas o más efectivas soluciones, hace la diferencia entre la compleja red de competidores en el mercado global. Tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain, la big data y otras tecnologías disruptivas exigen equipos flexibles y curiosos que integren nuevas formas de dar solución a sus entregables. Así el líder actual necesita comprender las nuevas tecnologías, desarrollar habilidades que implementen estas tecnologías, instaurar al equipo en una cultura de aprendizaje, flexibilidad y mejora continua, y tomar decisiones estratégicas que permitan una adecuada gestión del cambio (Toro, 2024).

Las tecnologías disruptivas son aquellas innovaciones que transforman significativamente la forma en que operan las empresas en 4 aspectos fundamentales de acuerdo con (Toro, 2024):

- **Alta tasa de cambio tecnológico:** Estas tecnologías avanzan tan rápidamente que su aplicación a soluciones es significativamente menor a la capacidad que tiene la innovación, estas podrían traer avances diferenciales en aspectos como relación precio-rendimiento, generación de productos o servicios sustitos, mejoras en la capacidad o efectividad a una escala que pueden cambiar la participación en un mercado rápidamente.
- **Alto alcance en potencial de impacto:** Este aspecto en las tecnologías de la industria 4.0 es la masificación de su impacto, donde genera cambios a gran número de empresas, transforma los mercados, generan desarrollos o aplicaciones para aprovechar las potencialidades de la innovación, y tienen la capacidad de influir, en producto y servicios de manera generalizada.
- **Impacto significativo a nivel económico:** Estas tecnologías generan nuevas formas de relacionamiento económico, moviendo los capitales y distribuyéndolo de distintas formas, teniendo diversos beneficios o incluso afectando el PIB y el comportamiento de inversionistas de capital.
- **Impacto social:** Estas tecnologías tiene un impacto en la forma que interactúan los individuos grupos y sociedades, transformando formas de vivir, trabajar, generando nuevas oportunidades y cambiando formas de comportamientos, comprensiones o teorías que se vuelven obsoletas o poco funcionales ara las nuevas realidades adaptadas a estas innovaciones.

Por estas razones los líderes necesitan impulsar la innovación en sí mismos y promoverla en sus equipos, así comprender, liderar, desarrollar y actualizarse continuamente, generando oportunidades de implementar ideas que transmitan esa cultura de la curiosidad y prueba, que ponen en marcha ideas geniales, en soluciones prácticas que generan valor (Toro, 2024).

6.2.4. Desarrollo de personas y equipos

Los cambios disruptivos generados por la industria 4.0. exigen a las empresas para mantenerse en el mercado un nivel constante de adaptación, flexibilidad y aprendizaje. El liderazgo eficaz promueve en sus equipos de trabajo el aprendizaje, la exploración y la experimentación. Dentro de las estrategias más poderosas que pueda realizar el líder es fomentar los talentos de cada uno de los integrantes del equipo, identificando, promoviendo y acompañando los procesos de formación, actualización y desarrollo de cada integrante del equipo.

Maxwell (2005) expresa "El crecimiento personal es tu boleto al futuro. Porque el mañana pertenece a la gente que se prepara para él hoy", es así como un liderazgo efectivo, está basado en una cultura de aprendizaje continuo, garantizar la continuidad de las empresas, depende de la capacidad de adaptación de los equipos a los nuevos cambios, tecnologías y procesos necesarios para dar respuesta a las exigencias del mercado. Maxwell (2005) resalta la importancia de desarrollar equipos de trabajo donde el aprendizaje y la colaboración colectivas sean la estrategia central para lograr el éxito en las organizaciones, el aprendizaje es la base sobre la cual se consolidan equipos de alto desempeño. Los líderes capaces de enfrentar los desafíos del futuro son aquellos que se enfocan en preparar a los equipos para adaptarse y responder con soluciones a través del cambio.

6.2.5. Influencia y negociación

Un líder eficaz tiene como centro identificar, integrar y visualizar soluciones que beneficien a todos los actores, de manera que influencia a sus equipos de trabajo a través de presentar el sentido y el beneficio de los esfuerzos comunes. Influir implica integridad, responsabilidad, respeto, autenticidad y empatía. La influencia y la negociación son aspectos cruciales en el

liderazgo eficaz. Maxwell (2005) define el liderazgo como la capacidad de influir, destacando la importancia de consolidar relaciones sólidas con la integridad para guiar y acompañar a otros al logro de los objetivos colectivos. La negociación, en este contexto, se convierte en una herramienta esencial para construir alianzas, integrar esfuerzos y resolver conflictos, con un enfoque que busca el beneficio de todas las partes. Un líder negociador logra cooperación y desarrollo en el equipo, integra los intereses y propósitos individuales en propósitos en común, transformando a la empresa en una herramienta para lograr consolidar oportunidades de desarrollo personal y profesional, inspirando y motivando a los individuos y equipos a lograr la excelencia.

6.2.6. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es un pilar fundamental para el desempeño en los equipos de trabajo, donde la capacidad en la cual fluye la información, de forma clara, empática, oportuna, genera que los resultados, cooperación e integración de esfuerzos y soluciones sean mucho más efectivas, potenciando las habilidades y talentos del equipo de trabajo. Por estas razones el líder necesita facilitar la comunicación en los equipos de trabajo, integrando intereses, perspectivas y motivaciones a una visión que vale la pena lograr y aunar esfuerzos. La habilidad para comunicarse de forma efectiva implica una atención consciente y un interés genuino, ya que necesita escucha activa, empatía, y una comprensión profunda del otro y sus interacciones con los equipos (Maxwell, 2005).

Un líder que promueve la comunicación efectiva en los equipos contribuye significativamente al clima laboral, a generar un ambiente de colaboración y confianza, a la resolución asertiva de conflictos, al facilitar las discrepancias, las ideas y crear soluciones, donde se destaca el respeto y valor por la intervención de cada uno de los integrantes del equipo. La retroalimentación para que sea efectiva es constante, respetuosa y oportuna, el líder facilita que la misma sea bidireccional, expresando de forma propositiva los aspectos de mejora del colaborador y al mismo tiempo recibéndolos. Estas características de la comunicación efectiva generan un clima perfecto para la innovación y la resolución de problemas complejos (Maxwell, 2005).

6.2.7. Coordinación impecable

Kofman (2022), define a la coordinación impecable como la “capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos y establecer redes confiables de cumplimiento”. El líder que logra coordinar de forma impecable genera que los equipos trabajen de forma más armónica, integrando esfuerzos y voluntades al cumplimiento de objetivos en común. Según los postulados de Kofman (2022) la coordinación impecable necesita de varios factores que el líder facilita y promueve en los equipos de trabajo, estos principios son:

- **Visión clara y compartida:** El líder define, comprende e integra voluntades a objetivos en común, logrando que las personas que integren el equipo le hallen sentido y se comprometan a cumplirlos.
- **Comunicación efectiva:** El líder fomenta un dialogo abierto, transparente y propositivo, donde el equipo se puede hablar de forma directa y oportuna, sin prejuicios, donde el aporte de cada individuo es valorado e integrado en las dinámicas, soluciones o procesos del equipo de trabajo.
- **Conciencia y responsabilidad colectivas:** En el equipo de trabajo se consolida la cultura de hacerse cargo, de manera que cada integrante se responsabiliza por sus resultados y entregables, asumiendo el papel de apoyar al equipo en las tareas colectivas, enfocándose en el logro de metas y objetivos en común. El líder facilita un ambiente de toma de decisiones coherentes con las reglas, valores y principios del equipo, donde cada uno tiene un rol indispensable para el logro, y donde en conjunto se aúnan esfuerzos para cumplir con la misión y visión.
- **Sana confrontación:** La diversidad en el equipo es necesaria para coordinar y encontrar soluciones más efectivas, las diferencias se discuten y se ponen a prueba, consolidándose en soluciones más integrales, ya que combinan diferentes puntos de vista en una misma solución a un problema. Para esto el líder facilita espacios de debate, donde los desacuerdos son escuchados, entendidos e integrados en mejores formas de resolver desafíos en equipo. El conflicto respetuoso, con escucha activa y propositivo es necesario para el desempeño de un equipo de trabajo. El líder incentiva la controversia, agregando valor a cada opinión y permitiendo en el equipo la flexibilidad para adoptar e integrar diferentes soluciones a los planteamientos dados. Evitando falsas armonías, donde el silencio y conflictos quedan relegados al ámbito personal. Generar cultura innovadora en un

equipo es fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo, un ambiente de comunicación donde la opinión, las ideas y propuestas son puestas fácilmente en conocimiento y donde todos pueden aportar valor respetando las posturas y pensamientos de cada uno, con la flexibilidad de reconocer o integrar ideas diferentes a la propia.

El líder necesita conocer cómo van fluyendo las iniciativas y procesos dentro de los equipos, medir el progreso e identificar posibles limitantes, retrasos u otros aspectos que afecten el resultado. Generar información de valor para acompañar, reestructurar o encontrar soluciones a los obstáculos que se puedan presentar en el camino al logro de objetivos. Encontrar buenas prácticas y replicarlas para facilitar y hacer más efectivo los procesos. El seguimiento continuo permite identificar las necesidades naturales que se presentan en cada etapa de un proyecto, iniciativa o trabajo. Un líder que conoce el ritmo, esfuerzos y resultados de sus equipos, facilita el cumplimiento a coordinar de forma efectiva el conocimiento, energías y voluntades para que fluyan de forma más sinérgica al cumplimiento de los objetivos y metas trazados.

6.2.8. Visión sostenible

La industria 4.0 ha impulsado la exigencia del mercado sobre la producción ética y responsable de las empresas y al mismo tiempo generando legislaciones y presión social sobre los impactos sociales y medioambientales de las actividades comerciales de las empresas. Estos cambios se vienen configurando en toda la cadena de valor, desde los mismos colaboradores, clientes y organismos de control. Generando necesidades y adaptaciones con costos no solo de orden económico para las empresas, sino incluyendo el reputacional y de participación de sus productos o servicios en el mercado. La sociedad está pidiendo mucho más que los alcances tímidos de la responsabilidad social empresarial (RSE), con clientes que piden claridad y transparencia en los procesos y decisiones corporativas, como lo expresa Ruiz (2021) *“Se espera que las compañías tomen partido y que sus negocios tengan impacto en la regeneración de ecosistemas, fortaleciendo comunidades y contribuyendo a la creación de una economía justa y sostenible que maximice las oportunidades y la inclusión”*. En una encuesta mundial realizada por Edelman Trust Barometer 2021 citada por Ruiz (2021) en un barómetro de la confianza en las organizaciones se registró que las empresas eran el organismo de mayor confianza con un 52%, frente a las ONG que obtuvieron un 51%, los medios de comunicación

un 42%, y los gobiernos un 34%. La encuesta encontró que la percepción de estas cuatro instituciones está lejos de ser ética o competente, más sin embargo las empresas fueron reconocidas como el factor clave para enfrentar los cambios y desafíos en temas sociales, medioambientales y de equidad económica, por tal motivo la exigencia del mercado en prácticas sostenibles en las empresas se ha convertido en una necesidad estratégica de las compañías para garantizar su continuidad y generación de riqueza.

El liderazgo necesario para una visión sostenible precisa de un enfoque más sistémico, donde se analice el impacto de las acciones y decisiones a nivel económico, social y ambiental, enfocando esfuerzos por generar utilidad con la menor afectación del ambiente y la mayor contribución social. Un liderazgo sostenible que permea las decisiones, cultura y soluciones, genera empresas más adaptables, resilientes con una mejor comprensión del mercado y con mayor probabilidad de adelantarse con éxito a los cambios de una revolución industrial como la 4.0 (Ruiz, 2021).

Esta habilidad de visión sostenible tiene 5 atributos claves de acuerdo con los postulados de (Ruiz, 2021):

- Propósito: El líder es capaz de integrar propositos y sentidos a cada uno de los procesos del equipo, integrando valor a la compañía, los colaboradores, la sociedad e incluso, la naturaleza.
- Plan coherente. El cómo cada acción tomada genera beneficios en común a todos los actores involucrados. Colaboradores, socios, proveedores, cliente y sociedad en general, tratando de reducir la huella en el ecosistema de la mejor manera posible.
- Cultura. El líder moviliza talentos y vidas, para que los comportamientos y acciones de ellos equipos sean coherentes con el plan sostenible.
- Colaboración. La sostenibilidad es un compromiso colectivo donde cada pequeña acción individual marca la diferencia. El líder promueve el apoyo mutuo y con sentido para unir esfuerzos y lograr el triple impacto (económico, social y ambiental).
- Activísimo: El líder es coherente con lo dice, piensa y hace, y los esfuerzos que coordina están alineados con el core del negocio, la generación de riqueza y el aporte significativo a causas sociales y ecológicas a través de las prácticas de la

empresa, alentando a otros a actuar y tomar responsabilidades sobre sus decisiones y acciones enfocadas en el triple impacto.

7. Diseño metodológico

7.1. Enfoque, tipo y forma de investigación

La investigación realizada en el presente trabajo es de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, ya que por medio del diseño y aplicación de una prueba tipo Likert se recopilará información para el análisis de las habilidades de liderazgo en la población de colaboradores con personal a cargo de la empresa Masivian S.A.S. El método aplicado en la organización es de forma transversal ya que la recolección de datos se ejecutó en un momento específico y da cuenta de las habilidades de sus líderes solo en el momento de la aplicación de la prueba. La prevalencia seleccionada es todo aquel personal de Masivian.S.A.S que tenga personal a cargo.

7.2. Prueba aplicada

La prueba realizada para el análisis de las habilidades de liderazgo en la cuarta revolución industrial fue diseñada partiendo del estudio de habilidades aportadas por los diversos teóricos expuestos en marco de referencia, concatenando y clasificando los comportamientos esperados por los líderes, tomando como resultado las siguientes 8 habilidades: Autenticidad, integridad, Innovación, desarrollo de personas y equipos, influencia y negociación, comunicación efectiva, coordinación impecable y visión sostenible. En la siguiente tabla se evidencia los 5 autores principales usados como referencia para la conceptualización de las habilidades de liderazgo en la cuarta revolución industrial.

Tabla 6. Principales autores usados como referente para la conceptualización de habilidades de liderazgo para la cuarta revolución industrial

Fuente	Autores
La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores	(Kofman, 2022)
Atributos de los nuevos líderes para los nuevos tiempos	(Higueras & Peñalver, 2023)
Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización	(Maxwell, 2005)
Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas	(De Smet et al., 2023)
Los 4 tipos de líderes que prosperarán en la cuarta revolución industrial	(Renjen, 2019)

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas y conceptualizadas cada una de las habilidades de liderazgo se seleccionó diversas pruebas que describieran comportamientos vinculados a las habilidades, de esta forma se seleccionaron de cada una de estas pruebas diferentes afirmaciones que guiaron los comportamientos registrados en el instrumento “Evaluación habilidades de liderazgo en la revolución 4.0” las pruebas fuente usadas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Test de referencia para afirmaciones de la prueba “Evaluación habilidades de liderazgo en la revolución 4.0”

Test	Fuente
Test de liderazgo con resultados	(Goleman et al., 2019 ; Kouses & Posner, 2017)
Inventario de prácticas de liderazgo IPL	(Kouses & Posner, 2017)
PAMS Evaluación personal de habilidades directivas	(Whetten & Cameron, 2011)
Test de liderazgo consciente	(Conscious Business Center International, 2019)
Preguntas de Elaboración Propia	Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

Para la validación del instrumento se realizaron rondas de evaluación por parte de los expertos, quienes aportaron su juicio sobre la relevancia, claridad y pertinencia de cada una de las 48 afirmaciones del instrumento y la forma de evaluarlas para los líderes que diligenciaran el instrumento, sugiriendo modificaciones, adiciones o eliminaciones que le dieron a la prueba el carácter de validez por expertos.

Tabla 8. Listado de expertos que avalaron el instrumento.

Nombre	Tipo de evaluador	Carácter	Institución
Liliana Fernández Gualteros	Expertos en el contenido	Directora de trabajo de grado	Universidad Ean
Javier Roberto Ospina	Expertos en el contenido	Académico	Universidad Ean
Jorge Taboada Alvarez	Expertos en el contenido	Académico	Universidad Ean
Hernan Monroy Orjuela	Expertos en el contenido	Académico	Universidad Ean
Felipe Santrich	Usuarios potenciales	Líder de industria	Marsch McLennan
Catalina Gonzalez	Usuarios potenciales	Líder de industria	Masivian
Dol Momphotez	Usuarios potenciales	Líder de industria	ACI Worldwide
Adriana Quintero	Usuarios potenciales	Líder de industria	Unisem TH
Carolina Gutierrez	Usuarios potenciales	Líder de industria	Secretaria Distrital de hacienda

Fuente: Elaboración propia

Para cuantificar la validez el instrumento se usó el índice de validez de contenido (IVC) con la fórmula de Lawshe, que se basa en la proporción de expertos que consideran cada ítem como esencial (Pedrosa et al., 2013).

Ecuación 1. índice de validez de contenido (IVC)

$$IVC = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

$$IVC = \frac{7.83 - 8/2}{8/2} = \frac{7.83 - 4}{4} = \frac{3.83}{4} = 0.9575$$

Por lo tanto, el IVC total de las 48 afirmaciones es de 0.96, esto indica que todos los ítems tienen una validez de contenido excelente según la evaluación de los expertos. Se anexa en el siguiente cuadro la evaluación del IVC por cada afirmación donde se evaluó claridad, pertinencia y relevancia, donde el evaluador calificaba con 1 el ítem que cumple con lo esencial y 0 si este no cumplía con el requisito, por lo cual se pueden visualizar el promedio obtenido de las tres evaluaciones por evaluador y por ítem, junto a la fórmula con el resultado del IVC.

Tabla 9. Cálculo del IVC por afirmación y evaluador.

Item	Jorge Taboada Alvarez	Javier Roberto Ospina	Hernan Monroy Orjuela	Felipe Santrich	Catalina Gonzalez	Dol Momphotez	Adriana Quintero	Carolina Gutierrez	ne	IVC
1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
2	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.00	0.75
3	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
4	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
8	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
9	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
10	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
11	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
14	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
15	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
18	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
20	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
21	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
24	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
26	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
27	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
28	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
29	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
30	0.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.33	0.83
31	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
32	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
34	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
35	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
36	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
37	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
38	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
39	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.67	0.92
40	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
41	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
42	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
43	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
44	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
45	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
46	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
47	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	8.00	1.00
48	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.00	0.75
Total	0.84	1.00	0.99	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	7.83	0.96

Elaboración propia

Observaciones generadas en la redacción inicial de las afirmaciones del instrumento las cuales se aplicaron para que el instrumento obtuviera la validez por los expertos.

Tabla 10. Observaciones para aspectos de mejora de las afirmaciones realizadas por los expertos.

Afirmación	OBSERVACIONES
2	Considero que debe ser reformulada. Porque si bien la intención se entiende, creo que se en redacción y medición se complejiza
3	No siento que sea pertinente y relevante porque el reconocimiento se puede dar en varios escenarios, en temas de liderazgo, o de varias formas, no solo uno.
4	Son dos afirmaciones en uno, que tal que una si y en la otra no. P.e. que uno apoye y en otra no aprecie.
8	Hay que recordar que cuando aplico la conjunción "y", se deben de cumplir las dos proposiciones, que tal que una si se cumpla y la otra no. Unir en una frase las dos afirmaciones.
11	No es clara la pregunta
18	Pienso que esta pregunta puede evaluar otra característica de liderazgo por ejemplo un líder autocrático
20	Cambiaría la palabra constantemente
21	aprendiendo nuevas habilidades para desarrollarse a sí mismos
23	Desarrollo y contribución son muy similares
24	Revisaría redacción de la pregunta para tener más claridad
30	Si bien es relevante, considero que deberían reformularla, la condición es muy fuerte
39	Es entendible pero revisar redacción y propósito por el corazón y la razón, para que sea objetivo
45	Todos van en la misma línea de un proyecto.
48	Revisar redacción y sobre todo el propósito de la pregunta, porque es obvio que deben ser a un colectivo, y revisar redacción faltas

Fuente: Elaboración propia

Cómo medio para cuantificar la confiabilidad de instrumento se realizó el cálculo con el Alfa de Cronbach, mediante la varianza de los ítems. Se tomaron 56 lideres con personal a cargo de diferentes compañías para su cálculo.

Ecuación 2. Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_T} \right)$$

n	Se refiere al número de ítems de la escala
V_i	Se refiere a la varianza asociada con cada ítem
V_T	Se refiere a la varianza total de la escala

Fuente: (Pedrosa et al., 2013)

Tabla 11. Resultado Alfa de Cronbach

n	Número de ítems de la escala	48
Vi	Varianza asociada con cada ítem	34.177
VT	Varianza total de la escala	248.85
α	Alfa de Cronbach	0.881

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en el alfa de Cronbach con un 0.881 lo que indica una alta confiabilidad de la prueba. Este valor sugiere que el instrumento es consistente y que las respuestas a las preguntas son estables en diferentes aplicaciones y el instrumento cumple con el cometido a evaluar.

El instrumento tiene en total 48 afirmaciones las cuales están divididas en las 8 habilidades de liderazgo, dejando a cada habilidad con 6 afirmaciones que se evalúan con el nivel de acuerdo o desacuerdo que se está con cada ítem de la siguiente forma:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ligeramente en desacuerdo
- Ligeramente de acuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tabla 12. Habilidades y afirmaciones usadas en el instrumento "Evaluación habilidades de liderazgo en la revolución 4.0"

Habilidad	Afirmación
Autenticidad Un líder auténtico es transparente, respetuoso, humilde en el trato a las personas, se caracteriza por la capacidad de reconocer sus aspectos de mejora y por transmitir y expresar sus vulnerabilidades.	Soy transparente cuando hablo con mis compañeros de trabajo
	Se me dificulta aceptar sugerencias cuando me equivoco
	Reconozco públicamente los logros individuales de los integrantes de mi equipo
	Muestro un interés genuino por los integrantes del equipo
	Solicito retroalimentación a los demás acerca de mis aspectos de mejora

	Jamás mostraré vulnerabilidades frente al equipo, un líder no debe mostrar fallas o errores
Integridad Un líder integro en su actuar es coherente con lo que piensa, dice y actúa, sus decisiones y comportamientos se rigen por principios y valores plenamente definidos y compartidos	Tengo un conjunto de valores y principios personales que guían mi comportamiento
	Me cuesta reaccionar positivamente frente al fracaso personal
	Lograr los resultados es mi prioridad, incluso a costa del estrés que se pueda generar
	Cumplo las promesas y compromisos que realizo
	Soy ejemplo personal de lo que espero de otros
	Mi comportamiento es coherente con lo que pienso, digo y actúo
Innovación Un líder innovador fomenta una cultura de experimentación, donde se comparten ideas, se reciben sugerencias y se está en constante aprendizaje, para proponer nuevos procesos o tecnologías que se puedan aplicar al equipo, generando cambios en los procesos o para la gestión de nuevos proyectos.	Busco activamente las opiniones de los demás como inspiración para nuevas ideas
	Comparto tendencias que influenciarán los procesos o trabajos del equipo
	Siempre genero más de una solución alternativa al problema
	Busco fuera de los límites de mi organización formas innovadoras para mejorar lo que hago
	Tomo decisiones aun cuando existen posibilidades de fallar
	No tengo tiempo disponible en mi agenda para escuchar ideas que puedan cambiar los procesos ya establecidos
Desarrollo de personas y equipos Esta habilidad en el liderazgo se destaca por la capacidad de generar una cultura de mejora continua, fortalecimiento de conocimientos y experiencias a nivel laboral, profesional y personal, a cada uno de los colaboradores del equipo.	Me considero una persona minuciosa en la labor de enseñar a mis compañeros
	Elogio a las personas por el trabajo bien hecho
	Me aseguro de que los integrantes del equipo aprendan nuevas habilidades
	Siempre estoy atento a que las personas tengan los recursos y apoyos necesarios para que logren sus objetivos laborales
	Promuevo los talentos individuales dentro de mi equipo para asegurar su desarrollo.
	No permito que integrantes de mi equipo lideren procesos si estos no tienen la experiencia previa.
Influencia y negociación El líder tiene la capacidad de integrar, motivar y generar acciones en los diferentes equipos de trabajo, encontrando beneficios en común y enfocándose en el cumplimiento de los objetivos.	Descubro los intereses de mis compañeros y los oriento hacia una meta en común
	Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la organización
	Me aseguro de incluir todos los puntos de vista en una negociación
	Desarrollo relaciones de cooperación entre los diversos integrantes de los equipos
	Describo una imagen del futuro que motiva a las personas a actuar
	En una negociación lo importante es obtener beneficios para mí o para mi equipo, así a la otra parte le perjudique
Comunicación efectiva El líder facilita el flujo de comunicación, generando espacios de confianza donde las conversaciones se dan de manera oportuna, con transparencia, respeto, aportes de valor y resolución de conflictos en el equipo de trabajo.	Soy un líder cercano a mis colaboradores
	Considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar
	Gestiono en el equipo tiempo para analizar lecciones aprendidas
	Realizo acompañamiento a cada integrante del equipo
	Me aseguro de que las personas reciban retroalimentación sobre los aspectos a mejorar en su trabajo
	Evito que las personas expresen sus inconformidades
Coordinación impecable El liderazgo en esta habilidad garantiza el cumplimiento de metas y objetivos, fomentando redes confiables de apoyo	Garantizo que las personas participen en las reuniones
	Prefiero no sobresalir en momentos de planeación o negociación
	Cuando comunico una visión, llego tanto a las emociones como a la razón de las personas

y generación de valor. Integrando esfuerzos y voluntades en una visión compartida.	Invierto tiempo asegurándome de que las personas con las que trabajo se adhieran a los principios y valores del equipo Mantengo comunicación constante con cliente interno o externo sobre el avance de las tareas o proyectos en común
Visión sostenible El líder en esta habilidad, inspira al equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos, integrando en cada proceso propósitos de triple impacto, (económico, social y ambiental).	Las peticiones que realizo son claras y oportunas Cuidadosamente evaluamos que cada acción a tomar genere el menor impacto a nivel ambiental En los planes realizados están plenamente identificados los beneficios de cada parte interesada (Stakeholders) Me aseguro de establecer objetivos alcanzables, concretos y medibles Los proyectos en curso tienen una clara perspectiva del apoyo que realizan a nivel social La visión del equipo no cambia hasta el cumplimiento de los tiempos programados Los objetivos corporativos no deben estar alineados a los propósitos individuales de los integrantes del equipo.

Fuente: Elaboración propia

Como estrategia para la distribución del instrumento se realizó una página web llamada “Liderando la cuarta revolución Industrial: habilidades clave para triunfar” con 3 estrategias para que los líderes se interesarán por las temáticas vinculadas a la industria 4.0, al liderazgo y al diligenciamiento del instrumento: La primera estrategia es que los líderes pudieran encontrar un ambiente virtual amigable que los motivará al diligenciamiento del instrumento. La segunda estrategia se basa en que los líderes que diligenciaran la encuesta pudieran visualizar su perfil de liderazgo de forma cuantitativa y cualitativa, de forma autónoma. La tercera estrategia tiene como objetivo que los líderes que acceden a la página pudieran encontrar información de las 8 habilidades de liderazgo y del impacto de la cuarta revolución industrial en las formas que empresas, equipos y líderes analizan, brindan soluciones e interactúan entre sí, la sociedad y el mercado.

Desde la misma página los líderes podían acceder a la encuesta, visualizar los resultados de su perfil de liderazgo y leer artículos sobre liderazgo y la cuarta revolución industrial: La <https://liderazgo4tarevolucion.my.canva.site/> la página sigue vigente y brinda al usuario la posibilidad de visualizar su perfil de liderazgo. Esta forma de presentar el instrumento tiene como objetivo que los líderes que llenaran la encuesta tuvieran un feedback automático con su perfil de liderazgo lo que motivara a su diligenciamiento. Adicionalmente el líder que aplique al instrumento también pudiera leer algunos artículos los cuales tienen como objetivo ampliar los conceptos sobre las habilidades de liderazgo registradas en el presente trabajo y los impactos de la industria 4.0 en el liderazgo corporativo.

Ilustración 14. Página web Liderando la cuarta revolución Industrial: habilidades clave para triunfar

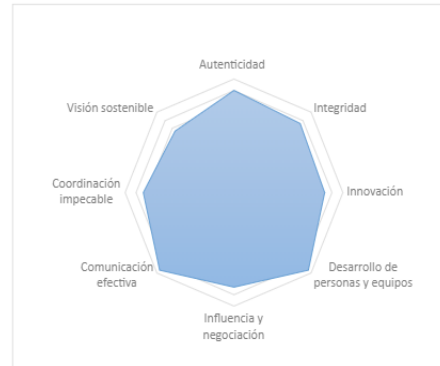
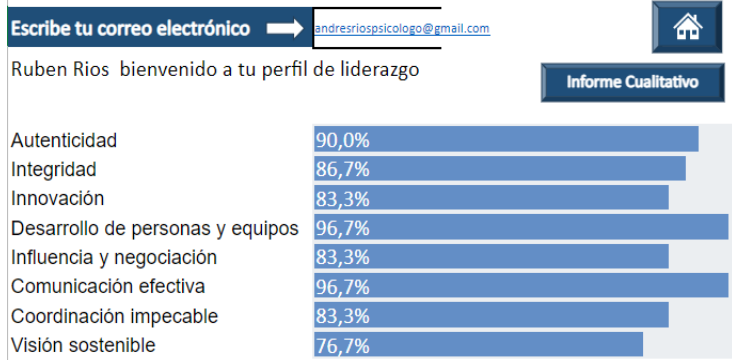
Portada



Artículos



Perfil liderazgo Informe Cuantitativo



Perfil de liderazgo Informe cualitativo

#	Habilidad	Nivel	Detalle
1	Autenticidad	90.0%	Adecuado nivel de desarrollo Un nivel adecuado de desarrollo en la competencia de autenticidad en el liderazgo se manifiesta en la capacidad del líder para crear un ambiente de confianza y transparencia. Este líder muestra sus vulnerabilidades, lo que fomenta la empatía y el sentido de pertenencia dentro del equipo. Las fallas o errores son vistos como una oportunidad de mejora, permitiendo que los colaboradores se sientan seguros para compartir ideas y asumir riesgos, lo que impulsa la innovación. Además, un líder auténtico promueve una comunicación abierta y constante, facilitando la colaboración y el apoyo mutuo. Este enfoque flexible y adaptativo permite al equipo enfrentar desafíos y cambios con optimismo y proactividad, siempre buscando el aprendizaje y la mejora continua.
2	Integridad	86.7%	Adecuado nivel de desarrollo Un líder con un alto nivel de integridad fomenta una cultura de confianza y colaboración. Este líder asegura que cada miembro se sienta seguro para contribuir y cooperar, guiando las decisiones de manera que alineen las metas corporativas con los valores y principios compartidos por los equipos y la empresa. La coherencia entre lo que el líder dice y hace fortalece la responsabilidad individual y colectiva, creando un entorno donde los objetivos se alcanzan de manera ética y coherente con los valores organizacionales y sociales. Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en los resultados, sino también en cómo se obtienen, propiciando acciones con un alto nivel de sentido y propósito que impulsa el desempeño individual y grupal.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Población

Para la aplicación del instrumento se tomó una población cerrada, la cual está compuesta por todo aquel colaborador con personal a cargo de la compañía Masivian S.A.S. Es importante mencionar que, debido a la naturaleza cerrada de la población, los hallazgos de este estudio son particulares para la empresa para la cual fue aplicada y sus resultados no pueden ser generalizados a otros roles dentro de la empresa o para otras organizaciones.

En la compañía existe un total de 45 líderes de los cuales 42 diligenciaron la encuesta llegando al 93.3% de la población.

Tabla 13. Distribución de los líderes que diligenciaron el instrumento por equipos de trabajo

Equipo de trabajo	Diligenciaron	Total líderes	Participación
Customer Success	3	3	100.0%
Marketing	1	1	100.0%
New Customers & WholeSale	1	1	100.0%
Ocean	14	14	100.0%
Products	3	3	100.0%
Support	3	3	100.0%
Technical sales	4	4	100.0%
Customer Revenue Retention & Increase	4	4	100%
Human Resources	5	6	83.3%
Accounts & Finance	4	6	66.7%
Total general	42	45	93.3%

Fuente: Elaboración propia

8. Diagnóstico organizacional

En el proceso del diagnóstico del liderazgo realizado en la empresa Masivian S.A.S se realizó en 4 etapas: Presentación, Contacto individual con los líderes, Entrega y socialización de resultados, Sugerencias y posibles acciones de mejora.

En este proceso se aplicó una prueba para el análisis de las habilidades de liderazgo en la cuarta revolución industrial y los resultados se evidenciaron de manera general para cada líder, equipo de trabajo y en la totalidad de líderes con personal a cargo de Masivian.

Tabla 14. Etapas del Diagnostico

Etapa	Descripción
Presentación	En esta etapa se presentó el proyecto a gestión Humana, realizando una socialización de los objetivos del diagnóstico, se dio a conocer el instrumento a realizar y los informes que se entregarían al final del proceso.
Contacto individual con los líderes	Se realiza contacto individual con cada líder, mostrándoles la página web donde encontrarán el instrumento, la forma de consultar los resultados del perfil de liderazgo y los Blog sobre liderazgo y la industria 4.0.
Entrega y socialización de resultados	Al finalizar el proceso de evaluación de los líderes se procede a la elaboración, y socialización de resultados por equipos de trabajo y la gerencia de gestión humana.
Sugerencias y posibles acciones de mejora	Una vez entregados los informes de los resultados del instrumento, se socializó las posibles sugerencias y planes de acción que puede tomar la compañía con los resultados obtenidos.

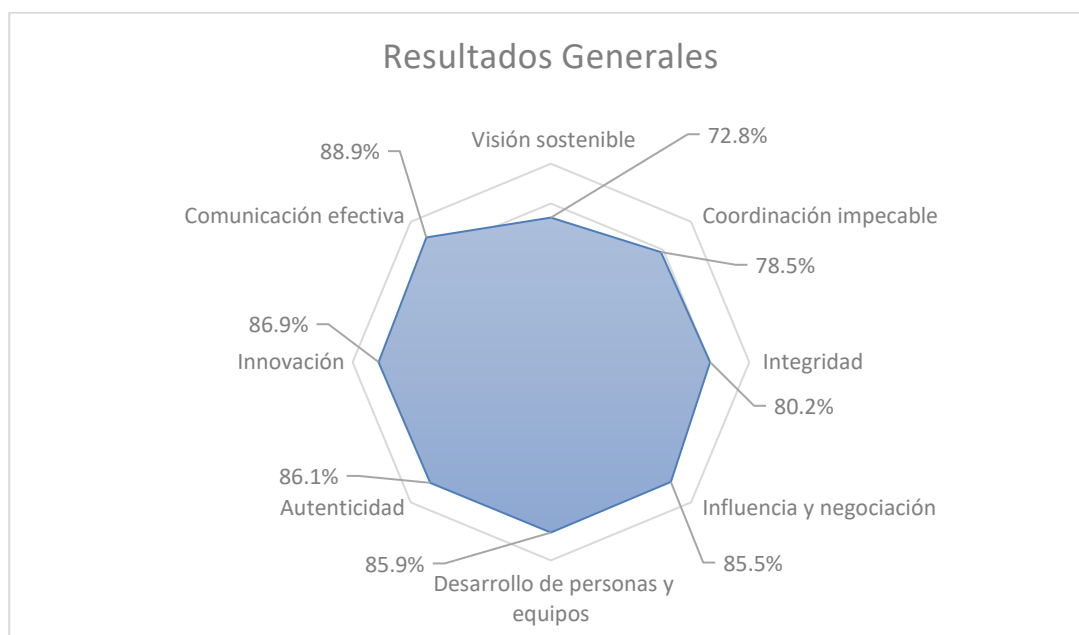
Fuente. Elaboración propia

8.1. Resultados

8.1.1. Resultados generales

Tomando los resultados totales de los líderes de Masivian se registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 88.9% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible, con un 72.8%, seguida de a coordinación impecable con un 78.5%.

Ilustración 15. Resultados generales habilidades de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

Por equipo de trabajo se puede evidenciar que los equipos con mayor fortaleza en las 8 habilidades de liderazgo son: Products con un 89.9%, New Customers & WholeSale con un 87.9% y Technical sales (TAM-Integrations) con un 87.8%. Al mismo tiempo los equipos con menor puntuación en las 8 habilidades son: Customer Revenue Retention & Increase con un 77.9%, Human Resources con un 79.7% y Marketing con un 80.4%

Tabla 15. Resultados generales por equipo de trabajo y habilidad de liderazgo.

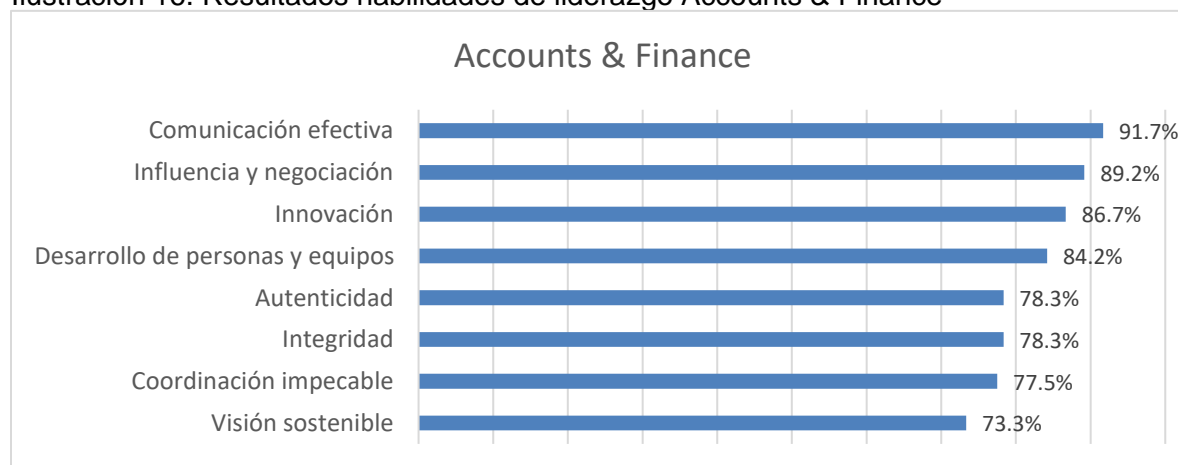
Equipo	Comunicación efectiva	Innovación	Autenticidad	Desarrollo de personas y equipos	Influencia y negociación	Integridad	Coordinación impecable	Visión sostenible	Total
Products	97.8%	87.8%	93.3%	90.0%	96.7%	86.7%	85.6%	81.1%	89.9%
New Customers & WholeSale	93.3%	96.7%	90.0%	90.0%	93.3%	83.3%	73.3%	83.3%	87.9%
Technical sales	95.0%	89.2%	90.8%	90.0%	89.2%	85.8%	85.8%	76.7%	87.8%
Support	97.8%	87.8%	81.1%	90.0%	91.1%	76.7%	86.7%	77.8%	86.1%
Customer Success	82.2%	78.9%	92.2%	83.3%	88.9%	81.1%	77.8%	76.7%	82.6%
Accounts & Finance	91.7%	86.7%	78.3%	84.2%	89.2%	78.3%	77.5%	73.3%	82.4%
Ocean	86.0%	89.5%	87.4%	84.0%	82.6%	82.4%	75.7%	69.8%	82.2%
Marketing	80.0%	90.0%	90.0%	93.3%	70.0%	80.0%	70.0%	70.0%	80.4%
Human Resources	88.0%	81.3%	82.0%	84.7%	81.3%	74.7%	77.3%	68.0%	79.7%
Customer Revenue	82.2%	83.3%	80.0%	84.4%	78.9%	70.0%	74.4%	70.0%	77.9%
Total general	88.9%	86.9%	86.1%	85.9%	85.5%	80.2%	78.5%	72.8%	83.1%

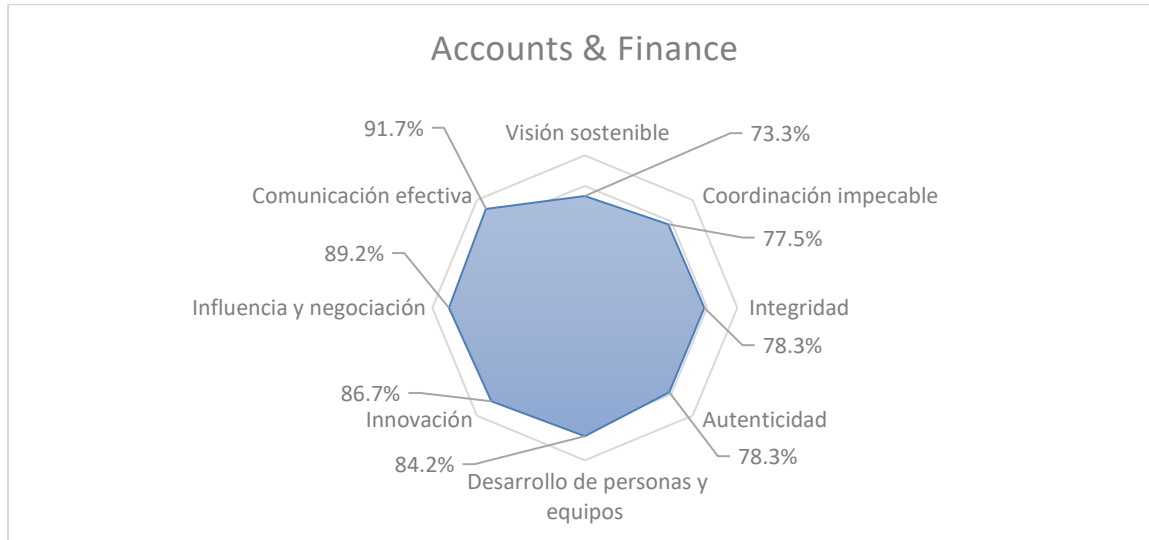
Fuente: Elaboración propia

8.1.2. Resultados equipo Accounts & Finance

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Accounts & Finance se registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 91.7% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible con un 73.3%, seguida de la coordinación impecable con un 77.5%.

Ilustración 16. Resultados habilidades de liderazgo Accounts & Finance





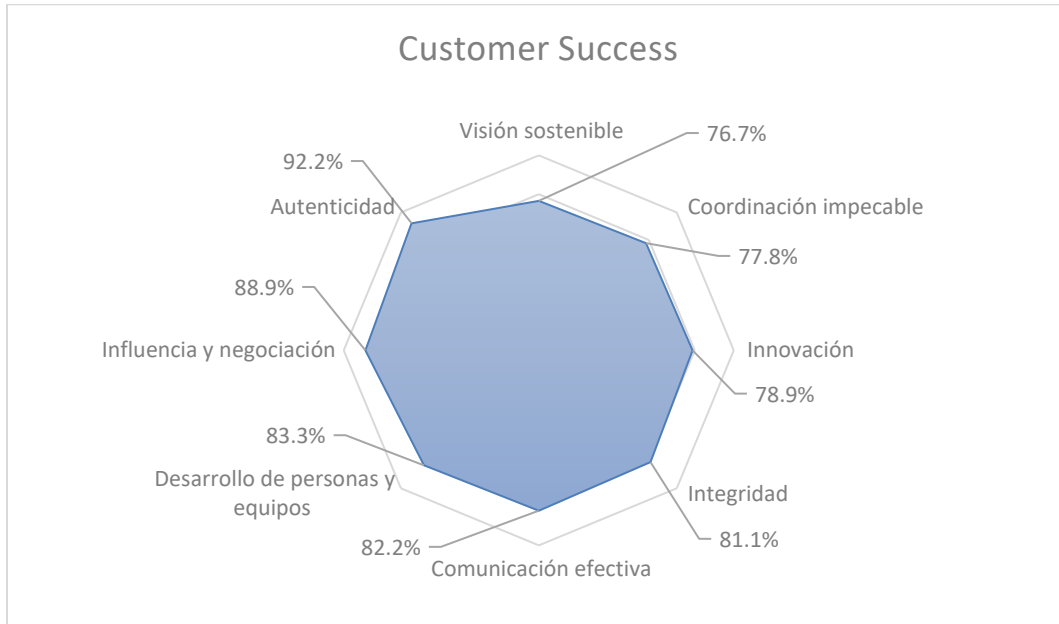
Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Resultados equipo Customer Success

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Customer Success se registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de Autenticidad con un 92.2% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible con un 76.7%, seguida de la coordinación impecable con un 77.8%.

Ilustración 17. Resultados habilidades de liderazgo Customer Success



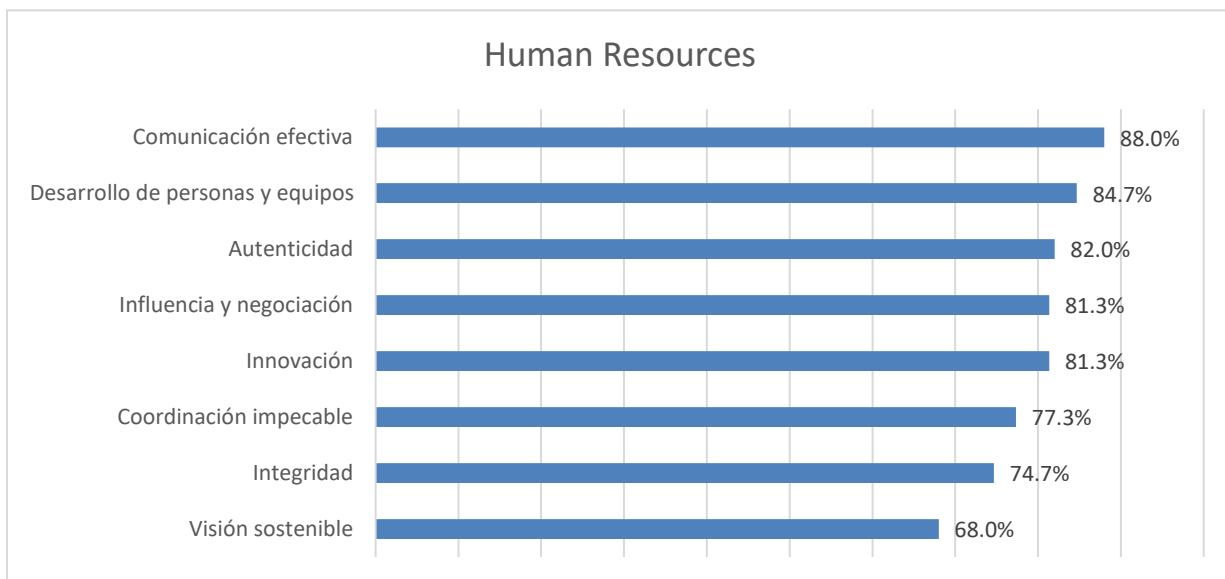


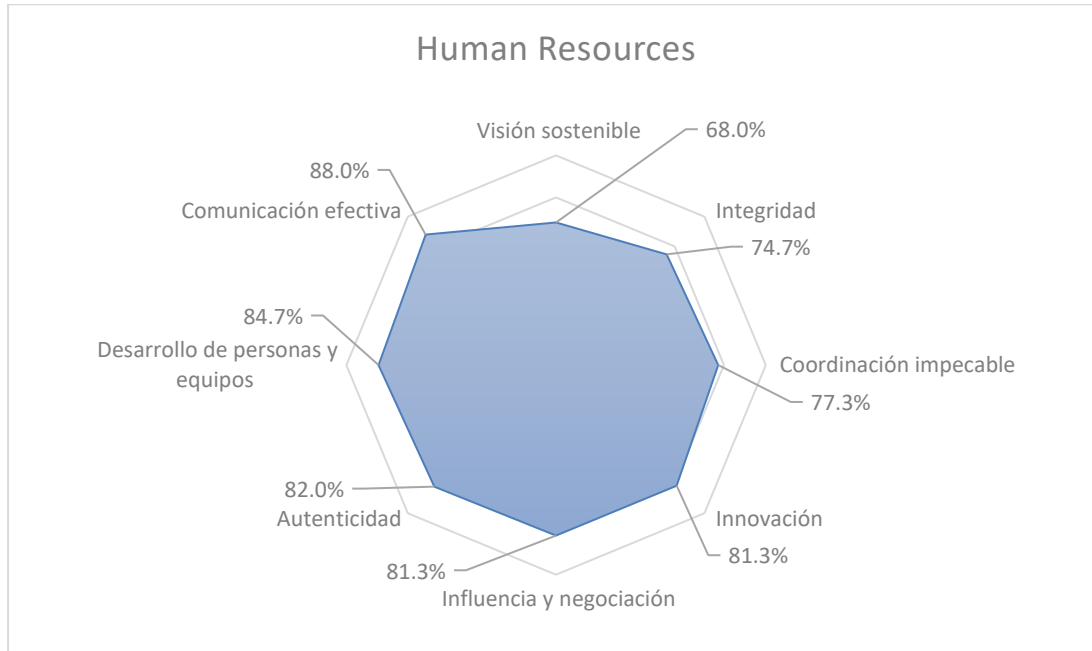
Fuente. Elaboración propia

8.1.4. Resultados equipo Human Resources

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Human Resources registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 88.0% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible con un 68.0%, seguida de integridad con un 74.7%.

Ilustración 18. Resultados habilidades de liderazgo Human Resources





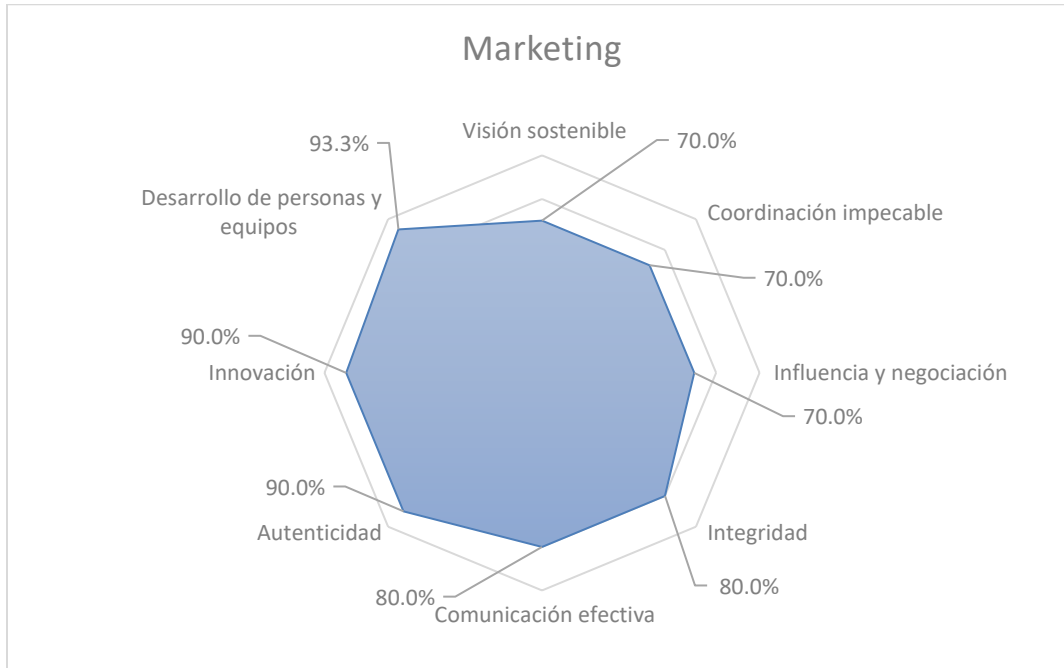
Fuente. Elaboración propia

8.1.5. Resultados equipo Marketing

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Marketing registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de desarrollo de personas y equipos 93.3% y las habilidades con menor presencia es la de visión sostenible, coordinación impecable, influencia y negociación con un 70.0%

Ilustración 19. Resultados habilidades de liderazgo Marketing





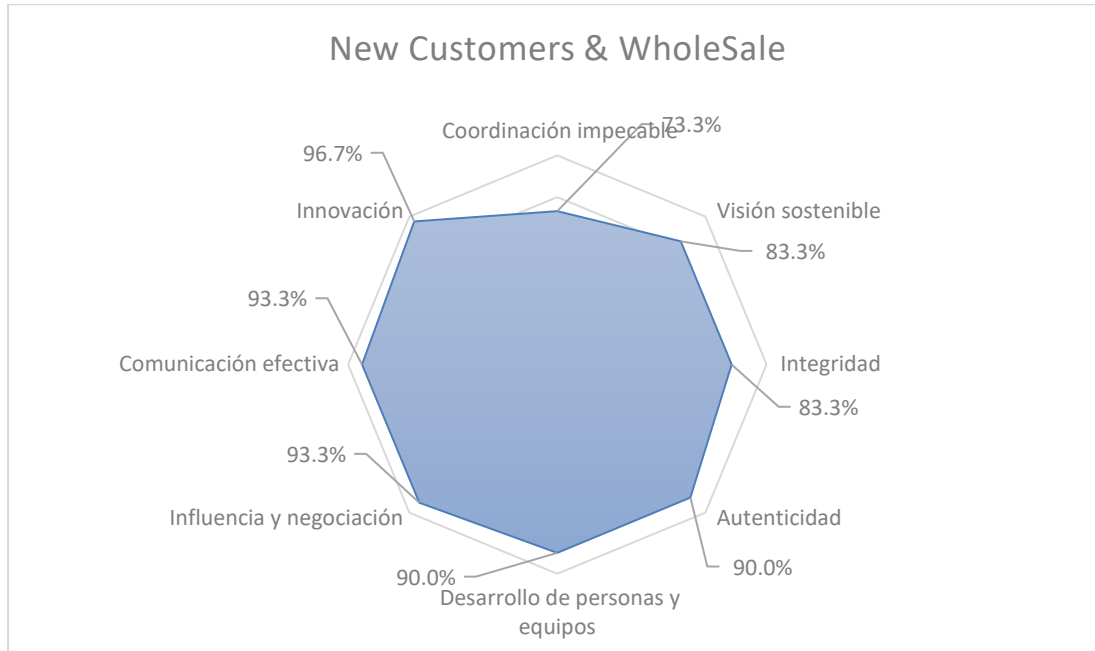
Fuente. Elaboración propia

8.1.6. Resultados equipo New Customers & WholeSale

Tomando los resultados de los líderes del equipo de New Customers & WholeSale registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de innovación con un 96.7% y la habilidad con menor presencia es la de coordinación impecable con un 73.3%, seguida por integridad y visión sostenible con un 83.3%.

Ilustración 20. Resultados habilidades de liderazgo New Customers & WholeSale



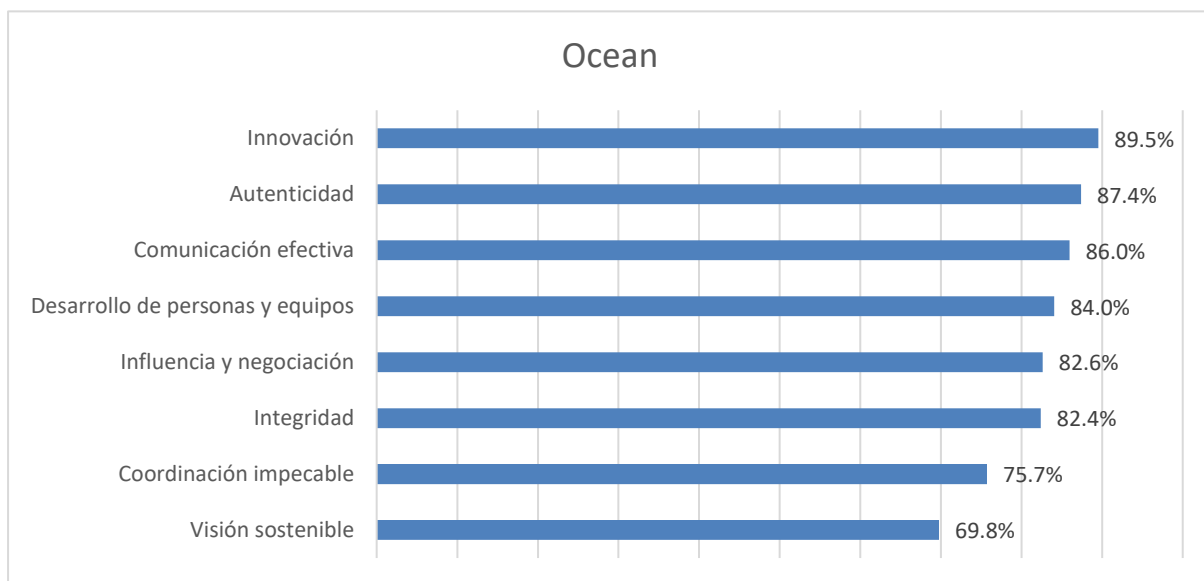


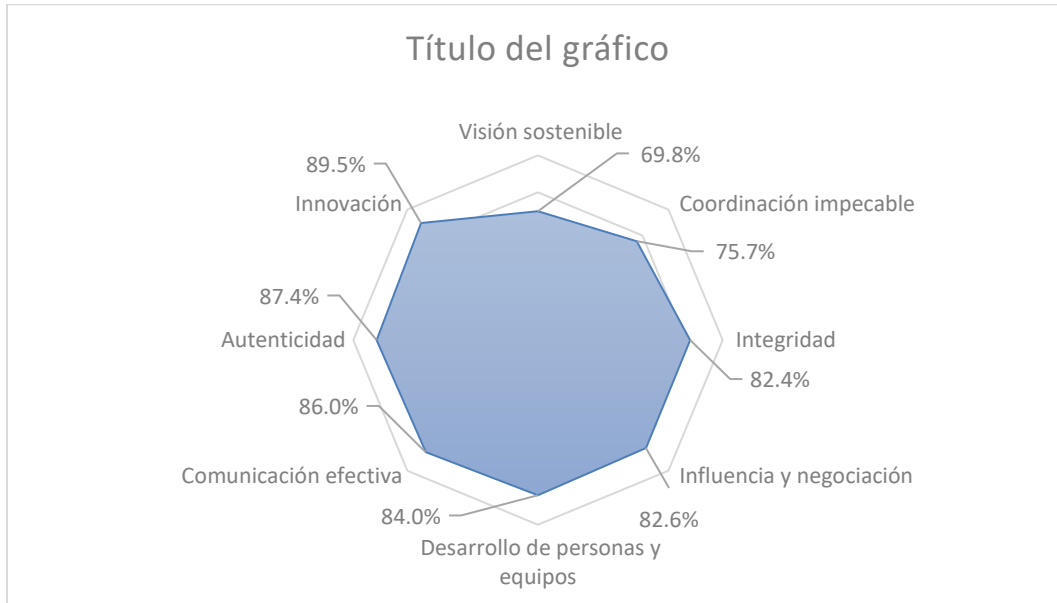
Fuente. Elaboración propia

8.1.7. Resultados equipo Ocean

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Ocean registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de innovación con un 89.5% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible con un 69.8%, seguida por coordinación impecable con un 75.7%.

Ilustración 21. Resultados habilidades de liderazgo Ocean





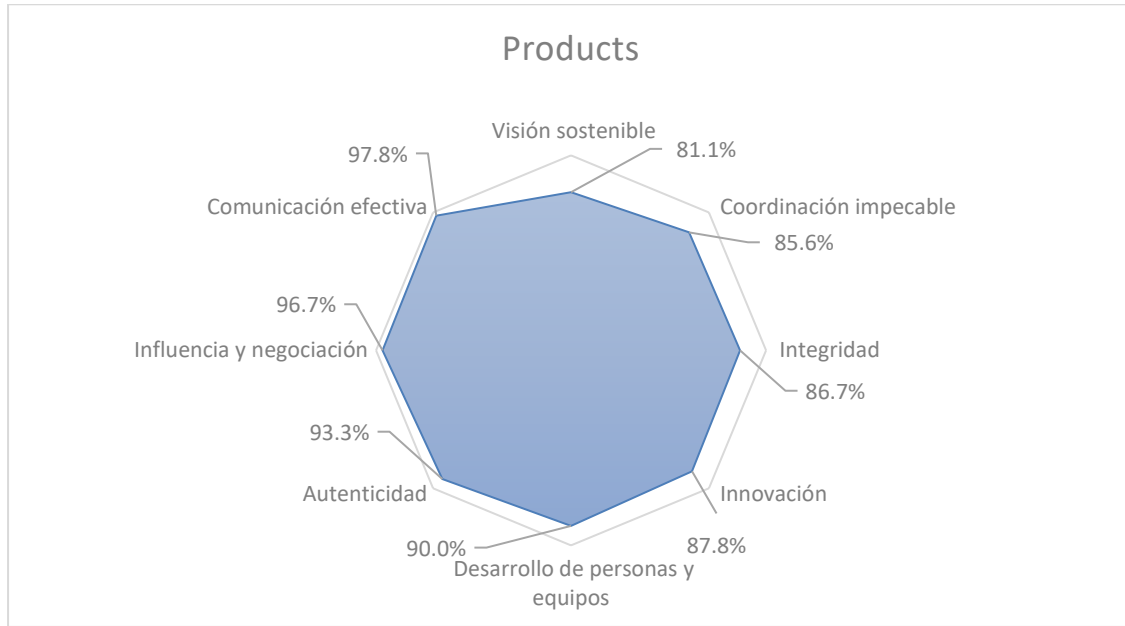
Fuente. Elaboración propia

8.1.8. Resultados equipo Products

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Products registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 97.8% y la habilidad con menor presencia es la de visión sostenible con un 81.1%, seguida por coordinación impecable con un 85.6%.

Ilustración 22. Resultados habilidades de liderazgo Products



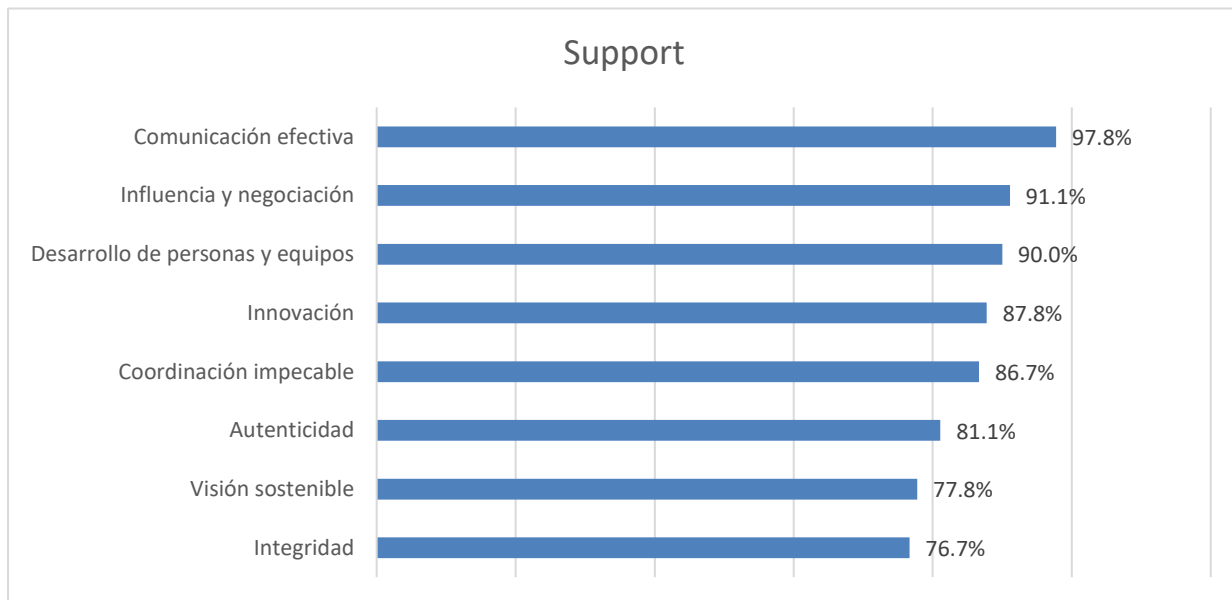


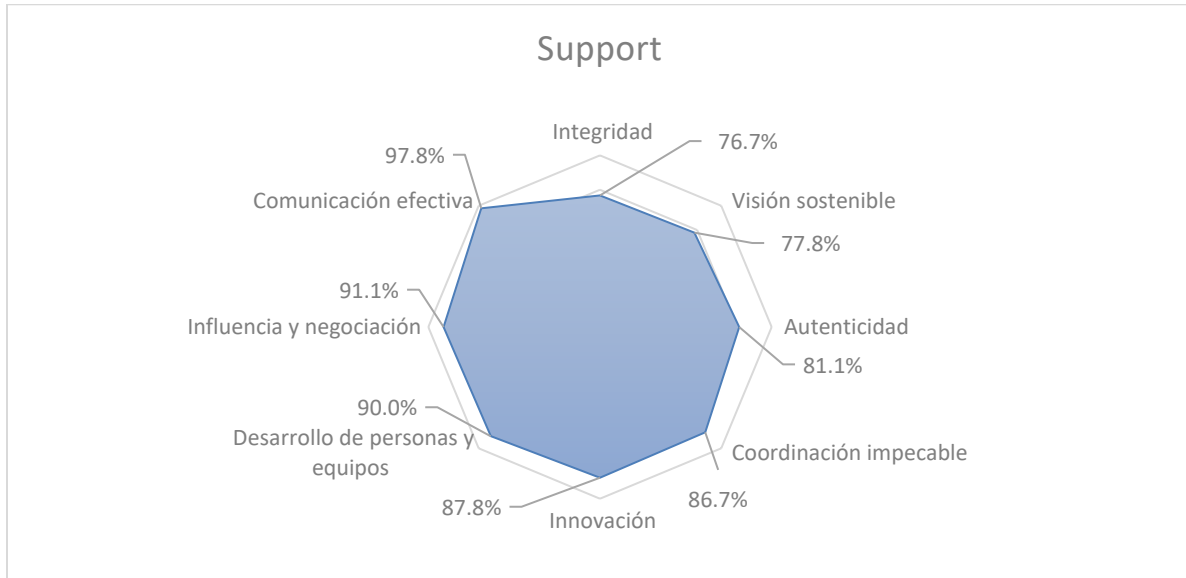
Fuente. Elaboración propia

8.1.9. Resultados equipo Support

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Support registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 97.8% y la habilidad con menor presencia es la de Integridad con un 76.7%, seguida por Visión Sostenible con un 77.8%.

Ilustración 23. Resultados habilidades de liderazgo Support



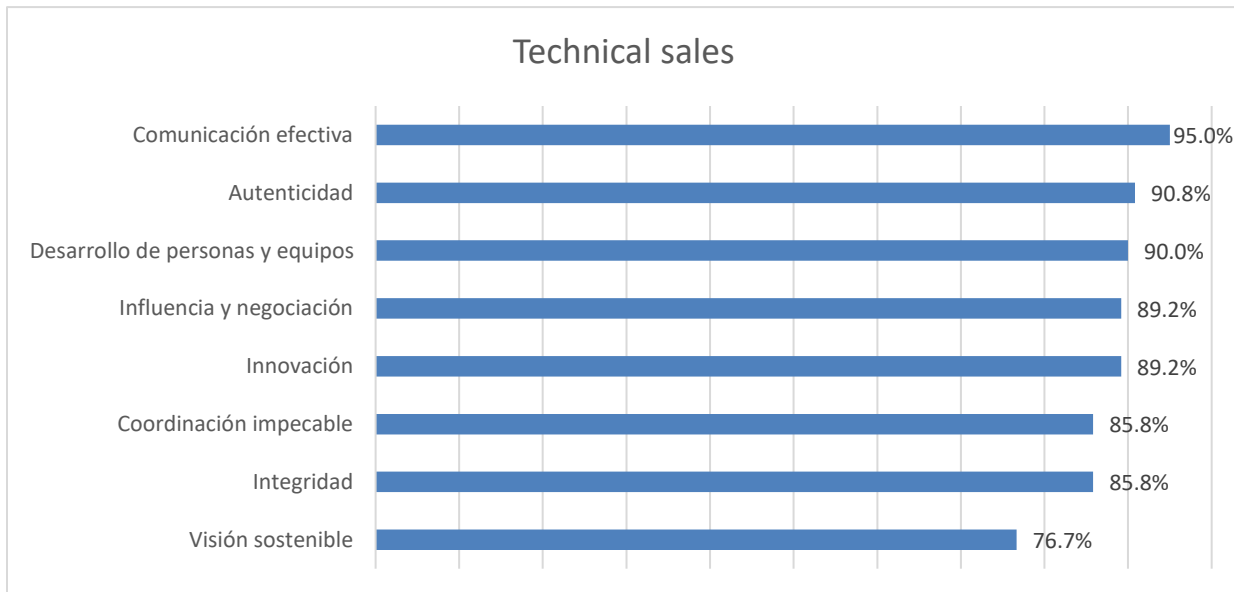


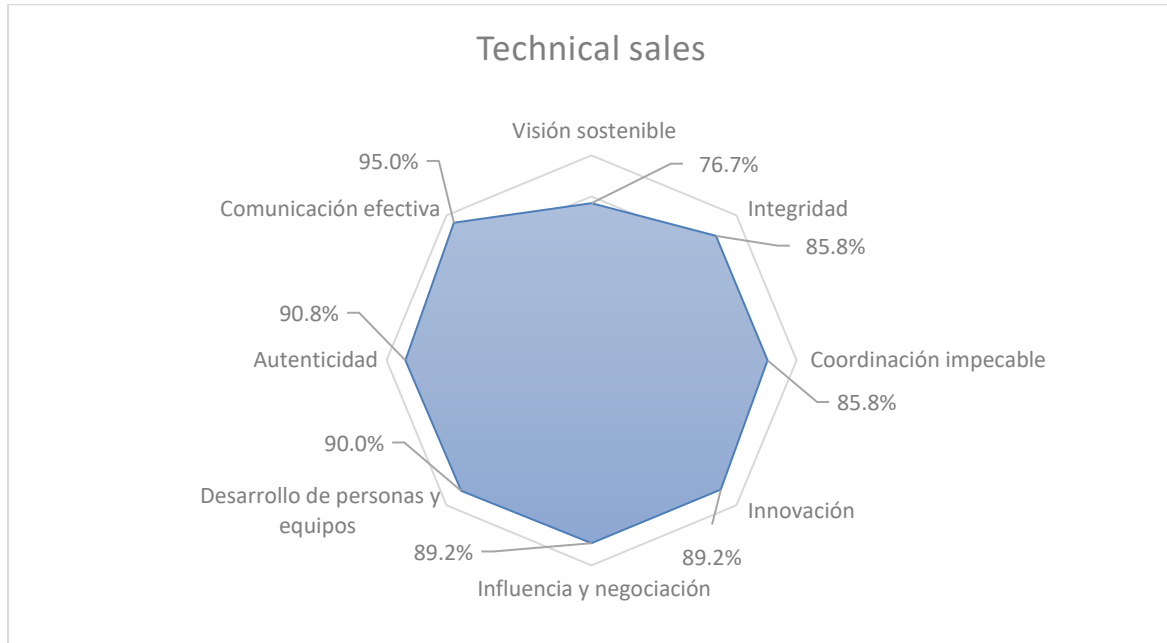
Fuente. Elaboración propia

8.1.10. Resultados equipo Technical sales (TAM-Integrations)

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Technical sales (TAM-Integrations) registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de comunicación efectiva con un 95.0% y la habilidad con menor presencia es la de Visión Sostenible con un 76.7%, seguida por Integridad y coordinación impecable con un 85.8%.

Ilustración 24. Resultados habilidades de liderazgo Technical sales (TAM-Integrations)



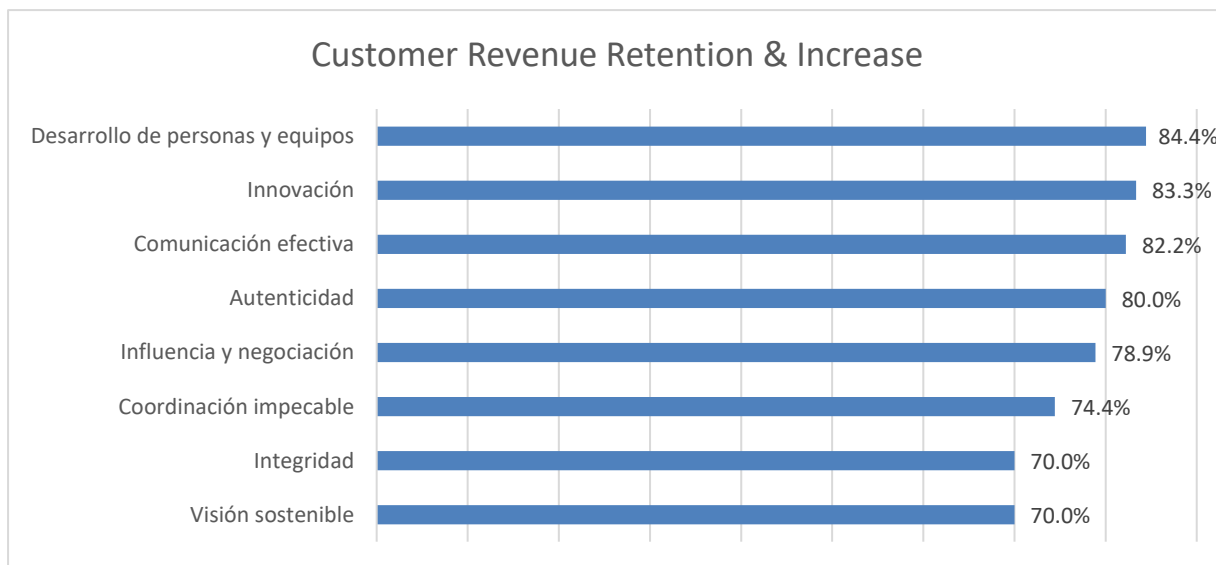


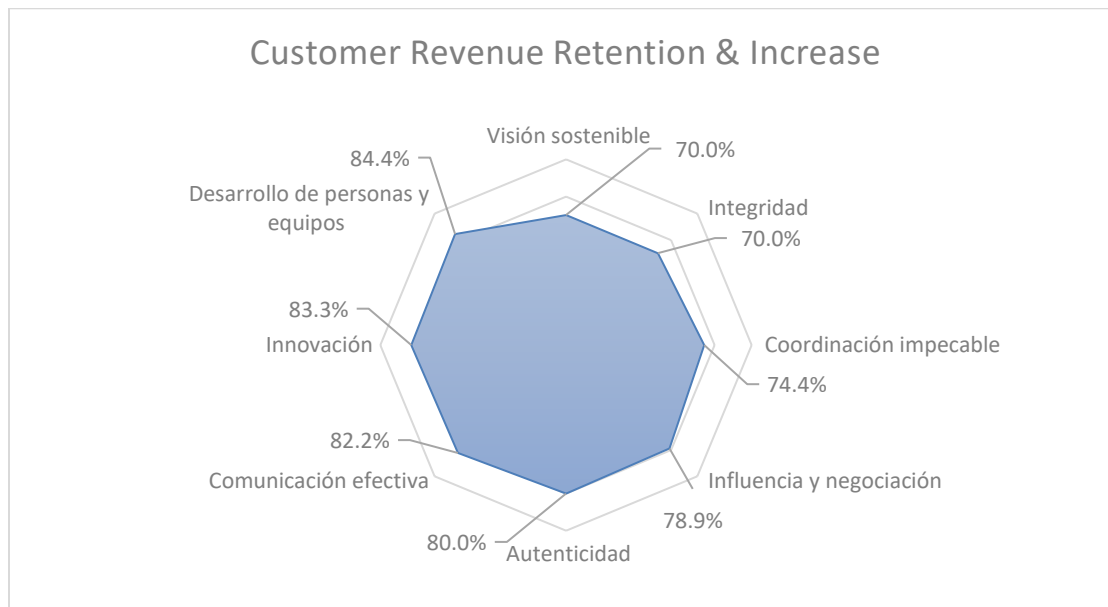
Fuente. Elaboración propia

8.1.11. Resultados equipo Customer Revenue Retention & Increase

Tomando los resultados de los líderes del equipo de Customer Revenue Retention & Increase registró que la habilidad con mayor fortaleza es la de desarrollo de personas y equipos con un 84.4% y las habilidades con menor presencia son la de Visión Sostenible e Integridad con un 70.0 %.

Ilustración 25. Resultados habilidades de liderazgo Customer Revenue Retention & Increase





Fuente. Elaboración propia

8.2. Habilidades con mayor resultado por equipos

Los datos generales obtenidos de las pruebas de los líderes registraron que las habilidades con mejor resultados fueron las de comunicación efectiva con un 88.9%, seguida de la de innovación con un 86.9%.

Tabla 16. Habilidades con menor puntaje por equipos de trabajo

Equipo	Habilidad con mayor puntaje	Segunda habilidad con puntaje mayor
General	Comunicación efectiva	Innovación
Accounts & Finance	Comunicación efectiva	Influencia y negociación
Customer Revenue Retention & Increase	Desarrollo de personas y equipos	Innovación
Customer Success	Autenticidad	Influencia y negociación
Human Resources	Comunicación efectiva	Desarrollo de personas y equipos
Marketing	Desarrollo de personas y equipos	Innovación
New Customers & WholeSale	Innovación	Comunicación efectiva
Ocean	Innovación	Autenticidad
Products	Comunicación efectiva	Influencia y negociación
Support	Comunicación efectiva	Influencia y negociación
Technical sales (TAM-Integrations)	Comunicación efectiva	Autenticidad

Fuente: Elaboración propia

8.3. Habilidades con menor resultado por equipos

Los datos generales obtenidos de las pruebas de los líderes registraron que las habilidades con menor resultados fueron las de visión sostenible con un 72.8%, seguida de a coordinación impecable con un 78.5%.

Tabla 17. Habilidades con menor puntaje por equipos de trabajo

Equipo	Habilidad con menor puntaje	Segunda habilidad con puntaje bajo
General	Visión sostenible	Coordinación Impecable
Accounts & Finance	Visión sostenible	Coordinación Impecable
Customer Revenue Retention & Increase	Visión sostenible	Integridad
Customer Success	Visión sostenible	Coordinación Impecable
Human Resources	Visión sostenible	Integridad
Marketing	Visión sostenible	Coordinación Impecable
New Customers & WholeSale	Coordinación Impecable	Visión sostenible
Ocean	Visión sostenible	Coordinación Impecable
Products	Visión sostenible	Coordinación Impecable
Support	Integridad	Visión sostenible
Technical sales (TAM-Integrations)	Visión sostenible	Coordinación Impecable

Fuente: Elaboración propia

8.4. Perfil del líder de tecnología

De acuerdo con los resultados obtenidos con la empresa Masivian se plasmó el perfil de liderazgo de los colaboradores con personal a cargo, los cuales pueden reflejar las capacidades de otros líderes en la industria, registrando fortalezas y aspectos de mejora

Fortalezas:

Comunicación Efectiva (88.9%): Este líder sobresale en la capacidad de transmitir ideas y estrategias de manera clara y persuasiva, movilizandoo personas y equipos a comprometerse con los objetivos establecidos.

Innovación (86.9%): Posee una mente creativa y abierta a nuevas ideas, lo que le permite estar a la vanguardia en el sector tecnológico. Su capacidad para integrar al equipo en una actitud curiosa y participativa promueve la generación de nuevas soluciones.

Autenticidad (86.1%): Su humildad y transparencia inspiran confianza y lealtad. Este líder actúa de coherentemente con valores y principios que fortalecen e integran los esfuerzos de colaboradores y equipo a los objetivos en común.

Áreas de Mejora:

Visión Sostenible (72.8%): Aunque tiene una comprensión básica de la importancia de la sostenibilidad y el enfoque de generar prosperidad y riqueza para la empresa son claros, es necesario articular los aspectos sociales y medioambientales en sus objetivos, proyectos decisiones. Por tal motivo es importante fortalecer acciones dirigidas a la sostenibilidad ambiental y a la responsabilidad social.

Coordinación Impecable (78.5%): Si bien demuestra una capacidad sólida para organizar y gestionar proyectos y al mismo tiempo integrar y gestionar sus equipos de trabajo, es importante fortalecer la interacción y relacionamiento con otros líderes de diversas áreas.

Resultados Adicionales:

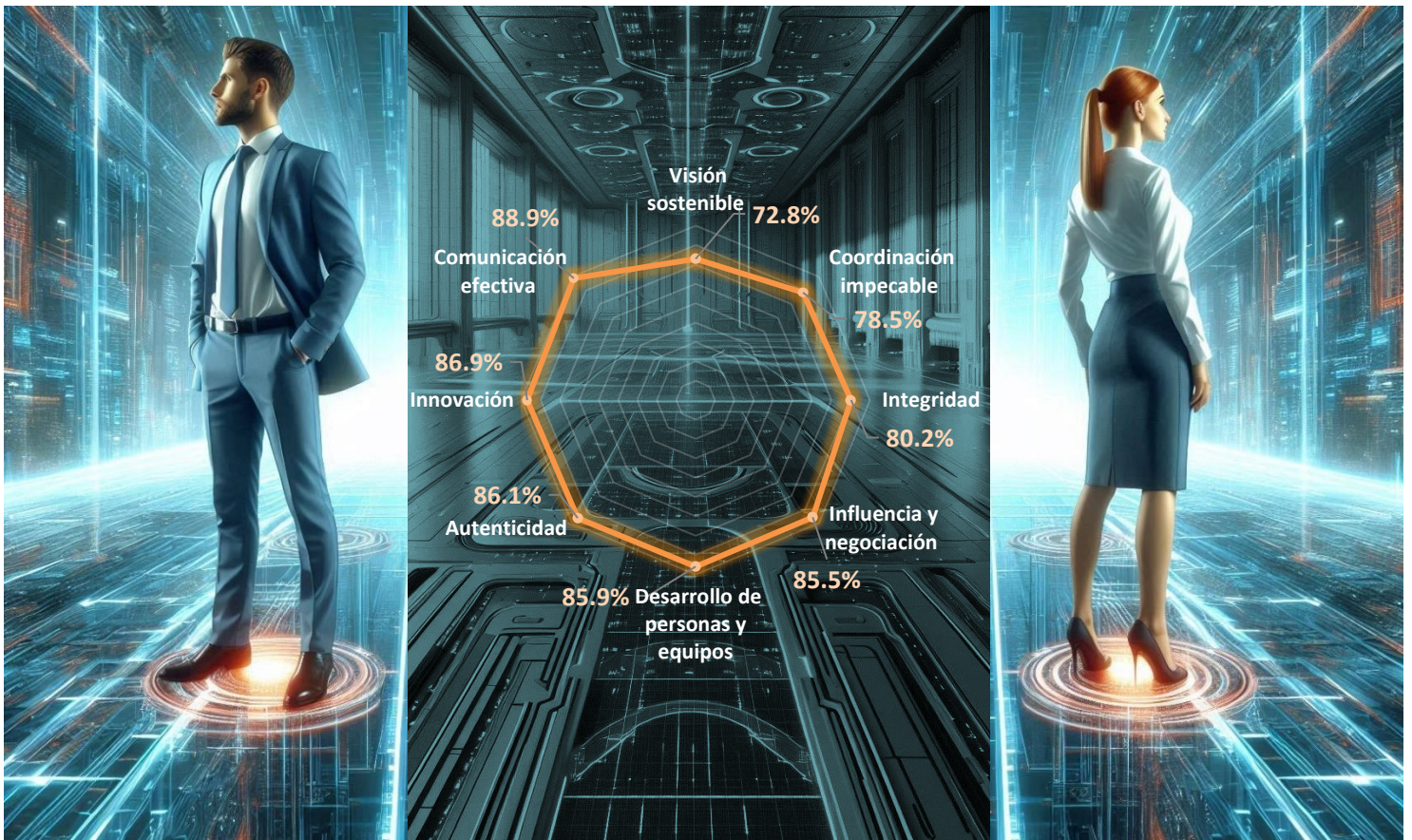
Integridad (80.2%): Mantiene un nivel alto de ética y principios, lo cual es fundamental para construir confianza dentro de la organización.

Influencia y Negociación (85.5%): Es eficaz en persuadir y negociar, lo que le permite cerrar acuerdos beneficiosos y mantener relaciones positivas.

Desarrollo de Personas y Equipos (85.9%): Este líder demuestra una habilidad excepcional para identificar y cultivar el talento dentro de su equipo, fomentando un ambiente de crecimiento continuo y aprendizaje.

En resumen, el líder es clave para las organizaciones, con fortalezas notables en la comunicación, la innovación y la autenticidad. Al enfocarse en mejorar su visión sostenible y la coordinación impecable, puede convertirse en un líder aún más completo y efectivo.

Ilustración 26, Perfil de líder del sector tecnológico.



Fuente: Elaboración propia

9. Plan de intervención

Los resultados obtenidos por las encuestas realizadas por los líderes de Masivian, permiten identificar las fortalezas y aspectos de mejora de su perfil de liderazgo. Registrando como fortalezas la comunicación efectiva, la innovación y la autenticidad, y como aspectos de mejora, la visión sostenible, la coordinación impecable y la integridad.

Tabla 18. Fortalezas y aspectos mejora perfil del líder de Masivian.

Fortalezas	Aspectos de mejora
Comunicación efectiva 88.9%	Visión sostenible 72.8%
<p>* La capacidad de comunicación efectiva del líder en Masivian es un activo invaluable que impulsa el rendimiento del equipo.</p> <p>* La claridad y precisión en la transmisión de información, combinadas con una escucha activa y empatía, fomentan un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso.</p> <p>* La constante búsqueda de retroalimentación y la gestión asertiva de conflictos son prácticas que refuerzan la confianza y la cooperación. Este enfoque no solo mejora la integración de diversas perspectivas, sino que también alinea al equipo con una visión unificada, facilitando la innovación y la solución de desafíos complejos.</p> <p>* En definitiva, estas cualidades no solo benefician la cultura interna de Masivian, sino que también potencian su competitividad en el mercado.</p>	<p>* En el contexto de Masivian, es crucial reconocer que la habilidad de visión sostenible es fundamental para el liderazgo efectivo en el mercado actual.</p> <p>* La limitada capacidad de un líder para integrar prácticas sostenibles representa una oportunidad significativa de mejora.</p> <p>* Es esencial desarrollar estrategias que equilibren los objetivos económicos con las responsabilidades sociales y ambientales. Esto no solo fortalecerá la posición de la empresa frente a las demandas del mercado moderno, sino que también asegurará su viabilidad a largo plazo. Por lo tanto, se recomienda una revisión de la cultura corporativa para fomentar una visión más amplia que trascienda los beneficios económicos inmediatos y abrace un enfoque holístico que incluya la sostenibilidad en su núcleo.</p>
Innovación 86.9%	Coordinación impecable 78.5%
<p>* La habilidad de innovación en el liderazgo de Masivian es un activo invaluable en la era de la revolución 4.0. La capacidad del líder para adoptar y aplicar tecnologías emergentes no solo refleja una visión progresista, sino que también demuestra un compromiso con la evolución constante y la competitividad en el mercado global. Este enfoque en la innovación promueve una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, elementos cruciales para el éxito en un entorno empresarial que cambia rápidamente.</p> <p>* La predisposición para experimentar y desarrollar nuevas ideas es la piedra angular de una estrategia que asegura no solo la supervivencia, sino el florecimiento de Masivian en el futuro.</p>	<p>* En el contexto empresarial de Masivian, es crucial abordar la coordinación y la comunicación dentro del equipo de liderazgo. La ausencia de una coordinación impecable puede llevar a una falta de cumplimiento de compromisos y a una red de ejecución deficiente.</p> <p>* Es fundamental establecer una visión clara y compartida para evitar la desorientación y desmotivación del equipo. Además, la comunicación efectiva y transparente es esencial para valorar adecuadamente las contribuciones de todos los miembros y prevenir conflictos.</p> <p>* Para fomentar un entorno colaborativo, es necesario que los líderes promuevan objetivos comunes y una cultura de responsabilidad colectiva. La coherencia en la toma de decisiones y la confrontación constructiva son clave para el equipo, con los valores corporativos y potenciar la resolución de problemas.</p>

Autenticidad 86.1%	Integridad 80.2%
<p>* El equipo de líderes de Masivian exhibe una fortaleza distintiva en su competencia de autenticidad, esencial para el liderazgo efectivo en el entorno empresarial contemporáneo. La capacidad de estos líderes para fomentar un clima de confianza y transparencia se traduce en una mayor empatía y cohesión dentro del equipo.</p> <p>* Al abordar las fallas como oportunidades de crecimiento, se promueve un espacio seguro para la innovación y la toma de riesgos calculados. La comunicación abierta y constante que practican es un pilar para la colaboración efectiva y el apoyo mutuo, elementos cruciales para la adaptabilidad y la resiliencia organizacional. Este enfoque proactivo ante la adversidad y el cambio asegura un ciclo virtuoso de aprendizaje y mejora continua.</p>	<p>* La integridad es un pilar fundamental en la construcción de un liderazgo efectivo y, por ende, en el desempeño de un equipo. La situación actual en Masivian refleja una oportunidad de mejora: es imperativo establecer y reforzar una cultura de confianza que permita a los miembros del equipo contribuir sin temores. Esto se logra alineando las acciones y decisiones con los valores corporativos y los principios del equipo. Al hacerlo, se fomentará la responsabilidad individual y colectiva, y se asegurará que los esfuerzos del equipo estén en consonancia con los objetivos organizacionales. Abordar esta área no solo mejorará la cohesión interna, sino que también potenciará un ambiente de trabajo optimista y productivo.</p>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con este análisis de fortalezas y aspectos de mejora es importante generar acciones que permitan fortalecer las habilidades de visión sostenible, Coordinación impecable e integridad. Este proceso se llevará a cabo en 3 etapas, la primera a nivel corporativo y las dos siguientes a nivel de equipos de trabajo específicos.

Tabla 19. Etapas de intervención en habilidades de liderazgo.

Etapa de intervención	Alcance	Habilidad	Objetivo	Estrategias
1	Corporativo	Visión sostenible	Fortalecer a nivel corporativo los impactos medio ambientales y sociales de las diferentes acciones generadas por la operación de MASIV.	<ul style="list-style-type: none"> * Talleres de sensibilización * Uso de canales con información periódica * Integración estratégica de los factores de triple impacto en los KPI'S para 2025.
2	Accounts & Finance, Customer Success, Marketing, New Customers & WholeSale, Ocean, Products, Technical sales (TAM-Integrations)	Coordinación impecable	Fomentar comportamientos asociados a la coordinación impecable entre los líderes, áreas y equipos de Masiv	<ul style="list-style-type: none"> * Talleres de sensibilización * Uso de canales con información periódica * Coaching con los líderes de los equipos descritos en el alcance
3	Customer Revenue Retention & Increase, Human Resources y Support.	Integridad	Fortalecer comportamientos coherentes con la cultura y valores corporativos que incrementen la percepción de integridad entre los líderes los equipos.	<ul style="list-style-type: none"> * Talleres de sensibilización * Uso de canales con información periódica * Coaching con los líderes de los equipos descritos en el alcance

Fuente: Elaboración propia

9.1. Etapa 1 de intervención

El diagnóstico realizado al liderazgo en la cuarta revolución industrial de los colaboradores de Masivian con personal a cargo, evidencio la necesidad de generar planes de acción para fortalecer la visión sostenible de sus líderes. Un líder con un nivel bajo en la habilidad de visión sostenible podría tener dificultades en la forma de integrar prácticas sostenibles en las estrategias de su equipo y la empresa, lo que podría tener consecuencias o limitaciones en la continuidad de la organización. Este liderazgo se enfoca en el cumplimiento de metas ligadas a los beneficios económicos de la empresa, articulando demandas del mercado en el orden social o ambiental, un líder que no aplica practica sostenibles, podría estar desconectado de los cambios del mercado, de las dinámicas laborales, incluso de su equipo de trabajo. Adicionalmente es probable que el equipo y el líder se encuentren en una cultura corporativa que solo enfoque sus esfuerzos en los beneficios económicos de su operación y no en los impactos a nivel medioambiental o social de sus acciones. Un líder con baja visión sostenible tendría limitantes para adaptar las expectativas actuales de la sociedad y podría poner en riesgo la continuidad y el éxito a largo plazo del equipo o la misma empresa.

De esta forma esta primera etapa de fortalecimiento de la visión sostenible a nivel corporativo tiene como objetivo fortalecer a nivel corporativo los impactos medio ambientales y sociales de las diferentes acciones generadas por la operación de MASIV, a través de talleres de sensibilización y formación sobre visión sostenible a todos los colaboradores de la empresa. Generar un programa de comunicación que comparta piezas audiovisuales en los diferentes canales de comunicación de Masiv, recordando la importancia de la sostenibilidad y el triple impacto en las operaciones diarias de la compañía. Por último, incluir en la construcción estrategias de los KPI'S objetivos de triple impacto, de forma que inicien a generar conciencia y acciones sobre las mimas en el año 2025.

De esta forma el plan de acción sugerido tiene como prioridad centrarse en fortalecer la capacidad de visión integral de los líderes en 5 factores claves que integran esta habilidad (Ruiz, 2021): Propósito, Plan coherente, Cultura, Colaboración, Activísimo.

Ilustración 27. Factores clave habilidad visión sostenible.



Fuente: Elaboración propia

9.2. Etapa 2 de la intervención

En esta segunda etapa se abarcará la coordinación impecable con los equipos de Accounts & Finance, Customer Success, Marketing, New Customers & WholeSale, Ocean, Products, Technical sales (TAM-Integrations). El objetivo de esta etapa es fomentar comportamientos asociados a la coordinación impecable entre los líderes, áreas y equipos de Masiv, a través de talleres de sensibilización y formación sobre estrategias de coordinación impecable. Adicionalmente generar un programa de comunicación que genere piezas audiovisuales en los diferentes canales de interacción de Masiv, compartiendo estrategias para llegar a acuerdos y compromisos impecables. Generar un programa de acompañamiento con los líderes de los equipos de trabajo antes mencionado para fortalecer los factores clave de la coordinación impecable.

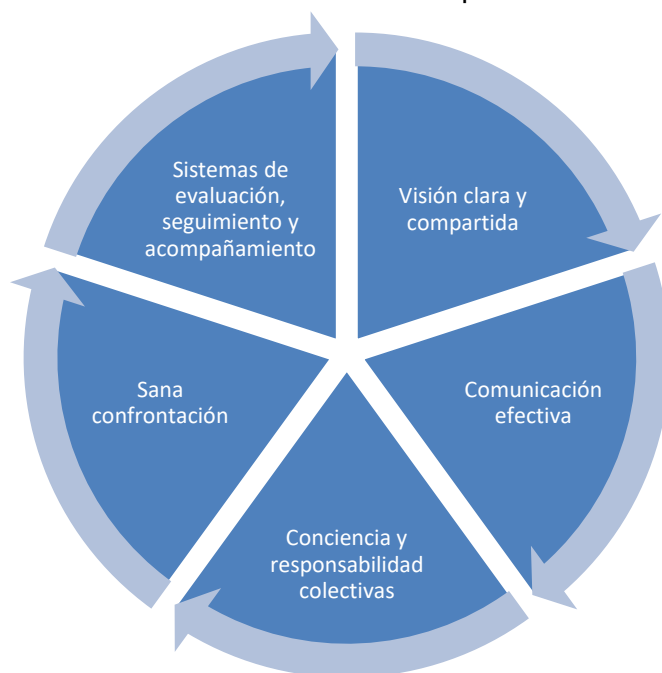
Los equipos de un líder con un bajo nivel de coordinación impecable enfrentan varios desafíos. Este líder puede tener dificultades para cumplir con los compromisos adquiridos y establecer redes confiables de cumplimiento. La falta de una visión clara y compartida puede resultar en equipos desorientados y desmotivados, ya que los objetivos no están bien definidos

ni alineados con las expectativas del equipo. La comunicación puede no fluir de manera adecuada, con diálogos poco transparentes o una falta de valoración de las contribuciones de otros integrantes del equipo, lo que puede generar malentendidos y conflictos innecesarios.

A estos equipos se les dificulta generar un objetivo en común, y trabajan solo por sus resultados individuales, llevando a una cultura donde los miembros del equipo no se sienten responsables de sus resultados ni apoyan las tareas colectivas. La toma de decisiones pueden ser incoherentes y no alineadas con los valores y principios del equipo. Finalmente, la falta de sana confrontación puede impedir que las diferencias se discutan de manera constructiva, limitando la capacidad del equipo para encontrar soluciones efectivas y creativas.

Kofman (2022) postula 5 factores que el líder necesita facilitar y promover en los equipos de trabajo para coordinar de una manera impecable, estos principios son los que fortalecerían los líderes de los equipos antes mencionados: Visión clara y compartida, Comunicación efectiva, Conciencia y responsabilidad colectivas, Sana confrontación, Sistemas de evaluación, seguimiento y acompañamiento.

Ilustración 28. Factores clave habilidad coordinación impecable.



Fuente: Elaboración propia

9.3. Etapa 3 de la intervención

Esta tercera etapa abarcará la habilidad de liderazgo en integridad, con los equipos de Customer Revenue Retention & Increase, Human Resources y Support. El objetivo de esta etapa es Fortalecer comportamientos coherentes con la cultura y valores corporativos que incrementen la percepción de integridad entre los líderes los equipos. Para el logro de este objetivo se realizarán talleres de sensibilización y formación para fortalecer los principios y valores entre los líderes y sus equipos. Adicionalmente generar un programa de comunicación que genere piezas audiovisuales en los diferentes canales de interacción de Masiv, recordando la cultura empresarial, adicionalmente generar un programa de acompañamiento con los líderes de los equipos de trabajo antes mencionado para fortalecer los factores clave de la integridad del líder y su papel en la cultura de los equipos de trabajo.

Un bajo nivel de desarrollo en la habilidad de integridad se manifiesta cuando al líder se le dificulta establecer una cultura de confianza dentro del equipo. En lugar de fomentar la cooperación y la participación sin temor, los integrantes del equipo pueden sentirse inseguros y reacios a contribuir. Las decisiones pueden carecer de una guía integral que alinee las metas corporativas con los valores y principios del equipo, resultando en una falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esto puede llevar a niveles bajos de responsabilidad individual y colectiva, y a un desalineamiento entre los esfuerzos del equipo y los objetivos organizacionales. En resumen, la falta de un liderazgo alineado con los valores y principios del equipo y la organización puede obstaculizar el logro de objetivos y generar ambientes de trabajo pesimistas, con desconfianza y con limitaciones en su desempeño.

González & Adrada (2023) Postulan 6 factores clave para fortalecer la habilidad de liderazgo de integridad: Coherencia y compromiso, Identificar principios y valores clave, Definir expectativas, Integrar valores y principios a cada proceso, Comunicar lo importante, Escucha activa.

Ilustración 29. Factores clave habilidad de integridad.



Fuente: Elaboración propia

Al finalizar los procesos de fortalecimiento de habilidades de liderazgo es conveniente realizar la prueba post test para medir el impacto de las acciones realizadas en cada uno de los líderes.

10. Recomendaciones y conclusiones

Con los resultados presentados se recomienda una anteversión que incluya formación y acompañamiento a los líderes en 3 grupos de trabajo en dos etapas.

Etapas 1: Formación y coaching todos los líderes de Masivian

Grupo 1. Para todos los líderes de la compañía un proceso de formación y coaching para fortalecer la habilidad de liderazgo de visión sostenible.

Etapas 2: Formación y coaching por equipos de líderes específicos

Grupo 2. Para los líderes que conforman los grupos de Los equipos de Accounts & Finance, Customer Success, Marketing, New Customers & WholeSale, Ocean, Products y Technical sales (TAM-Integrations) un proceso de formación y coaching para fortalecer la habilidad de liderazgo de coordinación impecable.

Grupo 3. Para los líderes que conforman los grupos de Los equipos de Customer Revenue Retention & Increase, Human Resources y Support un proceso de formación y coaching para fortalecer la habilidad de liderazgo de Integridad

10.1. Recomendaciones

Como parte fundamental del proceso es importante contrastar estos resultados con otros diagnósticos que realiza la empresa, como lo son: encuesta de clima laboral, evaluación de desempeño, y diagnósticos de los equipos, dónde se evidencien como estas habilidades están impactando en los niveles de satisfacción de los equipos, sus resultados y la forma de interacción interna y con otras áreas. y de esa forma integrar un análisis holístico de los líderes y sus equipos de trabajo.

A partir de los resultados de la evaluación de habilidades realizadas a los líderes de Masiv y al evidenciar como aspecto de mejora principal el fortalecimiento de la habilidad de liderazgo de visión sostenible, es recomendable generar programas de diversidad, inclusión e interculturalidad, que promuevan una cultura más consciente frente al impacto social de las interacciones con cada una de las personas que componen Masiv, los clientes y cada stakeholders vinculados con la compañía.

Los líderes de la cuarta revolución industrial se ven abocados a fortalecer sus habilidades técnicas, sus recursos y habilidades sociales de forma continua. Los disruptivos cambios en tecnología exigirán constantes adaptaciones de saberes, prácticas y comprensiones y al mismo tiempo es importante tener en cuenta que estos cambios también impactan a la sociedad, el relacionamiento y forma de comprender las dinámicas de comportamiento vinculados a estos vertiginosos cambios, por lo tanto, promover el fortalecimiento de habilidades técnicas debe ir acompañado de las siguientes dimensiones humanas (Cooney, 2024).

- Conocer e interactuar asertivamente con las necesidades Emocionales de los colaboradores: La capacidad empática es fundamental en el liderazgo, escuchar activamente preocupaciones, aspiraciones, y hacer sentir al colaborador que son valorados y comprendidos, fomenta el compromiso y transparencia en los equipos de trabajo.
- Promover comunicación abierta: Promover una cultura comunicativa basada en la transparencia y la comunicación abierta, a través de generar espacios de accesibilidad y flujo información, ayuda a construir confianza y un sentido de pertenencia dentro de los equipos.
- Desarrollar Programas de Bienestar: Un buen líder tiene un interés genuino por el bienestar físico y emocional de las personas que componen los equipos y genera procesos que promueven, acompaña y realizan seguimiento del bienestar integral de los colaboradores.
- Fomentar el propósito: Los colaboradores que sienten que su trabajo tiene un propósito y que percibe que su aporte es significativo, aumenta el nivel de satisfacción de los colaboradores con la empresa, los líderes y compañeros de trabajo, Los líderes facilitan a que los colaboradores encuentren significado en su trabajo y este alineado a los valores y principios del equipo.

Estas dimensiones humanas conectan los equipos de trabajo con un trabajo que vale la pena realizar y a un sentido de pertenencia con los sistemas sociales que integran la empresa donde se trabaja. Por lo tanto, fomentar y desarrollar a los líderes para su interacción con esta dimensiones son la base para que las habilidades diagnosticadas en el instrumento sean fortalecidas y generen acciones visibles por parte de los directivos y las estrategias empresariales que llevan a las empresas a su continuidad y éxito en el mercado.

10.2. Conclusiones

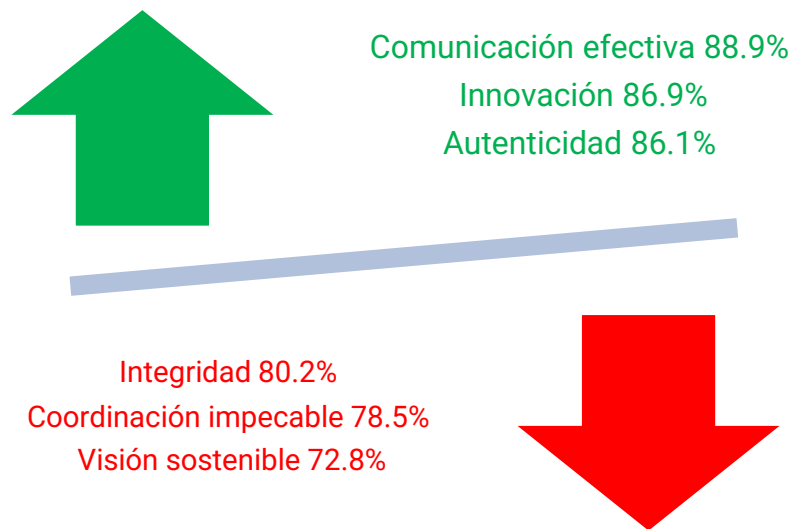
La industria 4.0 o cuarta revolución industrial nos arroja a un momento inevitable de transformación profunda, que está exigiendo a las empresas, equipos y líderes a tomar medidas que les permitan aprovechar, adaptarse y continuar a los nuevos paradigmas, saberes

y formas en los cuales el mercado y la sociedad será impactada. Estas transformaciones socio culturales modelan la forma en que los equipos de trabajo y sus líderes comprenden, solucionan y generan acciones en el mercado, transformando las tendencias, impactos, paradigmas y metodologías que las compañías necesitan analizar y gestionar a través de colaboradores y líderes competentes, que naveguen en las nuevas realidades y dirijan a sus equipos por estas florecientes realidades.

El análisis realizado en la compañía Masivian S.A.S a sus líderes permitió evidenciar las fortalezas y aspectos de mejora de sus líderes, permitiendo generar planes de acción que tienen como objetivo potenciar la labor de los líderes en los cambios constantes de las tecnologías y estructuras sociales en la cuarta revolución social.

Diagnosticar y fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal de la empresa permite que las estrategias, adaptaciones e innovación necesarias para mantenerse en el mercado sean aplicadas por personal competente, que se forma desarrolla e interactúa de manera asertiva con los patrones cambiantes de la tecnología, sociedad y mercado.

Ilustración 30. Habilidades de liderazgo diagnostico MASIV



Fuente: Elaboración propia

Los líderes en una organización son claves para que las empresas garanticen continuidad, movilizandolos sistemas sociales para reunir, comprender y aplicar acciones que permitan brindar soluciones y adaptaciones en el mercado. Tener una herramienta que permita generar

reflexiones sobre las fortalezas y aspectos de mejora permite al líder ampliar su conciencia y potenciar habilidades para mejorar su interacción con su equipo de trabajo y en los otros equipos de la organización.

La cuarta revolución industrial y los múltiples cambios que generará, lleva a las empresas a tomar acciones para tener colaboradores y equipos ágiles, de esa forma las personas con mayor capacidad para comprender y aplicar soluciones novedosas a los cambios disruptivos promovidos por las tecnologías son convocados para influenciar y dirigir a los equipos empresariales, impulsando la toma de decisiones más acertadas para la continuidad de las organizaciones en esta etapa de agitación y cambio socio cultural.

El diagnóstico, fortalecimiento y acompañamiento de estas 8 habilidades de liderazgo, necesitan del estudio concienzudo de su aplicabilidad en los sistemas organizacionales y de más esfuerzos académicos que integren la aplicación investigativa de las universidades con los sectores empresariales globales, permitiendo conocimientos que faciliten la adquisición de saberes y buenas prácticas que impulsen el desarrollo de triple impacto (económico, social y ambiental).

Frente a los objetivos planteados en el documento se cumplió a un 100% las expectativas planteadas, como lo registra la siguiente tabla:

Tabla 20. Cumplimiento de objetivos planteados en el trabajo.

Objetivo		Logro
General	Diseñar una herramienta de diagnóstico para validar las habilidades de liderazgo en contextos tecnológicos y la adaptación de sus líderes a la revolución industrial 4.0, permitiendo identificar fortalezas y aspectos de mejora en los líderes de la empresa MASIVIAN S.A.S.	Se diseña un instrumento y aplica eficientemente en la empresa
Específico	Identificar las habilidades de liderazgo necesarias para enfrentar la revolución industrial 4.0.	SE revisa ampliamente diversos autores en el marco teórico y decantan 8 habilidades de liderazgo necesaria en la industria 4.0
Específico	Analizar las habilidades de liderazgo a través del diseño de un instrumento de diagnóstico.	SE diseña una página web que contiene el instrumento y otros contenidos de interés para líderes
Específico	Presentar los hallazgos que se obtuvieron al aplicar el instrumento para identificar habilidades de liderazgo en entornos tecnológicos y precisar las brechas entre las necesidades de la empresa y las habilidades requeridas para liderar los equipos en una empresa de tecnología.	Se genera una identificación de fortalezas y aspectos de mejora en los líderes de la empresa Masiv

Fuente: Elaboración propia

11. Bibliografía

- Boronat, D., & Cornella, C. (2023). *El liderazgo del futuro. ¿Cómo llevar a la organización a su frontera? | Harvard Deusto las revistas*. Harvard Business Review. <https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-del-futuro-como-llevar-a-la-organizacion-a-su-frontera>
- Brown, B. (2010, junio). *The power of vulnerability* [Video recording]. TED Talks. https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability?subtitle=en
- Colombia Productiva. (2024, junio). *¿Qué es el sector de BPO, KPO, ITO*. Sectores productivos. <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/servicios/bpo-kpo-ito>
- Conscious Business Center International. (2019). *Test liderazgo consciente* .
- Cooney, J. (2024). 3 problemas críticos que plantea la IA genérica para el aprendizaje. *Harvard Business Publishing Education*. <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/the-limits-of-gen-ai-educators-in-higher-ed?cid=organic-social%7Clinkedin%7C2024-23-the-limits-of-gen-ai-educators-in-higher-ed%7Cnone%7Cthought-lead-inspiring-minds%7Cunknown%7Cinspiring-minds-article%7Coct2024>
- Davis, N., & O'Halloran, D. (2018, noviembre). *La cuarta revolución industrial impulsa la globalización 4.0 | Foro Económico Mundial*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2018/11/la-cuarta-revolucion-industrial-impulsa-la-globalizacion-4-0/>
- De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023). Un nuevo liderazgo para una nueva era de organizaciones prósperas. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/un-nuevo-liderazgo-para-una-nueva-era-de-organizaciones-prosperas/es>
- Deloitte. (2019). *Success personified in the Fourth Industrial Revolution*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/organizaciones-era-industria-4-0.html>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional* (Ediciones B, S. A, Vol. 1).
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2019). *El líder resonante crea más* (De Bolsillo).
- González, C., & Adrada, R. (2023). Liderazgo humanista: seis claves para ponerlo en práctica. *Harvard Business Review*, 337. <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-humanista-seis-claves-para-ponerlo-en-practica>
- Hamman, C., & Brannigan, J. (2023). El nuevo modelo de experiencia del empleado puede ayudar a las organizaciones a impulsar el crecimiento, la retención y la resiliencia. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2023/05/new-model-of-employee-experience-help-organizations/>

- Higueras, J. C., & Peñalver, A. (2023). Atributos de los nuevos líderes para los nuevos tiempos. *Harvard Business Review*, 337. <https://www.harvard-deusto.com/atributos-de-los-nuevos-lideres-para-los-nuevos-tiempos>
- Hoffmann, A., McLellan, E., & Vitug, K. (2024). Nuestros líderes se están quedando cortos. Un modelo de liderazgo integrado puede ayudar. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/stories/2024/01/nuestros-lideres-se-estan-quedando-cortos-un-modelo-de-liderazgo-integrado-puede-ayudar/>
- Kofman, F. (2022). *La Empresa Consciente: Cómo construir valor a través de valores* (Hipertexto, Ed.; 5a ed.).
- Kouses, J., & Posner, B. (2017). *LPI: Inventario de prácticas de liderazgo*. <https://www.leadershipchallenge.com/LeadershipChallenge/media/SiteFiles/resources/sample-reports/tlc-lpi-360-spanish-v5.pdf>
- Laloux, F. (2018). *Reinventar las organizaciones* (Arpa, Ed.; Grupo Penta).
- Lencioni, P. (2021). *El motivo; Por qué tantos líderes incumplen su principal responsabilidad* (Empresa Activa).
- Masiv S.A.S. (2024, junio). *CPaaS - Comunicaciones inteligentes para construir relacionamiento con tus clientes*. Masiv S.A.S. <https://masiv.com/>
- Maxwell, J. (2005). *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización* (Grupo Nelson, Ed.).
- Pedrosa, I., Suárez, J., & García, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10, 3–18. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2013000200002
- Proximus Group. (2024, junio). *Our company: Boldly building a connected world that people trust so society blooms*. Proximus Group. <https://www.proximus.com/our-company.html>
- Ramirez, C. (2018). Oportunidades de la Industria 4.0. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/oportunidades-de-la-industria-4-0/>
- Rayner, M. (2023, septiembre 8). *3 formas en que la inteligencia artificial está cambiando el futuro del trabajo | Foro Económico Mundial*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2023/09/3-formas-en-que-la-inteligencia-artificial-esta-cambiando-el-futuro-del-trabajo/>
- Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*. Diccionarios de la Real Academia Española de la Lengua. <https://www.rae.es/>
- Renjen, P. (2019). Los 4 tipos de líderes que prosperarán en la cuarta revolución industrial. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/agenda/2019/01/los-4-tipos-de-lideres-que-prosperaran-en-la-cuarta-revolucion-industrial/>

- Ruiz, S. (2021, septiembre). *Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza*. Harvard Business Review. <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>
- Sampsa, S., Snihur, Y., Ormazabal, G., & Villamor, I. (2023). Tendencias empresariales para el 2024: 4 decisiones que tendrás que tomar. *IESE Business School University of Navarra*. <https://www.iese.edu/standout/es/tendencias-empresariales-decisiones-tomar/>
- Schumacher, J., Di Sibio, C., Heneghan, L., Lervik, J., & Maheshwari, A. (2024, enero 17). *Davos 2024: Qué piensan 5 líderes empresariales sobre la IA y sobre cómo gestionar sus riesgos*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2024/01/davos-2024-que-piensan-5-lideres-empresariales-sobre-gestionar-la-ia-y-los-riesgos-asociados/?fbclid=IwAR20bsR1Ax76bcPoX3G5H0PSWg8kx-Q14kDGldHlxyHcmwJ1stOuyXk->
- Schwab, K. (2016, diciembre). *Cuatro principios de liderazgo de la Cuarta Revolución Industrial | Foro Económico Mundial*. World Economic Forum. <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/cuatro-principios-de-liderazgo-de-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Stein, G., & Barrachina, A. (2020). Cómo liderar con la filosofía “agile”. *Harvard Business Review*, 304. <https://www.harvard-deusto.com/como-liderar-con-la-filosofia-agile>
- Toro, L. (2024). Navegando por la revolución tecnológica: formando a los directivos para el éxito. *harvard Business Review*, 342. <https://www.harvard-deusto.com/navegando-por-la-revolucion-tecnologica-formando-a-los-directivos-para-el-exito>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Pearson Educación, Vol. 8). <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Whiting, K. (2024, febrero). *6 tendencias laborales para observar en 2024 | Foro Económico Mundial*. World Economic Forum 2024. <https://es.weforum.org/agenda/2024/02/6-tendencias-laborales-para-seguir-en-2024/>
- World Economic Forum. (2016, abril). La Cuarta Revolución Industrial [Video recording]. En *World Economic Forum*. World Economic Forum. <https://www.youtube.com/watch?v=-OiaE6l8ysg>
- World Economic Forum. (2024). The Global Risks report 2024. En *Insight Report*. www.weforum.org

12. Anexos

12.1. Enlace página web con el instrumento

El instrumento fue compartido a través de una página web llamada “Liderando la cuarta revolución Industrial: habilidades clave para triunfar” enlace de vigente de la página: [Liderando la Cuarta Revolución Industrial: Habilidades Clave para triunfar](#)

12.2. Preguntas instrumento de diagnóstico

Habilidad	Afirmación
Autenticidad Un líder autentico es transparente, respetuoso, humilde en el trato a las personas, se caracteriza por la capacidad de reconocer sus aspectos de mejora y por transmitir y expresar sus vulnerabilidades.	Soy transparente cuando hablo con mis compañeros de trabajo
	Se me dificulta aceptar sugerencias cuando me equivoco
	Reconozco públicamente los logros individuales de los integrantes de mi equipo
	Muestro un interés genuino por los integrantes del equipo
	Solicito retroalimentación a los demás acerca de mis aspectos de mejora
	Jamás mostraré vulnerabilidades frente al equipo, un líder no debe mostrar fallas o errores
Integridad Un líder integro en su actuar es coherente con lo que piensa, dice y actúa, sus decisiones y comportamientos se rigen por principios y valores plenamente definidos y compartidos	Tengo un conjunto de valores y principios personales que guían mi comportamiento
	Me cuesta reaccionar positivamente frente al fracaso personal
	Lograr los resultados es mi prioridad, incluso a costa del estrés que se pueda generar
	Cumplo las promesas y compromisos que realizo
	Soy ejemplo personal de lo que espero de otros
	Mi comportamiento es coherente con lo que pienso, digo y actúo
Innovación Un líder innovador fomenta una cultura de experimentación, donde se comparten ideas, se reciben sugerencias y se está en constante aprendizaje, para proponer nuevos procesos o tecnologías que se puedan aplicar al equipo, generando cambios en los procesos o para la gestión de nuevos proyectos.	Busco activamente las opiniones de los demás como inspiración para nuevas ideas
	Comparto tendencias que influenciarán los procesos o trabajos del equipo
	Siempre genero más de una solución alternativa al problema
	Busco fuera de los límites de mi organización formas innovadoras para mejorar lo que hago
	Tomo decisiones aun cuando existen posibilidades de fallar
	No tengo tiempo disponible en mi agenda para escuchar ideas que puedan cambiar los procesos ya establecidos
Desarrollo de personas y equipos Esta habilidad en el liderazgo se destaca por la capacidad de	Me considero una persona minuciosa en la labor de enseñar a mis compañeros
	Elogio a las personas por el trabajo bien hecho

<p>generar una cultura de mejora continua, fortalecimiento de conocimientos y experiencias a nivel laboral, profesional y personal, a cada uno de los colaboradores del equipo.</p>	<p>Me aseguro de que los integrantes del equipo aprendan nuevas habilidades</p> <p>Siempre estoy atento a que las personas tengan los recursos y apoyos necesarios para que logren sus objetivos laborales</p> <p>Promuevo los talentos individuales dentro de mi equipo para asegurar su desarrollo.</p> <p>No permito que integrantes de mi equipo lideren procesos si estos no tienen la experiencia previa.</p>
<p>Influencia y negociación El líder tiene la capacidad de integrar, motivar y generar acciones en los diferentes equipos de trabajo, encontrando beneficios en común y enfocándose en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Descubro los intereses de mis compañeros y los oriento hacia una meta en común</p> <p>Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la organización</p> <p>Me aseguro de incluir todos los puntos de vista en una negociación</p> <p>Desarrollo relaciones de cooperación entre los diversos integrantes de los equipos</p> <p>Describo una imagen del futuro que motiva a las personas a actuar</p> <p>En una negociación lo importante es obtener beneficios para mí o para mi equipo, así a la otra parte le perjudique</p>
<p>Comunicación efectiva El líder facilita el flujo de comunicación, generando espacios de confianza donde las conversaciones se dan de manera oportuna, con transparencia, respeto, aportes de valor y resolución de conflictos en el equipo de trabajo.</p>	<p>Soy un líder cercano a mis colaboradores</p> <p>Considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar</p> <p>Gestiono en el equipo tiempo para analizar lecciones aprendidas</p> <p>Realizo acompañamiento a cada integrante del equipo</p> <p>Me aseguro de que las personas reciban retroalimentación sobre los aspectos a mejorar en su trabajo</p> <p>Evito que las personas expresen sus inconformidades</p>
<p>Coordinación impecable El liderazgo en esta habilidad garantiza el cumplimiento de metas y objetivos, fomentando redes confiables de apoyo y generación de valor. Integrando esfuerzos y voluntades en una visión compartida.</p>	<p>Garantizo que las personas participen en las reuniones</p> <p>Prefiero no sobresalir en momentos de planeación o negociación</p> <p>Cuando comunico una visión, llego tanto a las emociones como a la razón de las personas</p> <p>Invierto tiempo asegurándome de que las personas con las que trabajo se adhieran a los principios y valores del equipo</p> <p>Mantengo comunicación constante con cliente interno o externo sobre el avance de las tareas o proyectos en común</p> <p>Las peticiones que realizo son claras y oportunas</p>
<p>Visión sostenible El líder en esta habilidad, inspira al equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos, integrando en cada proceso propósitos de triple impacto, (económico, social y ambiental).</p>	<p>Cuidadosamente evaluamos que cada acción a tomar genere el menor impacto a nivel ambiental</p> <p>En los planes realizados están plenamente identificados los beneficios de cada parte interesada (Stakeholders)</p> <p>Me aseguro de establecer objetivos alcanzables, concretos y medibles</p> <p>Los proyectos en curso tienen una clara perspectiva del apoyo que realizan a nivel social</p> <p>La visión del equipo no cambia hasta el cumplimiento de los tiempos programados</p> <p>Los objetivos corporativos no deben estar alineados a los propósitos individuales de los integrantes del equipo.</p>

