



**Liderazgo Estratégico para Directivos de Asesoftware.**

Jo Anne Eliana Moreno Yepes

John Jorge Clavijo Jiménez

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

21/03/2025

**Liderazgo Estratégico para Directivos de Asesoftware.**

Jo Anne Eliana Moreno Yepes

John Jorge Clavijo Jiménez

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

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Directora:

Carmen Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C, Colombia

21/03/2025

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

El conocimiento es poder, pero su verdadero impacto trasciende cuando deja de ser un secreto y se convierte en una fuerza que transforma personas, equipos y organizaciones.

***Robert Boyce.***

## Resumen

El liderazgo estratégico es fundamental para anticipar escenarios, gestionar la incertidumbre y mantener la flexibilidad organizacional ante cambios constantes. Esta capacidad permite conectar eficazmente la visión organizacional con la motivación y el desempeño de los equipos, facilitando una gestión proactiva que fortalece la competitividad y la sostenibilidad en entornos dinámicos y globalizados.

En este contexto, el estudio aborda la problemática específica en Asesoftware, empresa del sector tecnológico, identificando una brecha significativa entre las prácticas actuales de liderazgo y los objetivos estratégicos planteados, lo cual impacta negativamente en la eficiencia operativa.

Para analizar esta situación, se aplicó una metodología mixta que combinó encuestas y exposición de casos situacionales. Estos instrumentos permitieron evaluar variables claves como: pensamiento estratégico, gestión del cambio, persuasión e influencia, desarrollo del talento, toma de decisiones y visión de negocios y adicionalmente, un análisis externo por medio de la Matriz MEFE.

Los resultados evidenciaron fortalezas en planificación y toma de decisiones, aunque evidencian debilidades significativas en innovación, gestión del cambio y comunicación efectiva.

Finalmente, el estudio concluye con la propuesta de un modelo de liderazgo estratégico orientado a superar estas limitaciones, garantizando una gestión alineada a los objetivos organizacionales y mejorando la capacidad de adaptación de Asesoftware.

**Palabras clave:** comunicación, toma de decisiones, innovación, cambio organizacional y planificación estratégica.

### **Abstract**

Strategic leadership is crucial for forecasting scenarios, managing uncertainty, and maintaining organizational flexibility in the face of constant change. This capability enables the effective alignment of organizational vision with team motivation and performance, fostering proactive management that enhances competitiveness and sustainability in dynamic and globalized environments.

In this context, the study addresses a specific issue at Asesoftware, a technology sector company, identifying a considerable misalignment between existing leadership practices and the company's strategic objectives, negatively impacting operational efficiency.

To analyze this situation, a mixed-methods approach was applied, incorporating surveys and situational case studies to evaluate critical variables such as strategic thinking, change management, persuasion and influence, talent development, decision-making, and business vision. Furthermore, an external analysis was performed using the MEFE Matrix.

The findings highlight strengths in planning and decision-making while exposing major shortcomings in innovation, change management, and communication effectiveness. Finally, the study concludes with the proposal of a strategic leadership model aimed at addressing these limitations, ensuring management alignment with organizational objectives, and enhancing Asesoftware's adaptability.

**Keywords:** communication, decision-making, innovation, organizational change, strategic planning.

**CONTENIDO**

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Objetivo general .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>4. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>16</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>5.1. El líder en una organización.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2. Liderazgo estratégico. ....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.1. Habilidades y competencias de los líderes estratégicos. ....</b>	<b>26</b>
<b>5.2.2. Modelos de liderazgo estratégico.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2.2.1. Modelo Integral con enfoque sistémico.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2.2.2. Modelo integral de competencias y habilidades.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.2.3. Modelo integral tridimensional.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2.2.4. Modelo estratégico clásico y moderno .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.2.5. Análisis de modelos de liderazgo estratégicos .....</b>	<b>34</b>
<b>5.2.3. Cohesión e integración de equipos y proyectos con el liderazgo estratégico. ....</b>	<b>37</b>
<b>5.2.4. Beneficios del liderazgo estratégico frente a otros estilos de liderazgo.....</b>	<b>37</b>
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>39</b>
<b>6.1. Identificación de las variables. ....</b>	<b>42</b>

<b>6.2. Instrumento de medición.....</b>	<b>43</b>
<b>6.3. Validación de los Instrumento de medición. ....</b>	<b>43</b>
<b>6.3.1. Resultados del proceso de validación .....</b>	<b>44</b>
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>46</b>
<b>7.1. Análisis situacional externo MEFE.....</b>	<b>47</b>
<b>7.2. Análisis situacional interno.....</b>	<b>48</b>
<b>7.2.1. Primer instrumento .....</b>	<b>53</b>
<b>7.2.2. Segundo instrumento: .....</b>	<b>58</b>
<b>8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>67</b>
<b>8.1. Modelo de Liderazgo Estratégico .....</b>	<b>67</b>
<b>8.2. Objetivo del modelo.....</b>	<b>68</b>
<b>8.3. Estructura. ....</b>	<b>68</b>
<b>8.4. Plan de implementación. ....</b>	<b>70</b>
<b>8.5. Riesgos y plan de mitigación en la implementación del modelo. ....</b>	<b>73</b>
<b>8.6. Cronograma .....</b>	<b>74</b>
<b>8.7. Presupuesto.....</b>	<b>76</b>
<b>8.8. Impactos y beneficios.....</b>	<b>76</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Marco organizacional de Asesoftware. ....	17
<b>Figura 2</b> Metas y pilares culturales para Asesoftware. ....	17
<b>Figura 3</b> Organigrama de Asesoftware. ....	18
<b>Figura 4</b> Organigrama de Asesoftware. ....	18
<b>Figura 5</b> Servicios de la empresa Asesoftware. ....	19
<b>Figura 6</b> Líneas de negocio de las empresas de la industria. ....	21
<b>Figura 7</b> Competencias de líderes estratégicos. ....	29
<b>Figura 8</b> Modelo integral de competencias y habilidades. ....	31
<b>Figura 9</b> Tercer Modelo integral tridimensional. ....	33
<b>Figura 10</b> Cuarto modelo de liderazgo estratégico. ....	34
<b>Figura 11</b> Análisis resultados primer variable. ....	53
<b>Figura 12</b> Análisis resultados segunda variable. ....	54
<b>Figura 13</b> Análisis resultados tercera variable. ....	55
<b>Figura 14</b> Análisis resultados cuarta variable. ....	56
<b>Figura 15</b> Análisis resultados quinta variable. ....	57
<b>Figura 16</b> Análisis resultados sexta variable. ....	57
<b>Figura 17</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes primera variable. ....	58
<b>Figura 18</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes segunda variable. ....	60
<b>Figura 19</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes tercera variable. ....	60
<b>Figura 20</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes cuarta variable. ....	61
<b>Figura 21</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes quinta variable. ....	62
<b>Figura 22</b> Análisis resultados sobre la percepción de líderes sexta variable. ....	63
<b>Figura 23</b> Nube de palabras Escenario 1 – Directivos. ....	64
<b>Figura 24</b> Nube de palabras Escenario 2 - Directivos. ....	66
<b>Figura 25</b> Modelo de liderazgo estratégico integrado. ....	70

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b>	Producción nacional de productos característicos TIC (millones de pesos).....	21
<b>Tabla 2</b>	Puestos de trabajo equivalente a tiempo completo. ....	22
<b>Tabla 3</b>	Componentes y aportes de los modelos de liderazgo estratégico. ....	35
<b>Tabla 4</b>	Convergencias y divergencias de los cuatro modelos de liderazgo estratégico.....	36
<b>Tabla 5</b>	Variables necesarias para una práctica efectiva del liderazgo estratégico. ....	42
<b>Tabla 6</b>	Instrumentos de medición implementados. ....	43
<b>Tabla 7</b>	Ajustes aplicados a los instrumentos de medición. ....	45
<b>Tabla 8</b>	Matriz MEFE - Análisis externo.....	48
<b>Tabla 9</b>	Formulación e implementación de instrumentos de medición. ....	49
<b>Tabla 10</b>	Fortalezas y oportunidades identificadas con mayor ponderación. ....	63
<b>Tabla 11</b>	Elementos usados en el modelo de liderazgo estratégico integrado.....	67
<b>Tabla 12</b>	Riesgos y plan de mitigación en la implementación del modelo.....	74
<b>Tabla 13</b>	Cronograma de implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado en Asesoftware. ....	75
<b>Tabla 14</b>	Presupuesto de implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado...	76
<b>Tabla 15</b>	Medición de Impactos y beneficios del Modelo. ....	77

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se enmarca en el programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, que se ajusta a su propósito de desarrollar habilidades estratégicas promoviendo entornos colaborativos donde los equipos de trabajo puedan alcanzar un alto desempeño, favoreciendo una participación activa y articulada del talento humano a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La investigación se fija en la línea relacionada con la gestión de proyectos, estrategia y competitividad, aportando al fortalecimiento del emprendimiento y la gerencia en contextos organizacionales diversos.

En Asesoftware, se reconoce que la gestión efectiva de equipos y proyectos, respaldada por una comunicación fluida y transparente, es esencial para alcanzar resultados eficientes y exitosos. La comunicación asertiva, especialmente, mejora significativamente el rol de los directivos en las organizaciones, potenciando la planificación y la dirección estratégica, y asegurando ventajas competitivas mediante prácticas efectivas de liderazgo (Silva, Mejía, & Suarez, 2015). Sin embargo, actualmente existe un desafío importante en los niveles de dirección y gestión, donde los líderes enfrentan dificultades para instaurar prácticas eficaces de liderazgo y comunicación que se alineen adecuadamente con los objetivos estratégicos empresariales.

En el contexto de los proyectos tecnológicos, el liderazgo juega un papel central. Según Delgado & Delgado, (2003) señalan que las organizaciones con mejor desempeño cultivan un clima organizacional favorable, en el cual el liderazgo es fundamental para el desempeño exitoso de la organización y sus equipos de trabajo. Aun así, en Asesoftware se observa que los líderes carecen de los conocimientos mínimos, habilidades y competencias necesarias para dirigir eficazmente a sus equipos (Hernández, 2018). Debido a que las empresas tecnológicas operan en entornos altamente competitivos y dinámicos, los líderes deben perfeccionar

continuamente sus competencias y habilidades, especialmente aquellas relacionadas con la gestión del cambio y adaptación a nuevas realidades (Younes, Echeverri, & Viera, 2023).

Asimismo, Lezama, Cruz & Pico (2015), resaltan que las funciones y responsabilidades de los líderes han cambiado significativamente, disminuyendo su control sobre muchas comunicaciones internas debido a la creciente participación de los equipos de trabajo.

Hernandez (2022), añade que los líderes suelen no dedicar el esfuerzo suficiente a revisar y perfeccionar sus estrategias, lo que provoca decisiones poco alineadas con los objetivos organizacionales. Además, muchos gerentes carecen del perfil adecuado para enfrentar retos complejos, generando un rendimiento deficiente ante situaciones desafiantes.

En función de estos antecedentes, el objetivo del presente estudio es proponer un modelo de liderazgo estratégico para los directivos de Asesoftware que potencie la integración y colaboración entre las áreas, fortaleciendo una gestión coherente y eficiente de equipos y proyectos.

Los elementos mencionados anteriormente representan con precisión el caso de Asesoftware, un actor importante en el mercado de servicios tecnológicos, donde existe una brecha entre los comportamientos actuales de liderazgo de los principales gerentes y objetivos estratégicos de la organización. Tales problemas tienen un impacto perjudicial en la gestión eficiente de equipos y proyectos, obstaculizando la innovación y la adaptación continua de corto ciclo a las demandas del ámbito tecnológico. Los gerentes carecen de habilidades y competencias específicas en liderazgo estratégico, que es la principal razón detrás de este problema.

Fortalecer el liderazgo estratégico en los altos directivos permitirá no solo consolidar una visión clara y compartida, sino también orientar los esfuerzos colectivos hacia metas y objetivos definidos. Esto incluye estrategias específicas como mejorar la gestión eficaz de la comunicación interna, potenciar equipos mixtos y fomentar el trabajo colaborativo, logrando

equipos sólidos y alineados capaces de enfrentar retos complejos con éxito, siempre alineados con la visión estratégica de la organización.

En función de lo anterior, la presente investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las habilidades y competencias de liderazgo estratégico que los directivos de Asesoftware necesitan desarrollar para mejorar la gestión de equipos y proyectos en los desafíos organizacionales?

## **2. OBJETIVOS**

Los objetivos de este trabajo de investigación son:

### **2.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de liderazgo estratégico para los directivos de Asesoftware que potencie la integración y colaboración entre las áreas, fortaleciendo una gestión coherente y eficiente de equipos y proyectos.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar una base teórica sólida, que respalde la propuesta de un modelo de liderazgo estratégico, subrayando su impacto en la mejora de la gestión de equipos y proyectos en el alineamiento estratégico de las organizaciones.
- Analizar modelos de liderazgo estratégico que se adapten a la gestión eficaz de equipos y proyectos en las organizaciones.
- Realizar un diagnóstico integral del liderazgo estratégico, con el fin de identificar áreas de mejora que impulsen la gestión de equipos y proyectos en una empresa.
- Identificar factores claves desde el ambiente organizacional de Asesoftware que impulsen el desarrollo de un modelo de liderazgo estratégico con un enfoque en la gestión efectiva de equipos y proyectos.

- Proponer un plan de implementación gradual y adaptativo del modelo de liderazgo estratégico diseñado en esta investigación, que permita su aplicación efectiva y el monitoreo de los resultados en Asesoftware.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está fundamentada en la relevancia del liderazgo estratégico como un elemento esencial para afrontar los retos organizacionales derivados de la dinámica actual del mercado. Según el informe de expertos tomado de Enterprise, (2023) el mercado de software en América Latina alcanzó aproximadamente USD 23,11 mil millones en 2023, proyectándose un crecimiento anual compuesto del 6,8% hasta alcanzar USD 41,78 mil millones en 2032. Esta expansión refleja la importancia de contar con competencias directivas estratégicas capaces de liderar procesos de adaptación e innovación continua en organizaciones tecnológicas como Asesoftware, fundamentales para mantener la competitividad y sostenibilidad organizacional.

Desde el punto de vista económico y competitivo, la industria tecnológica presenta oportunidades significativas para aquellas organizaciones capaces de innovar y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias del mercado. Según la plataforma de consulta MARO tomado de Productiva, (2024) las industrias de software y servicios TI aumentaron sus exportaciones en un 21,3% entre 2022 y 2023, llegando a US \$27.894 miles de dólares, evidenciando la importancia estratégica de una gestión innovadora y adaptable.

El impacto empresarial esperado del modelo de liderazgo estratégico en Asesoftware incluye una mejora en la eficiencia operativa, mayor colaboración entre las áreas y fortalecimiento de la capacidad adaptativa. Los resultados de la presente investigación revelan que existen debilidades críticas en innovación, gestión del cambio y comunicación efectiva en los directivos actuales, áreas esenciales para la sostenibilidad organizacional en un sector dinámico y altamente competitivo.

A nivel teórico, este proyecto ofrece valor significativo al proponer un modelo integrador de liderazgo estratégico adaptado a la realidad organizacional del sector tecnológico colombiano. Esta propuesta puede aportar conocimientos prácticos replicables en otras empresas similares, enriqueciendo la literatura académica sobre liderazgo y gerencia de proyectos.

Desde una perspectiva social, fomentar el liderazgo estratégico mejorará el clima organizacional, la calidad del trabajo colaborativo y la integración interdepartamental. Según Silva, Mejía y Suárez (2015), prácticas eficaces de liderazgo incrementan la satisfacción laboral, fortaleciendo el desempeño colectivo en las organizaciones. Las implicaciones prácticas de este modelo pueden ser replicadas en otros sectores, sirviendo como un referente para la mejora de la gestión de proyectos y la competitividad en el mercado.

En cuanto a los recursos disponibles, el proyecto cuenta con el apoyo de la gerencia, líderes clave y el equipo operativo de la empresa, lo que facilita el acceso a la información, la participación, y la disponibilidad de tiempo y recursos humanos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Además, la disponibilidad de acceso a las diferentes áreas de conocimiento lideradas por los directivos de la compañía proporciona una perspectiva integral que asegura la viabilidad y el alcance del proyecto. La planificación cuidadosa del tiempo de recolección de datos garantizará que la investigación se desarrolle de manera eficiente y efectiva.

Por otro lado, el proyecto se enmarca en la línea de investigación sobre gestión de proyectos, estrategia y competitividad, aportando específicamente al campo del emprendimiento y la gerencia a través del liderazgo estratégico. Esta alineación se sustenta en que el liderazgo estratégico es un componente esencial para mejorar la competitividad organizacional, ya que facilita la implementación efectiva de estrategias y potencia la gestión eficiente de proyectos. Además, promueve la innovación y fortalece las capacidades directivas, aspectos críticos en entornos dinámicos como los tecnológicos. Por lo tanto, este estudio contribuye directamente al grupo de investigación de Dirección y Gestión de Proyectos al

explorar cómo las prácticas efectivas de liderazgo estratégico pueden transformar la gestión interna, impactando positivamente tanto la eficiencia operativa como la capacidad de adaptación y competitividad de Asesoftware en su sector.

#### **4. MARCO INSTITUCIONAL**

A continuación, este capítulo se desarrolla a través de cinco componentes principales: la presentación de la empresa, los referentes estratégicos que guían su visión y misión, la estructura organizacional que soporta su funcionamiento, la descripción de los servicios ofrecidos y un análisis detallado del sector en el que opera.

Desde hace 30 años, Asesoftware ha ayudado a las organizaciones en la adopción de las soluciones de tecnología más adecuadas, con el objetivo de satisfacer de manera efectiva las demandas y los cambios en el mercado. Su enfoque se centra en resolver los desafíos fundamentales del negocio de las corporaciones a través de un proceso integral, que abarca desde la identificación precisa de los problemas hasta la implementación de soluciones. Para lograrlo, la empresa ha empleado una metodología que prioriza la experiencia del usuario, permitiéndole comprender a fondo las necesidades de sus clientes, proponiendo soluciones funcionales para enfrentar los desafíos identificados.

Asesoftware, una empresa mediana con sede principal en Colombia, opera en cinco países, incluyendo Chile, Costa Rica, Estados Unidos y el Reino Unido. Con alrededor de 600 empleados, la empresa registra una facturación anual promedio de \$ 58.000.000.000. Entre sus clientes potenciales se encuentran destacadas instituciones como Davivienda, el Banco de la República, Ecopetrol y Sodimac. Asimismo, cuenta con importantes aliados tecnológicos como Microsoft, Oracle, Socrata, AWS y Quest.

Su experticia y experiencia ha permitido establecer relación en diferentes sectores económicos como lo son: financiero, seguros, retail y gobierno. Además, que la empresa cuenta con un producto propio llamado Datamatch, el cual ofrece a los clientes “una solución

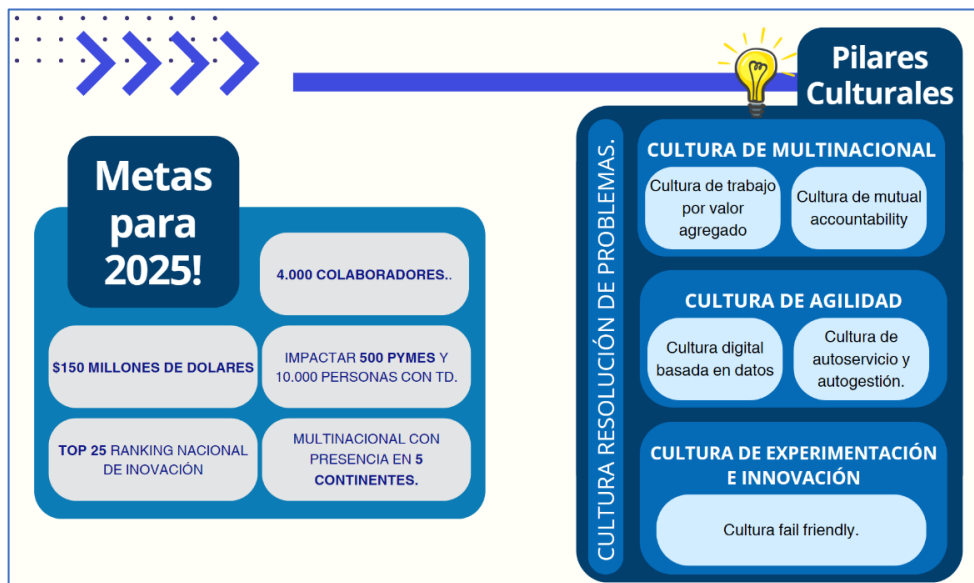
para realizar cruces de cualquier tipo de información, procesos de conciliaciones bancarias, contables y financieras, sincronización, validación, consolidación y seguimiento de datos, entre otros” (Empresa Asesoftware, 2024).

Figura 1 Marco organizacional de Asesoftware.



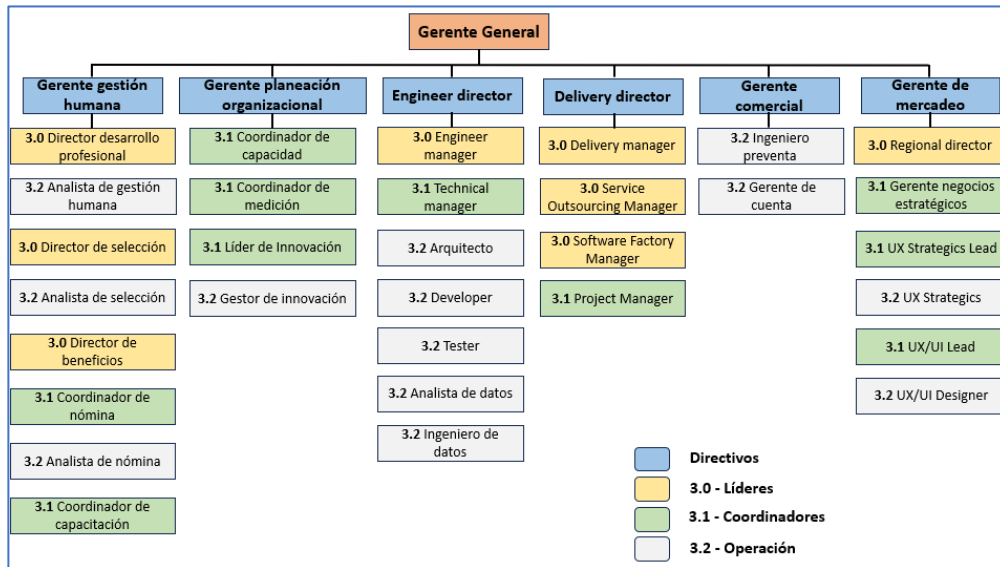
Nota: Adaptado de la Intranet de Asesoftware.

Figura 2 Metas y pilares culturales para Asesoftware.



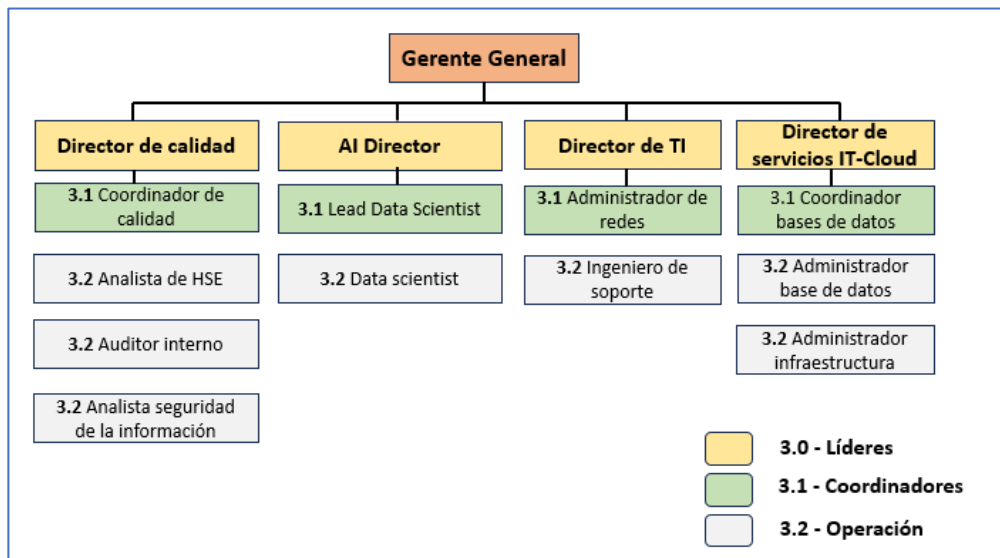
Nota: Adaptado de la Intranet de Asesoftware.

**Figura 3** Organigrama de Asesoftware.



Nota: Adaptado de la Intranet de Asesoftware.

**Figura 4** Organigrama de Asesoftware.



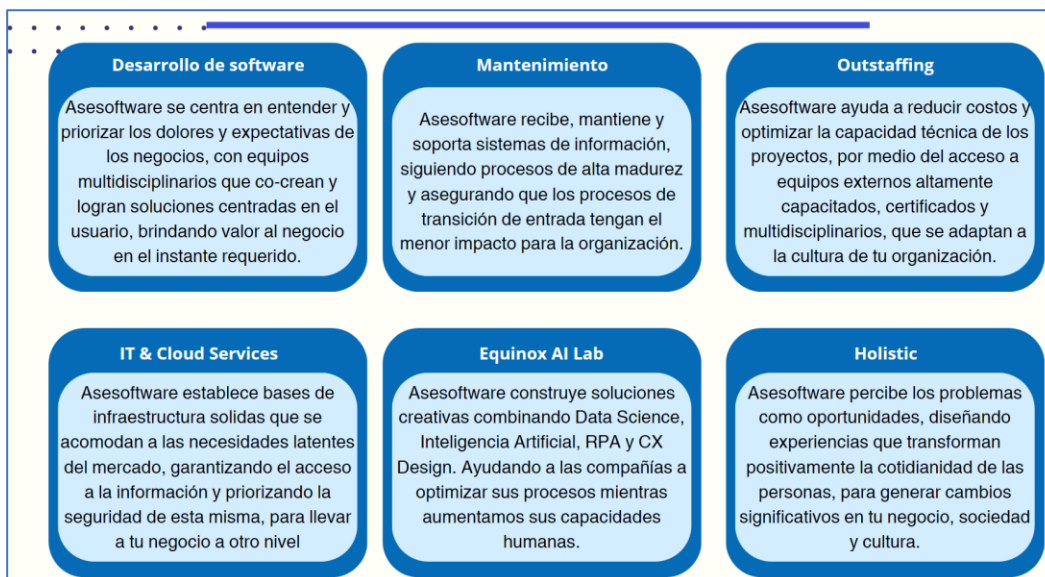
Nota: Adaptado de la Intranet de Asesoftware.

El organigrama se divide en dos partes: Figura 3, muestra las áreas que cuentan con un directivo y la Figura 4, quienes comunican y reportan directamente al gerente general. De esta forma, también se identifican los 10 directivos principales que serán considerados en esta investigación, quienes serán los actores claves para la identificación de las debilidades que actualmente cada uno presente en su rol y en la gestión de sus equipos con un enfoque de liderazgo estratégico.

Asesoftware ha implementado una estructura organizativa centrada en proyectos. Cada área cuenta con un líder encargado de supervisar a su equipo, sin embargo, cuando surge un nuevo proyecto, las personas adecuadas son asignadas a este y son dirigidas, supervisadas y autorizadas para tomar decisiones por el director de proyectos. De esta manera, la empresa garantiza una gestión ágil y eficiente, adaptada a las necesidades específicas de cada proyecto.

A esto se añade, que la compañía ofrece seis servicios con los cuales busca ser el aliado estratégico para cada uno de sus clientes en función de sus necesidades.

**Figura 5** Servicios de la empresa Asesoftware.



Nota: Adaptado de la Intranet de Asesoftware.

#### **4.1. Análisis del sector.**

El sector tecnológico es un componente vital de la economía global, impulsando la innovación y el progreso en todas las industrias. Según el informe de expertos tomado de Enterprise (2023), en América Latina, el mercado de software alcanzó un valor de aproximadamente USD 23,11 mil millones en 2023, y se prevé que experimente un crecimiento significativo en los próximos años. A lo que se espera que este mercado crezca a una tasa anual compuesta del 6,8% entre 2024 y 2032, alcanzando un valor de USD 41,78 mil millones en 2032.

Así mismo, se están produciendo cambios significativos en la industria del software, con un claro aumento en la preferencia por soluciones basadas en la nube, una mayor integración de la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, y un cambio hacia modelos de negocio más orientados a servicios de suscripción. Tal como lo afirma Barona (2022), las empresas, sin importar su tamaño, han estado a la vanguardia en la observación de las tendencias en software y transformación digital. Se ha observado un creciente interés en aspectos como la seguridad, una mayor adopción de herramientas de desarrollo de low-code por parte de los desarrolladores, así como el uso extendido de plataformas nativas de la nube.

De esta manera, es como las tendencias tecnológicas para esta nueva era tienen un enfoque en la satisfacción del cliente y la utilización de tecnologías como IA (Inteligencia Artificial), AR (Realidad Aumentada) y VR (Realidad Virtual) las cuales están marcando el rumbo de la innovación tecnológica en UX (Experiencia de Usuario).

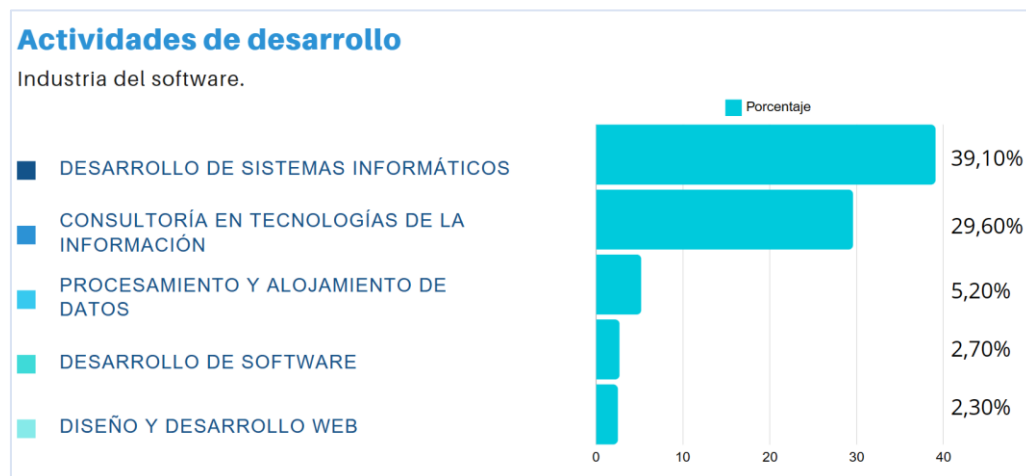
Además, es importante destacar que “los principales usos finales del mercado de software incluyen sectores como aeroespacial y defensa, banca, servicios financieros y seguros, gobierno, salud, tecnología de la información y telecomunicaciones, manufactura, minorista, transporte y otros” (Enterprise, 2023).

En cifras, es de mencionar que para 2023, industrias de software y servicios TI, aportaron al crecimiento de las exportaciones US \$ 27.894 miles de dólares, y en la vigencia del año 2022

este mismo sector reportó US \$22.989 miles de dólares en ventas internacionales, lo que representó un crecimiento de 21,3% (Productiva, 2024).

Por otro lado, la presidenta ejecutiva de Fedesoft Ximena Duque realiza un informe estadístico en el que relaciona el comportamiento de las líneas de negocio de las empresas de la industria tecnológica (Barona, 2022).

**Figura 6** Líneas de negocio de las empresas de la industria.



Nota: Adaptado de Fedesoft citado por Barona, (2022).

De esta misma manera, según los datos estadísticos del DANE (2024), la Oferta nacional de productos característicos del sector TIC se presentan en valores a precios corrientes, lo que resulta en que los servicios TI han ascendido significativamente durante los últimos tres años, tal como consta en la siguiente tabla:

**Tabla 1** Producción nacional de productos característicos TIC (millones de pesos)

Productos TIC	2020	2021	2022
Otros servicios TI	\$ 2.753.269	\$ 3.141.918	\$ 3.865.380

Nota: Adaptado del DANE, (2024).

Para el 2023, el DANE (2024), indica que la oferta laboral de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo de las actividades de servicios tuvo un crecimiento del 8,0% tomando como referencia las dos últimas vigencias.

**Tabla 2** Puestos de trabajo equivalente a tiempo completo.

<b>Actividad Característica TIC</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Tasa de crecimiento anual</b>
Servicios TI	270.312	291.889	8,0 %

Nota: Adaptado del DANE, (2024).

El sector tecnológico colombiano cuenta actualmente con un entorno regulatorio y político favorable que potencia su crecimiento y desarrollo. El gobierno nacional ha priorizado la transformación digital mediante la implementación de políticas públicas y normativas específicas que impulsan la adopción tecnológica en sectores estratégicos, promoviendo la innovación y facilitando alianzas estratégicas entre empresas tecnológicas y entidades públicas (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2019)

Estas políticas se ven fortalecidas mediante iniciativas orientadas a aumentar la capacidad innovadora y competitiva del sector TI, incentivando mayores inversiones y facilitando alianzas empresariales que favorezcan el intercambio de conocimientos y tecnología.

Además, Sánchez, (2024) señala que el sector tecnológico se encuentra en una posición estratégica privilegiada, contando con incentivos regulatorios y fiscales que facilitan el desarrollo de proyectos innovadores, contribuyendo así a una expansión sostenida y a un mejor desempeño empresarial (como se citó en Sánchez, 2024).

## 5. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se presenta una síntesis del marco conceptual del liderazgo estratégico, destacando su relevancia para la gestión organizacional efectiva. Se describen conceptos clave, modelos y beneficios que soportan la importancia de este en una organización.

En el contexto actual de las organizaciones, el liderazgo se reconoce como un elemento crucial para asegurar tanto el éxito como la supervivencia en un entorno empresarial altamente competitivo. Cristancho (2013), subraya en su trabajo sobre Alta Gerencia que el liderazgo trasciende la administración de tareas y actividades a un proceso de integración y coordinación que involucra a todos los miembros de la organización. Un líder efectivo dirige, planifica y ejecuta no solo a través de la autoridad formal, sino también mediante una influencia personal que motiva y alinea a su equipo hacia objetivos comunes, facilitando la adaptación y la innovación continua.

En esta misma línea, (Goleman , 1998) introduce la inteligencia emocional como un pilar fundamental para el liderazgo efectivo en el que sostiene que las competencias emocionales, como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales, son primordiales para que los líderes logren influir en su equipo y guiarlo hacia los objetivos comunes de la organización. Un líder con alto nivel de inteligencia emocional puede no solo inspirar y motivar, sino también manejar con eficacia los conflictos y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno. En un contexto organizacional competitivo, la capacidad de los líderes para manejar sus emociones y las de los demás es clave para la adaptación y la prosperidad de la organización (Goleman , 1998)

### 5.1. El líder en una organización.

Kotter (1988, citado por Cristancho, 2013), agrega profundidad a este concepto, argumentando que un líder verdadero es aquel que desarrolla estrategias y establece una dirección clara para el futuro de la organización. Según Kotter, (1988) lo que distingue a estos líderes es su habilidad para persuadir a sus seguidores de la validez de sus ideas, no mediante

la coacción, sino a través del convencimiento genuino. Esta habilidad de articular una visión clara y movilizar a los individuos hacia ella es indispensable para el éxito organizacional, ya que transforma los desafíos en oportunidades y fomenta un ambiente de compromiso y colaboración.

Además, un aspecto fundamental del liderazgo en cualquier organización es la capacidad de impartir significado y dirección en tiempos de incertidumbre. Como lo discute Shamir & Hooijberg (2009), un líder competente debe ser capaz de manejar situaciones donde la información es incompleta y los caminos a seguir no están claros. Este rol es esencial cuando la evaluación del entorno es compleja y las conexiones entre las acciones y los resultados no son evidentes, requiriendo un líder que pueda guiar a su equipo hacia la claridad y el consenso, asegurando así que la organización no solo se adapte, sino que prospere en medio de la ambigüedad.

Esta guía de la que se menciona anteriormente puede ser liderado por una persona que desarrolle habilidades y competencias de liderazgo estratégico y alinee a su equipo con los objetivos estratégicos de la organización.

## **5.2. Liderazgo estratégico.**

El liderazgo estratégico, según describen Ireland y Hitt (2005); Crossan et al. (2008) y Sarfraz (2017), implica la habilidad de anticiparse, pensar estratégicamente y mantener la flexibilidad para trabajar colaborativamente en la generación de cambios futuros dentro de una organización (como se citó en López, De la Garza, & Zavala, 2020). Aslan, Diken y Sendogdu (2011) junto con Goldman (2012) lo consideran como una actividad clave en la toma de decisiones para lograr planes que sean deseables y aceptables para todos los involucrados en la organización. (como se citó en López, De la Garza, & Zavala, 2020). Elenkov, Judge y Wright (2005) y Goldman, Scott y Follman (2015) destacan que esta forma de liderazgo incluye la construcción de una visión inspiradora del futuro, que estimula y motiva a los seguidores,

alentando un intercambio activo de estrategias y apoyando a los colaboradores (como se citó en López, De la Garza, & Zavala, 2020).

Por otro lado, Chiavenato y Sapiro, (2011) definen el liderazgo estratégico como la capacidad para anticipar, visualizar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de la delegación efectiva de autoridad para crear y manejar el cambio estratégico cuando sea necesario (como se citó en Lezama, Cruz, & Pico, 2015). Esta perspectiva se amplía con la visión de que el liderazgo estratégico también se centra en estudiar a las personas en los niveles más altos de la organización, quienes guían hacia un futuro incierto y cambiante (Vera & Cruzan, 2004). Estas definiciones enfatizan la importancia de la visión, la flexibilidad y la gestión de la incertidumbre en la práctica del liderazgo estratégico.

El liderazgo estratégico es fundamental en la gestión de las organizaciones, enfrentando desafíos tanto internos como externos con una visión holística y adaptable. Carter y Greer (2013), destacan que los líderes estratégicos no solo promueven iniciativas de sostenibilidad, sino que también responden a las demandas sociales, equilibrando las necesidades de diversos stakeholders. Esta capacidad de manejar intereses divergentes es esencial para dirigir empresas en un entorno globalizado y dinámico, donde las expectativas y responsabilidades son cada vez más complejas y entrelazadas (como se citó en Shamir & Hooijberg, 2009).

La efectividad de estos líderes se fundamenta en su habilidad para conectar la visión estratégica de la empresa con la motivación del equipo para involucrarse en esta visión (Cristancho, 2013). Un líder estratégico eficaz es, por tanto, un elemento crucial en el proceso competitivo, transformando la estrategia en una ventaja significativa en el mercado. La implementación exitosa de estas estrategias depende tanto del contenido como de la capacidad del líder para ejecutarlas, subrayando la importancia de un liderazgo que integra y motiva (Shamir & Hooijberg, 2009).

La Interstate School Leaders Licensure Consortium especifican que el liderazgo estratégico se sustenta en el desarrollo colaborativo de una visión y misión, la utilización de datos para fijar metas y la creación de planes para alcanzar estos objetivos. Los líderes estratégicos del siglo XXI deben poseer habilidades avanzadas de comunicación y un desarrollo intelectual que les permita abordar la realidad multifacética de sus organizaciones, promoviendo el aprendizaje continuo y el mejoramiento sostenible, aspectos fundamentales para la supervivencia y prosperidad a largo plazo (Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC., 2011).

Sin embargo, sin un liderazgo estratégico efectivo, es difícil que una organización mantenga su rentabilidad y competitividad (Alcázar, 2020). Esto resalta la necesidad de un liderazgo que no solo enfrente los retos actuales, sino que también esté preparado para los cambios futuros, incluyendo avances tecnológicos, variaciones económicas y nuevas dinámicas políticas. Es por esto por lo que el liderazgo estratégico debe estar equipado para manejar estos cambios con agilidad.

Finalmente, el liderazgo estratégico según Fernández (2017); Bauman (2008), requiere de una integración de nuevas teorías de liderazgo y prácticas emergentes que aborden la complejidad del comportamiento humano y organizacional (como se citó en Hernández, 2022). Esto incluye una gestión que aprovecha el capital intelectual para fomentar la innovación y desarrollar ventajas competitivas sostenibles, preparando a la organización para un futuro incierto pero prometedor. En este sentido, los líderes deben ser excepcionales, no solo en sus habilidades personales sino también en su capacidad para influir y adaptar sus estrategias a las necesidades cambiantes del entorno global.

### **5.2.1. Habilidades y competencias de los líderes estratégicos.**

El liderazgo estratégico en los niveles altos de dirección es fundamental para el éxito y la sostenibilidad organizacional en un entorno empresarial que es tanto volátil como competitivo. Según Nanus (1998), un líder estratégico debe poseer siete habilidades clave: Visión de futuro, Dominio de los cambios, Diseño de la organización, Aprendizaje anticipado, Iniciativa, Dominio

de la interdependencia y Altos niveles de integridad. Estas capacidades son cruciales porque propulsan a la organización hacia la excelencia, creando una visión futura que sea atractiva y alcanzable, y que inspire a todos los niveles de la empresa a trabajar cohesivamente hacia metas comunes (como se citó en Cristancho, 2013).

Cristancho (2013), en su análisis sobre alta gerencia, resalta que “el líder debe ser visionario, es decir puede ver el futuro, pero proyectado en el tiempo y en el espacio”, esto quiere decir que la visión de futuro es particularmente crítica para los directivos, quienes deben ser capaces de no solo anticipar futuros potenciales sino también de proyectarlos de manera tangible y motivadora para toda la organización. Esta habilidad de visualizar y comunicar efectivamente el futuro deseado es esencial para establecer una dirección estratégica clara y obtener el compromiso organizacional necesario para su realización.

En línea con esta visión, los líderes en altos cargos deben tener una orientación firme hacia el logro. Esto implica equilibrar la razón y la emoción para motivar y guiar a sus equipos a través de desafíos y cambios (Cristancho, 2013). Es decir que estos líderes deben actuar como integrantes activos del equipo, no solo como supervisores, para fomentar un ambiente donde se puedan alcanzar acuerdos y manejar conflictos eficazmente, lo que es vital para la adaptabilidad y la resiliencia organizacional.

El pensamiento estratégico es una competencia esencial para los directivos, como señala Robert, (2006) este tipo de pensamiento permite a los líderes superar obstáculos y maximizar la productividad mediante la identificación proactiva de oportunidades y amenazas. Los líderes deben desarrollar estrategias que respondan a estas dinámicas y guiar a sus organizaciones con una claridad que asegure la continuidad y el crecimiento a largo plazo.

Además, los altos directivos necesitan ser "ambidiestros", tal como lo describen Tushman y O'Reilly (1996, como se citó en Vera & Cruzan, 2004), es decir, deben manejar habilidades para impulsar tanto innovaciones incrementales como disruptivas. Esto implica según Vera & Cruzan (2004), “una capacidad para balancear exploración y explotación, flexibilidad y control”,

crucial para liderar organizaciones que se adaptan y evolucionan continuamente en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

Malaret, (2007) argumenta que el perfil ideal de un líder estratégico incluye no solo un destacado historial profesional sino también una confianza y capacidad para asumir riesgos calculados, una tenacidad frente a las dificultades y una comprensión profunda de las motivaciones de su equipo. Estos líderes son clave en la innovación, estableciendo metas realistas, comunicándolas con entusiasmo y reconociendo los logros, lo cual motiva a los equipos a esforzarse continuamente por la excelencia.

Estos líderes estratégicos también deben ser comunicadores efectivos, capaces de definir claramente las metas y prioridades organizacionales. Según Stern, (2006) deben “supervisar la elaboración de los objetivos, las estrategias, políticas y estructuras que traducen la visión, misión y valores centrales en las decisiones de negocios, crea un entorno y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos”.

A su vez, Hill y Jones (2011), uno de los roles más significativos de los gerentes tanto funcionales como generales es utilizar su conocimiento, energía y entusiasmo para brindar liderazgo estratégico a sus subordinados, desarrollando una cultura organizacional de alto rendimiento (como se citó en Leal, 2022). Este enfoque es esencial para asegurar que la empresa no solo responda a desafíos actuales, sino que también esté preparada para futuras oportunidades y amenazas. Además, estos autores identifican algunas competencias claves en los líderes estratégicos tal como se muestra en la siguiente ilustración:

**Figura 7** *Competencias de líderes estratégicos.*

<b>Competencias de los líderes estratégicos</b>	
<b>Visión, elocuencia y congruencia</b>	Los líderes estratégicos son capaces de guiar la organización con visiones sólidas y persuasivas hacia sus metas. Su elocuencia al comunicar estas visiones inspira a los empleados, generando la energía necesaria para integrarlas en la cultura organizacional
<b>Articulación del modelo de negocio</b>	Capacidad del líder para definir el modelo de negocio que alinee de manera coherente las estrategias de la empresa en la realización de su visión
<b>Compromiso</b>	El compromiso, según la definición de Schaufeli (2017), implica dedicar esfuerzo al trabajo con entusiasmo y perseverancia frente a obstáculos.
<b>Estar bien informado</b>	Establecer redes sólidas, tanto formales como informales, para mantenerse al tanto de las oportunidades y amenazas tanto internas como externas en la organización
<b>Voluntad para delegar y otorgar facultades decisión</b>	Los líderes estratégicos, al delegar eficientemente, evitan sobrecargarse de responsabilidades, empoderando a sus subordinados y reconociendo la importancia de mantener el control sobre decisiones clave, considerando aquellas críticas para el éxito organizacional
<b>Uso astuto del poder</b>	Gestionar el poder mediante la construcción de consensos en lugar de imponer ideas, fomentando comportamientos participativos y democráticos en los empleados en lugar de
<b>Inteligencia emocional</b>	Se fundamenta en los atributos psicológicos por Goleman, que poseen los gerentes fuertes y efectivos, que los autores resumen en las siguientes capacidades: Autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales

Nota: Adaptado de Hill y Jones, (2011, como se citó en Leal, 2022).

En resumen, las habilidades y competencias de los líderes estratégicos en los niveles de alta dirección son cruciales para dirigir efectivamente la empresa hacia el éxito futuro. Estas habilidades no solo facilitan la navegación por los retos actuales, sino que también preparan a la organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, garantizando su relevancia en un mercado global en constante cambio.

De esta manera, estos elementos destacan el papel vital que juegan los altos directivos en no solo dirigir sino también capacitar y motivar a sus equipos para superar y exceder los objetivos organizacionales. El liderazgo estratégico, por lo tanto, es menos sobre el mando y control y más sobre cultivar un entorno donde cada miembro del equipo puede contribuir al éxito colectivo de manera significativa.

Esta visión se alinea con la perspectiva de Mintzberg, (1994) quien sostiene que la formulación de estrategias en el ámbito empresarial no solo es un proceso sistemático, sino que también demanda una considerable dosis de creatividad e imaginación. Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, enfrentan constantemente nuevos desafíos y amenazas, lo que requiere que los líderes desarrollen no solo perspicacia y sabiduría, sino también la habilidad de pensar de manera no convencional y conectar ideas de forma innovadora.

Adicionalmente, como destacan Nuntamanop et al. (2013) y Goldman et al. (2015), “un líder estratégico tiene que realinear las capacidades internas y realizar cambios para respaldar la nueva estrategia y desarrollar una ventaja competitiva” (como se citó en Norzailan, Othman , & Ishizaki, 2016).

### **5.2.2. Modelos de liderazgo estratégico.**

En el ámbito del liderazgo estratégico, la selección y aplicación de modelos estratégicos adecuados son cruciales para la ejecución eficaz de objetivos y metas que alineen con la misión y visión de una organización. Los modelos estratégicos proporcionan un marco estructurado que guía a los líderes en la planificación y realización de sus estrategias corporativas, asegurando que cada acción contribuya de manera significativa al avance institucional.

#### **5.2.2.1. Modelo Integral con enfoque sistémico.**

El autor Fuster, (2008) propone el siguiente modelo de liderazgo estratégico que atiende específicamente a las necesidades organizacionales, facilitando un enfoque sistemático para la gestión estratégica.

- (1) Cumplir con procesos de información relevantes a la organización para describir el futuro, sus clientes, proveedores y personal, (2) definir el futuro institucional, a mediano o largo plazo, (3) efectuar análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

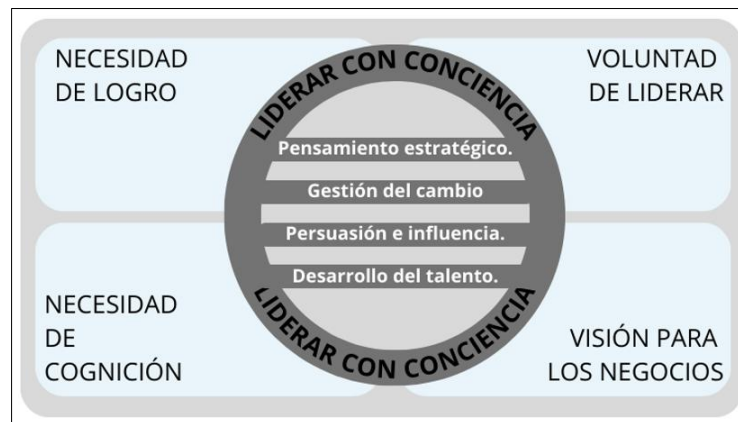
(FODA), (4) crear plan interno y externo para reforzar objetivos estratégicos y (5) diseñar un sistema de control y seguimiento para medir el logro de estrategias y objetivos previstos, a su vez ofrecer recomendaciones sobre las acciones (p.35).

La implementación de este modelo estratégico puede significativamente aumentar la capacidad de una organización para alcanzar sus metas a largo plazo, alineándolas efectivamente con su visión y misión general.

#### **5.2.2.2. Modelo integral de competencias y habilidades.**

El segundo modelo de liderazgo estratégico esta vez propuesto por Norzailan, Othman, & Ishizaki (2016), proporciona un marco integral para entender las múltiples dimensiones de este, enfatizando tanto las características personales como las competencias profesionales necesarias para liderar efectivamente una organización hacia el éxito en un entorno cambiante.

**Figura 8** Modelo integral de competencias y habilidades.



Nota: Adaptado de Norzailan, Othman, & Ishizaki, (2016).

La **capa exterior** del modelo de competencias de liderazgo estratégico destaca las cualidades personales esenciales y la experiencia previa necesarias para ejercer un liderazgo eficaz. Incluye la necesidad de logros, que impulsa a los líderes a aspirar a metas elevadas y el progreso organizacional, la necesidad de cognición, que refleja el gusto por el análisis y el

pensamiento crítico. También enfatiza la voluntad de liderar, esencial para quienes deben guiar sin ser guiados, y la visión de negocios, una comprensión profunda de la industria que se desarrolla a través de la educación y la experiencia práctica. Estas características son esenciales para que los altos líderes no solo consoliden sus capacidades de liderazgo estratégico, sino también para que estén bien preparados para enfrentar y aprovechar los desafíos y oportunidades del entorno empresarial.

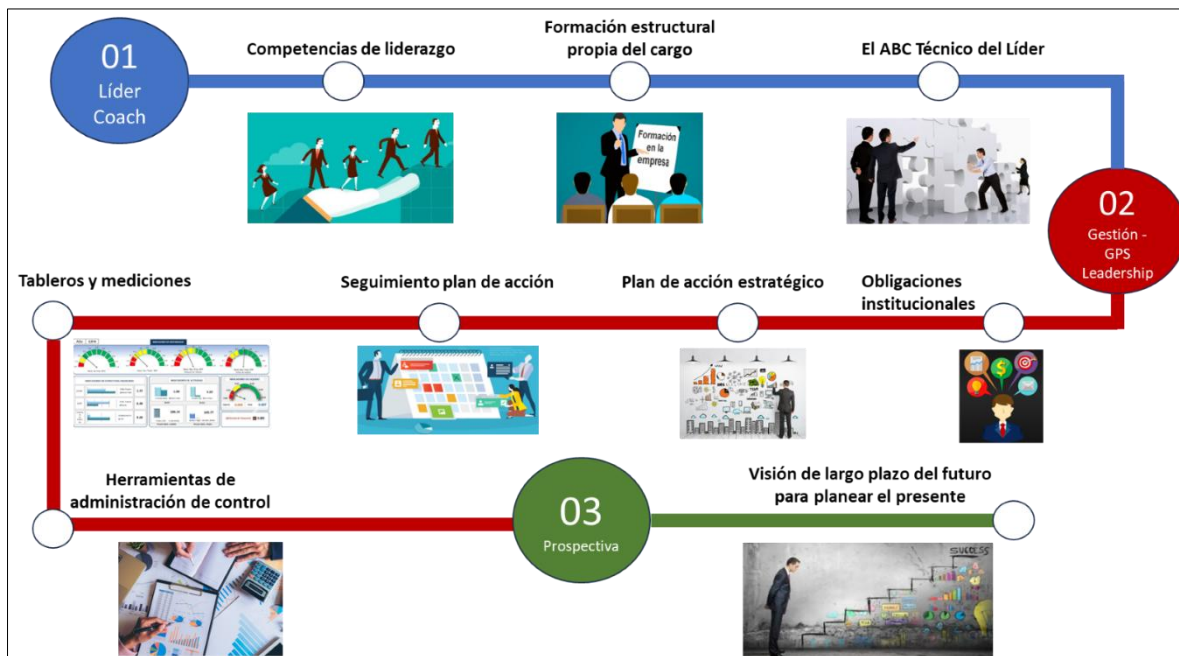
**La capa interior** del modelo de liderazgo estratégico destaca habilidades críticas que los altos directivos deben desarrollar para llevar a cabo efectivamente la visión y estrategias corporativas. En el corazón de este modelo se encuentra el liderazgo consciente, que promueve un enfoque ético y responsable, asegurando que todas las habilidades se utilicen para el mayor beneficio de la organización y la sociedad. Esto incluye el pensamiento estratégico, esencial para idear futuros innovadores; la gestión del cambio, necesaria para adaptar la organización a nuevas dinámicas; y las competencias en persuasión e influencia, cruciales para motivar y alinear a los equipos hacia objetivos estratégicos comunes. Además, el desarrollo del talento es prioritario para formar la próxima generación de líderes que mantendrán y enriquecerán la dirección de la empresa.

### ***5.2.2.3. Modelo integral tridimensional.***

Un tercer modelo estratégico por Hernández (2018), se erige como una estructura tridimensional que se sustenta en tres componentes y nueve elementos. Su ejecución no solo conlleva una revolución, sino también una innovación que sitúa el liderazgo en la vanguardia, inspirado en la calidad de vida integral. Este modelo ha sido forjado a lo largo de más de tres décadas de experiencia, combinando conocimientos técnicos, prácticos y una aplicabilidad progresiva. Proporciona un enfoque integral para abordar los desafíos que enfrenta un líder en la actualidad. Su gestión se fundamenta en una serie de acciones y parámetros enlazados, alineados y articulados, generando así un instrumento de inigualable utilidad. Este modelo no solo enfrenta los desafíos del mundo globalizado, sino que también garantiza una planificación,

ejecución y seguimiento con un enfoque TOP-DOWN, promoviendo la autosuficiencia, la comunicación efectiva en todos los niveles, la toma de decisiones oportuna, entre otras habilidades cruciales (Hernández, 2018).

**Figura 9** Tercer Modelo integral tridimensional.



Nota: Adaptado de Hernández, (2018).

Con esta estrategia metodológica, el gerente se convierte en líder estratégico, desarrollando las competencias necesarias para dirigir tanto el aspecto humano como técnico del equipo de trabajo. Utiliza herramientas tecnológicas diseñadas específicamente para facilitar su gestión, lo que le permite obtener resultados más efectivos y liberarse de tareas operativas. Además, logra identificar las responsabilidades institucionales, elaborar un plan de acción estratégico y detallado, así como supervisar la gestión con un enfoque jerárquico desde arriba hacia abajo (Hernández, 2018). Esto asegura una gestión eficaz y la creación de instrumentos para el autocontrol en todos los niveles organizativos.

#### 5.2.2.4. Modelo estratégico clásico y moderno.

Por último, Vargas y Guillén, (2005, como se citó en Lezama, Cruz, & Pico, 2015) indican que:

En el modelo estratégico clásico permaneció el contexto mecanicista de la dirección en una organización como un sistema cerrado, con esquemas estáticos para ejecutar los procesos de toma de decisiones y de liderazgo. Los procesos de transformación estratégica de las organizaciones se encuentran en una transición de paradigmas, necesitan de un nuevo papel del liderazgo al tradicional y, por lo tanto, de una persona que guíe de manera diferente, con nuevo estilo. De aquí que en la siguiente relación se distingue la transición de las prácticas de liderazgo del modelo clásico y las prácticas del liderazgo del modelo estratégico moderno (p.231).

**Figura 10** Cuarto modelo de liderazgo estratégico.

Modelo Estratégico	
Clásico	Moderno
1. Practicas actuales	1.Practicas visionarias
2. Orientado al producto	2. Orientado al proceso y al prospecto
3. Sereno y confidente	3. Confidente pero sin arrogancia
4. Busca adquirir conocimientos	4. Busca adquirir y capitalizar los conocimientos
5. Guía la creatividad de la gente	5. Busca liberar y nutrir la creatividad de las personas
6. Flujos de trabajo determinados por las jerarquías	6. Flujos de trabajo influenciados por las relaciones
7. Articula la importancia de la integridad	7. Determina la importancia de la integridad por las acciones
8. Demanda respeto	8. Voluntad para ganar respeto
9. Tolera la diversidad	9. Busca la diversidad
10. Reacciona al cambio del medio ambiente	10. Actúa para anticipar el cambio ambiental
11. Sirve como el gran líder	11. Sirve como líder y como un gran miembro del grupo
12. Ve a los empleados como recursos	12. Ve a los colaboradores de la organización como un recurso crítico
13. Opera a través de un estado mental doméstico	13. Opera a través de un estado mental global
14. Invierte en la formación del capital humano	14. Invierte en la continuidad del desarrollo de colaboradores

Nota: Adaptado de Vargas y Guillén, (2005, como se citó en Lezama, Cruz, & Pico, 2015).

#### 5.2.2.5. Análisis de modelos de liderazgo estratégicos

A continuación, se presenta un análisis detallado a partir de los cuatro modelos de liderazgo estratégico abordados previamente. En este apartado se identifican los componentes clave de

cada modelo, además de proponer elementos complementarios que permiten fortalecer su integralidad y efectividad, buscando así potenciar el cumplimiento de estos.

**Tabla 3** Componentes y aportes de los modelos de liderazgo estratégico.

<b>Autor y modelo</b>	<b>Componentes del modelo</b>	<b>Aporte al modelo</b>
FUSTER – Modelo integral con enfoque sistémico.	Cumplimiento de procesos. Planeación a mediano y/o largo plazo, Análisis FODA. Creación de planes estratégicos. Monitoreo y control.	Considerando el modelo inicial se sugiere complementarlo con elementos como la comunicación estratégica, la evaluación del entorno competitivo y tecnológico, y la gestión del cambio organizacional. Estos elementos adicionales permitirán una gestión más integral y efectiva en la organización, facilitando así el logro de sus objetivos estratégicos.
Norzailan, Othman, & Ishizaki – modelo integral de competencias y habilidades.	Características personales y de experiencia como: necesidad de logro, necesidad de cognición, voluntad de liderar y visión de negocios.  Habilidades críticas de liderazgo estratégico como: liderazgo consciente, pensamiento estratégico, gestión del cambio, persuasión e influencia y desarrollo del talento.	Para este segundo modelo se sugiere incorporar elementos adicionales como la comunicación estratégica, la innovación, la resiliencia y las competencias interculturales, proporcionando así una visión más amplia y fortaleciendo la capacidad de la organización y sus líderes para alcanzar el éxito en contextos dinámicos.
Hernandez – Modelo integral tridimensional.	Dimensiones estratégicas, técnicas y tecnológicas, humanas y organizacionales. Comunicación efectiva, toma de decisiones, Identificación de responsabilidades, innovación continua, orientación a resultados y perspectiva jerárquica.	En este tercer modelo se sugiere complementar el modelo con los siguientes componentes: Inteligencia emocional y bienestar organizacional integral ya que al incorporar estos componentes en el modelo asegura que los objetivos estratégicos se alineen con una cultura organizacional centrada en las personas.

Vargas y Guillén - Modelo estratégico clásico y moderno.	Enfoque y visión estratégica, gestión del talento humano, estilo de liderazgo, adaptabilidad y mentalidad global.	Para este último modelo, se considera relevante integrar el pensamiento estratégico y sistémico como elemento clave, ya que facilita la alineación efectiva entre objetivos estratégicos de corto y largo plazo, además de permitir al líder desarrollar una visión integral y anticipativa sobre el entorno competitivo y organizacional.
--	---	--

Nota: Adaptado de los modelos de liderazgo estratégico – Capítulo 5.2.2

Por otro lado, se realiza un análisis de los cuatro modelos de liderazgo estratégico que, aunque presentan enfoques diversos, comparten principios clave para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos en entornos dinámicos.

**Tabla 4** *Convergencias y divergencias de los cuatro modelos de liderazgo estratégico.*

<b>Modelo de liderazgo estratégico</b>	<b>Convergencias</b>	<b>Divergencias</b>
FUSTER – Modelo integral con enfoque sistémico.	Todos los modelos coinciden en la necesidad de una visión estratégica clara, la planificación a mediano y largo plazo y el uso de herramientas que permitan alinear los objetivos estratégicos con la misión y visión organizacional. Además, comparten la importancia de que el liderazgo no solo se enfoque en los procesos o estructuras, sino que también considere el desarrollo de habilidades humanas y de liderazgo, como el pensamiento estratégico, la comunicación efectiva y la capacidad de adaptación al cambio. También, aunque con distintos enfoques, los modelos reconocen el impacto del entorno dinámico y competitivo y la necesidad de que el líder	Fuster centra su propuesta en el cumplimiento de procesos y el control estratégico, con un enfoque más técnico y sistémico. Norzailan et al. profundizan en las competencias y habilidades personales y profesionales del líder, dándole un enfoque más humano y adaptable a entornos cambiantes.
Norzailan, Othman, & Ishizaki – modelo integral de competencias y habilidades.		Hernández propone un enfoque tridimensional que integra lo estratégico, técnico y humano, con herramientas para fortalecer la comunicación y la toma de decisiones desde una perspectiva jerárquica. Por último, Vargas & Guillén ofrecen una transición entre
Hernández – Modelo integral tridimensional		
Vargas y Guillén - Modelo estratégico clásico y moderno.		

desarrolle competencias para enfrentarlo.

los modelos clásicos y modernos de liderazgo, destacando la necesidad de un liderazgo adaptable, con mentalidad global y anticipativa.

### **5.2.3. Cohesión e integración de equipos y proyectos con el liderazgo estratégico.**

La gestión de equipos diversos representa un desafío relevante en las organizaciones actuales, ya que implica coordinar perspectivas, experiencias y habilidades distintas. En este contexto, el liderazgo estratégico resulta esencial, pues permite a los líderes identificar y canalizar de forma efectiva los recursos y dinámicas internas del equipo, generando condiciones que estimulan la innovación, la participación activa y el intercambio de ideas. Esta capacidad de adaptación y dirección estratégica favorece la cohesión del grupo y fortalece su integración en torno a objetivos comunes (Zamarripa Montes, Vega Campos, & Velázquez, 2022).

Por otro lado, la implementación de enfoques como el liderazgo compartido en los niveles directivos promueve una cultura de colaboración constante y un marco de comunicación alineado entre los miembros del equipo y las diferentes áreas de la organización. Esto facilita la creación de un lenguaje común y relaciones sólidas no solo al interior del equipo, sino también con el resto de la organización (Chacón, López, & Arias, 2022).

### **5.2.4. Beneficios del liderazgo estratégico frente a otros estilos de liderazgo.**

El liderazgo estratégico ofrece una serie de beneficios que lo diferencian de otros estilos de liderazgo, al enfocarse no solo en la eficiencia operativa, sino también en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. Según Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007), los líderes estratégicos son capaces de conectar una visión a largo plazo con acciones organizativas concretas, lo que les permite anticipar y adaptarse a entornos cambiantes. Esta capacidad de ajuste y previsión es

esencial en un entorno empresarial dinámico. A diferencia del liderazgo operativo o transaccional, que tiende a centrarse en el corto plazo, Rowe (2001) argumenta que el liderazgo estratégico se enfoca en crear ventajas competitivas sostenibles que puedan asegurar el éxito continuo de la organización.

Además, el liderazgo estratégico fomenta una cultura organizacional de aprendizaje continuo y adaptabilidad. Ireland & Hitt, (1999) destacan que este enfoque proporciona una ventaja competitiva frente a otros estilos de liderazgo que se centran en la estabilidad y el cumplimiento de objetivos inmediatos. Por otro lado, Mintzberg, (1988) subraya que el liderazgo estratégico combina la intuición y la creatividad para prever escenarios futuros y ajustar las estrategias organizativas de manera flexible, lo cual permite que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en tiempos de incertidumbre.

Este tipo de liderazgo también permite un equilibrio entre el análisis detallado y la intuición basada en la experiencia. Robert (2006) señala que el liderazgo estratégico permite identificar y aprovechar oportunidades emergentes que otras organizaciones podrían pasar por alto. De manera similar, Morrisey, (1996) sugiere que este enfoque integral facilita el desarrollo del talento dentro de la organización, empoderando a los colaboradores para contribuir de manera activa a la visión estratégica de la empresa.

Ejemplos notables de liderazgo estratégico incluyen el caso de Apple Inc. bajo la dirección de Steve Jobs. Apple, una empresa que estaba en crisis, se transformó en una de las compañías tecnológicas más valiosas del mundo gracias a la visión clara y el enfoque estratégico de Jobs. Él no solo alineó la innovación tecnológica con las necesidades del mercado, sino que también promovió una cultura de innovación constante, lo que resultó en productos revolucionarios como el iPhone y el iPad Isaacson, (2011). Este caso ilustra cómo el liderazgo estratégico puede generar una ventaja competitiva sostenible y un crecimiento a largo plazo.

Otro ejemplo clave es el de Satya Nadella en Microsoft. Al asumir el liderazgo en 2014, Nadella implementó un enfoque de liderazgo estratégico que centraba su atención en la transformación digital y el cambio cultural dentro de la empresa. Gracias a su liderazgo, Microsoft logró un crecimiento significativo en la computación en la nube, especialmente con la plataforma Azure, lo que revitalizó a la compañía. Nadella también impulsó una mentalidad de "crecimiento" entre sus equipos, promoviendo la colaboración y la innovación. El éxito de Microsoft bajo su dirección demuestra cómo un enfoque estratégico, que combina visión a largo plazo e innovación, puede generar un impacto duradero en la organización (Nadella, 2017).

Lo que se concluye es que el liderazgo estratégico ofrece beneficios únicos frente a otros estilos de liderazgo al permitir que los directivos no solo gestionen eficientemente, sino que también desarrollen una visión a largo plazo, fomenten la innovación y creen una cultura organizacional resiliente. Casos como los de Apple y Microsoft muestran cómo este tipo de liderazgo puede transformar organizaciones y mantenerlas competitivas en entornos cambiantes.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el enfoque metodológico empleado para el desarrollo de la investigación. Se describe el tipo de investigación seleccionada, justificando su pertinencia para el estudio. Además, se realizará un análisis detallado tanto interno como externo que permita identificar los factores clave que influyen en los resultados. A continuación, se especifica la población y muestra que conforman el objeto de estudio, asegurando la representatividad de los datos. Finalmente, se detallan las variables que serán objeto de análisis, definiendo su importancia y relación con los objetivos de la investigación.

Para la presente investigación, se adoptó una metodología de investigación aplicada, orientada a abordar directamente los desafíos específicos y optimizar las prácticas de liderazgo estratégico dentro de la organización. Esta metodología incluyó técnicas exploratorias para

investigar áreas nuevas o poco comprendidas del liderazgo, lo que permitió la detección de tendencias emergentes. Se utilizaron técnicas descriptivas para proporcionar un recuento detallado, facilitando así un entendimiento profundo de la situación existente y una base para comparaciones futuras. Además, se aplicó un enfoque mixto, ya que la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permitió no solo la medición precisa de variables, sino también una exploración en profundidad de las dinámicas subyacentes, enriqueciendo considerablemente el análisis.

En cuanto a la inferencia en la investigación, se emplearon métodos deductivos e inductivos de manera conjunta. Esta dualidad metodológica permitió validar la aplicabilidad de teorías existentes dentro del contexto organizacional específico de Asesoftware y, simultáneamente, facilitó la generación de nuevas perspectivas teóricas ajustadas a la realidad organizativa de la empresa. Adicionalmente, se seleccionó un diseño transversal para la recolección de datos, proporcionando una fotografía precisa del estado actual de las competencias de liderazgo estratégico, lo que a su vez sirvió como base para un análisis más profundo del entorno externo e interno.

Para el análisis externo se desarrollará con la matriz MEFÉ que permitirá analizar las amenazas y oportunidades de manera estructurada, identificando aquellos factores que requieren mayor atención y alineación con la estrategia de la empresa. Y, para el análisis interno, se plantea dos encuestas, la primera dirigida a (50) directivos, la cual se componen por seis variables fundamentales: (1) pensamiento estratégico, (2) toma de decisiones oportunas, (3) persuasión e influencia, (4) gestión del cambio, (5) desarrollo del talento y el equipo, (6) visión para los negocios y comprensión del entorno; y (2) casos situacionales; y la segunda encuesta dirigida a (50) personas pertenecientes a los diferentes equipos de trabajo compuesta de igual manera por las seis variables ya mencionadas anteriormente.

Aunque los aspectos son los mismos, su presentación se adapta según el rol. A los equipos de trabajo se les formularan preguntas, mientras que a los directivos se les plantearan

afirmaciones, ambas estructuradas bajo una escala Likert para garantizar una medición uniforme y confiable.

Tal como se mencionó anteriormente, las encuestas se aplicarán a un grupo selecto de diez directivos que representan diversas áreas del organigrama de la empresa. Este grupo, compuesto por hombres y mujeres colombianos con edades entre 35 y 60 años, poseen más de 4 años de experiencia en la organización y entre 7 y 15 años en el sector tecnológico. La concentración de esta población en Bogotá facilita el acceso y la aplicación del instrumento de medición. Estos directivos, con profesiones como administradores de empresas, economistas e ingenieros industriales, ofrecen un conocimiento amplio y holístico de la empresa, lo que enriquecen las respuestas a obtener.

Asimismo, se encuestarán cuarenta directores de proyectos, también ubicados en Bogotá, con edades entre los 30 y 50 años, con una experiencia en el sector de entre 5 y 15 años y una antigüedad en la compañía que oscilaba entre 2 y 8 años. Estos directores, que forman parte del área de Delivery, gestionan y administran todos los proyectos de la organización, y su inclusión en la muestra es crucial debido a su aporte significativo en la gestión de equipos y proyectos.

Finalmente, se encuestarán a un grupo adicional de 50 personas pertenecientes a los equipos de trabajo, con características demográficas similares a los directores, para evaluar cómo perciben a sus alternos en términos de liderazgo estratégico, lo cual aportará una perspectiva integral al análisis.

Respecto a la estrategia de muestreo, en el caso de los líderes (10 directivos y 40 directores de proyecto), se optó por un censo completo, encuestando a la totalidad de los 50 líderes que conforman esta subpoblación. Esta decisión garantiza una representación total de las percepciones y experiencias de quienes ejercen funciones estratégicas y de gestión dentro de la empresa. Por su parte, la muestra de los 50 colaboradores se seleccionó mediante muestreo por conveniencia, priorizando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes. Esta

metodología permitió recoger información oportuna y suficiente para obtener una visión general de cómo los equipos perciben a sus líderes, considerando las limitaciones prácticas de tiempo y recursos, sin comprometer la calidad y utilidad de los datos recopilados.

### 6.1. Identificación de las variables.

A partir de la revisión de la literatura en esta investigación, los autores Fuster (2008), Norzailan et al. (2016), Hernández (2018) y Vargas & Guillén (2005), a través de sus respectivos modelos de liderazgo estratégico, destacan variables claves necesarias para la práctica efectiva de este tipo de liderazgo en una organización, las cuales son la base del instrumento de investigación utilizado.

**Tabla 5** *Variables necesarias para una práctica efectiva del liderazgo estratégico.*

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Gestión del Cambio</b>	Análisis de la capacidad de los directivos para implementar y gestionar cambios dentro de la organización, promoviendo la flexibilidad y adaptabilidad.
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Capacidad de analizar situaciones complejas y proyectar acciones futuras, tomando en cuenta factores internos y externos, para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo.
<b>Persuasión e Influencia</b>	Habilidad para convencer a otros y ganar su apoyo a través de argumentos sólidos y comunicación efectiva, orientando la toma de decisiones y comportamientos hacia metas comunes.
<b>Desarrollo del Talento y equipos</b>	Proceso de identificar, fomentar y promover habilidades en otros, con el objetivo de fortalecer las capacidades individuales y colectivas dentro de una organización.
<b>Visión para los Negocios y comprensión del entorno</b>	Capacidad para comprender y prever cómo las diversas facetas de la industria y el mercado afectan a la empresa, identificando oportunidades estratégicas y amenazas potenciales en el ámbito organizacional.
<b>Toma de decisiones oportuna</b>	Habilidad que permite seleccionar acciones oportunas y efectivas que alineen la estrategia con los objetivos organizacionales,

adaptándose a los cambios y asegurando el cumplimiento de la visión a largo plazo.

## 6.2. Instrumento de medición

Con el fin de identificar los diferentes habilidades y competencias que debe tener un líder estratégico en la organización, se diseñaron dos instrumentos de medición. Cada instrumento fue sometidos a una técnica de validación. En la siguiente tabla, se describe los instrumentos de medición propuestos:

**Tabla 6** *Instrumentos de medición implementados.*

<b>Instrumento de medición</b>	<b>Variables para medir</b>	<b>Descripción</b>
Encuesta – Liderazgo estratégico para Directivos de Asesoftware orientado al equipo.	Pensamiento estratégico. Toma de decisiones oportunas. Persuasión e influencia. Gestión del cambio. Apoyo del talento y el equipo. Visión para los negocios y comprensión del entorno.	Conformada seis variables, cada una formulada con cinco preguntas, su calificación basada en escala de Likert: 1=Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ligeramente de acuerdo, 4= De acuerdo, y 5= completamente de acuerdo.
Encuesta – Liderazgo estratégico para Directivos de Asesoftware orientado al líder.	Pensamiento estratégico. Toma de decisiones oportunas. Persuasión e influencia. Gestión del cambio. Apoyo del talento y el equipo. Visión para los negocios y comprensión del entorno.	Conformada dos sesiones, la primera corresponde a seis variables, cada una planteada con afirmaciones, su calificación basada en escala de Likert: 1=Completamente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ligeramente de acuerdo, 4= De acuerdo, y 5= completamente de acuerdo. La segunda sesión corresponde a dos preguntas de casos situacionales con respuesta abierta.

## 6.3. Validación de los Instrumento de medición.

El siguiente análisis tuvo como objetivo evaluar la validez de las preguntas del instrumento diseñado para medir las competencias de liderazgo estratégico en directivos, así como la

percepción de los integrantes de los diferentes equipos de trabajo sobre el desempeño de sus líderes. La validación del instrumento fue realizada por un panel de expertos conformado por dos docentes de la Universidad EAN y tres profesionales de Asesoftware. Cada pregunta fue evaluada en términos de claridad, pertinencia y relevancia, utilizando una escala de 0 (totalmente en desacuerdo) a 1 (totalmente de acuerdo). Para identificar el grado de consenso entre los evaluadores, se calculó el coeficiente V de Aiken.

### 6.3.1. Resultados del proceso de validación

El análisis de las ponderaciones obtenidas para las 32 preguntas validadas refleja una tendencia positiva hacia la claridad, pertinencia y relevancia del instrumento de medición.

Los resultados se distribuyen de la siguiente manera:

- **Ponderación 1,00 (37,50%):** Doce preguntas alcanzaron el puntaje máximo, lo que indicó que fueron consideradas completamente claras, pertinentes y relevantes por todos los evaluadores.
- **Ponderación 0,93 (31,25%):** Diez preguntas se ubicaron en esta categoría, mostrando una alta aceptación por parte de los evaluadores. Aunque no alcanzaron el puntaje perfecto, estas preguntas fueron consideradas válidas y confiables.
- **Ponderación 0,87 y 0,80 (9,38% cada una):** Se identificaron tres preguntas en cada uno de estos rangos, lo que represento áreas con margen de mejora. Aunque fueron aceptables, fue necesario revisar su redacción o formulación para maximizar su claridad y pertinencia.
- **Ponderación 0,73 (12,50%):** Cuatro preguntas se encontraron en el rango más bajo de las ponderaciones evaluadas. Estas requirieron un ajuste, ya que no estaban cumpliendo completamente con los criterios de claridad, pertinencia y relevancia. Por lo

tanto, se decidió reestructurar las preguntas teniendo en cuenta las recomendaciones de los expertos de la siguiente manera:

Con el objetivo de garantizar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, este fue inicialmente presentado a los expertos en su estructura original de afirmaciones, bajo la cual fue evaluado. A partir de las observaciones realizadas en las guías de validación, se ajustaron los ítems con un coeficiente menor o igual a 0,80. Una vez validado, se diseñó la segunda encuesta, manteniendo el contenido de la primera sesión, pero adaptado en formato de preguntas, ajustadas al rol específico de los equipos de trabajo. Cabe señalar que, a diferencia del primer instrumento, el segundo no incluyó una segunda sesión de casos situacionales. Estos ajustes se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 7** *Ajustes aplicados a los instrumentos de medición.*

<b>VARIABLE</b>	<b>ITEM</b>	<b>ENUNCIADO ORIGINAL</b>	<b>ENUNCIADO AJUSTADO</b>
Pensamiento estratégico	1	Utilizo el pensamiento estratégico para anticipar posibles riesgos o desafíos en la ejecución de los proyectos.	Utilizo el pensamiento estratégico, entendido como la capacidad de analizar el entorno, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, para identificar y gestionar posibles desafíos en la ejecución de los proyectos, como cambios en los requisitos o limitaciones de recursos.
Pensamiento estratégico	3	Desarrollo planes estratégicos a largo plazo para maximizar el rendimiento que aporte el éxito de los proyectos	En colaboración con mi equipo, ¿desarrollo planes estratégicos a largo plazo que maximizan el impacto de los resultados del proyecto en la estrategia organizacional, considerando factores relevantes como cambios en el mercado, recursos disponibles y prioridades empresariales?
Persuasión e influencia	2	Utilizo técnicas de comunicación efectivas para que mi influencia sea constructiva y lleve al cumplimiento de los objetivos del proyecto.	Utilizo técnicas de comunicación efectivas, como la retroalimentación constructiva, presentaciones claras y reuniones colaborativas, para influir de manera positiva en mi equipo y asegurar el

			cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.
Persuasión e influencia	4	Contribuyo de manera activa y efectiva a la toma de decisiones clave dentro de la organización	Contribuyo a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el proyecto, proporcionando análisis detallados, recomendaciones basadas en datos y facilitando información clave al equipo directivo para apoyar el proceso de decisión.

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para evaluar el entorno externo que influye en la implementación del modelo de liderazgo estratégico en Asesoftware, se ha seleccionado la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) como herramienta de análisis. Esta metodología, desarrollada por Fred R. David en el ámbito de la administración estratégica, permitió identificar y ponderar los factores externos que representaron oportunidades o amenazas para la organización, proporcionando una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas (Fred, 2013).

La elección de la Matriz MEFE se fundamenta en su capacidad para estructurar el análisis de variables del entorno, facilitando la comparación y evaluación de los impactos potenciales. Según Fred (2013), esta herramienta permite a las organizaciones obtener una visión cuantificada de su entorno, mejorando la toma de decisiones al priorizar factores clave que afectan su desempeño.

Dentro del contexto de Asesoftware, el liderazgo estratégico está directamente influenciado por factores externos como la transformación digital, la competencia en el sector tecnológico y la evolución de las tendencias de liderazgo.

Asimismo, para el análisis interno, se aplicaron encuestas a los directivos de la organización Asesoftware, lo que permitió capturar una amplia gama de percepciones y experiencias de manera sistemática y cuantificable, facilitando la identificación de áreas específicas donde se manifestaron discrepancias en las prácticas de liderazgo estratégico. Las encuestas

proporcionaron una visión detallada de cómo los directivos percibían el liderazgo estratégico y su impacto en la gestión de equipos y proyectos, lo cual fue crucial para identificar patrones y áreas críticas que requerían intervención. Además, la aplicación de estas encuestas contribuyó significativamente al diseño de un modelo de liderazgo estratégico para los directivos de Asesoftware. Al obtener una comprensión precisa de las fortalezas y debilidades actuales en las competencias de liderazgo, se pudo diseñar un nuevo modelo a partir de la literatura y los resultados del instrumento validado, con el propósito de proponerlo en la organización.

### **7.1. Análisis situacional externo MEFE.**

La Matriz MEFE se compone de cuatro columnas que permiten estructurar el análisis de manera clara. La primera columna corresponde a la identificación de factores externos, donde se listan las oportunidades y amenazas que pueden impactar a la empresa, ya que permite visualizar los elementos del entorno que pueden influir en la formulación de estrategias.

La segunda columna se denomina Importancia, la cual asigna un valor a cada factor externo en un rango de 0,0 a 1,0, donde 0,0 representa una importancia nula y 1,0 una importancia alta. Es fundamental que la sumatoria total de los valores de todas las oportunidades y amenazas dé un resultado de 1,0, asegurando una distribución equitativa del impacto de cada factor.

La tercera columna es la calificación, en la cual se evalúa la respuesta de la empresa ante cada factor identificado. Se utiliza una escala de 1,0 a 4,0, donde 1,0 indica que la empresa tiene una respuesta deficiente y 4,0 señala una gestión eficaz. Mientras que la importancia mide la relevancia de los factores, la calificación refleja la capacidad de la empresa para enfrentarlos de manera efectiva.

Por último, la columna de valor se obtiene multiplicando la importancia por la calificación de cada factor. Este valor permite cuantificar el impacto de cada oportunidad o amenaza en la empresa. La sumatoria total de los valores ponderados da como resultado la puntuación final de la matriz, lo que permite interpretar la situación externa de la organización en términos estratégicos.

En el caso de la presente investigación, la aplicación de la Matriz MEFE arrojó un resultado de 2,60, lo que sugiere que Asesoftware cuenta con oportunidades significativas como la integración tecnológica y la evolución de TI para mejorar el liderazgo estratégico en un entorno competitivo. Este puntaje refleja una capacidad moderada para gestionar factores externos, indicando la necesidad de fortalecer ciertas áreas como la innovación para maximizar el aprovechamiento de oportunidades y mitigar riesgos de manera proactiva. **(Ver Tabla 7)**

**Tabla 8** *Matriz MEFE - Análisis externo.*

<b>MATRIZ MEFE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR</b>
Transformación digital	0,20	3,5	0,70
Tendencia en liderazgo ágil	0,10	2,5	0,25
Crecimiento del sector TI en Colombia	0,15	2,5	0,38
Disponibilidad de formación en liderazgo	0,10	3,0	0,30
Normativa de innovación.	0,05	2,0	0,10
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,60</b>		
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1,73</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>VALOR</b>
Alta competencia en el sector tecnológico	0,18	2,0	0,36
Resistencia al cambio	0,04	2,5	0,10
Evolución rápida de la tecnología	0,05	2,0	0,10
Crisis económica o inestabilidad	0,05	3,0	0,15
Escasez de talento en liderazgo estratégico	0,08	2,0	0,16
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0,40</b>		
<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>0,87</b>
<b>TOTAL PESO VALORES</b>	<b>1,00</b>		
	<b>TOTAL MEFE</b>		<b>2,60</b>

## 7.2. Análisis situacional interno

Con el objetivo de evaluar las seis variables de interés, se aplicaron dos instrumentos: uno dirigido al equipo de trabajo y otro a los directivos. Para el primero, se formularon cinco preguntas; en el segundo, se plantearon afirmaciones por cada variable. En ambos casos,

dichos elementos se convirtieron en aspectos clave representativos de cada ítem (véase tabla 8).

Adicionalmente, en el instrumento aplicado a directivos, se incluyó una segunda sesión de casos situacionales con respuesta abierta, a fin de observar cómo actuaría el líder en diferentes contextos y comprobar si sus acciones se alineaban con las competencias y habilidades de un líder estratégico.

Posteriormente, los resultados de ambos instrumentos se procesaron convirtiendo las respuestas de la escala Likert en frecuencias de selección. A partir de dichas frecuencias, se calcularon los porcentajes correspondientes, lo que permitió una representación gráfica más clara y un análisis detallado de los datos. (Véase Anexo C y D)

**Tabla 9** *Formulación e implementación de instrumentos de medición.*

VARIABLE	INSTRUMENTO 1 - PREGUNTA	INSTRUMENTO 2 - AFIRMACIONES	ASPECTO CLAVE
Pensamiento Estratégico	¿Considera que su líder utiliza el pensamiento estratégico para analizar el entorno, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en los proyectos?	Utilizo el pensamiento estratégico, entendido como la capacidad de analizar el entorno, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, para identificar y gestionar posibles desafíos en la ejecución de los proyectos, como cambios en los requisitos o limitaciones de recursos	RIESGOS Y OPORTUNIDADES
	¿Percibe que las decisiones de su líder están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización?	Aseguro que las decisiones que tomo estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.	DECISIONES ALINEADAS
	¿Nota que su líder desarrolla planes estratégicos a largo plazo que maximizan los resultados y toman en cuenta cambios en el mercado y los recursos disponibles?	En colaboración con mi equipo, ¿desarrollo planes estratégicos a largo plazo que maximizan el impacto de los resultados del proyecto en la estrategia organizacional, considerando factores relevantes como cambios en el mercado, recursos	PLANES ESTRATEGICOS

		disponibles y prioridades empresariales?		
		¿Cree que su líder fomenta la innovación como una práctica constante en su liderazgo?	Desarrollo estrategias que impulsen la innovación como una práctica constante en mi liderazgo.	INNOVACION
		¿Considera que su líder promueve la planificación anticipada y define estrategias claras para cumplir los objetivos a largo plazo?	Fomento en mi equipo la planificación anticipada y la definición de estrategias claras para garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales a largo plazo, enfrentando retos del mercado o internos.	PLANIFICACION
Toma de Decisiones Oportuna		¿Percibe que su líder toma decisiones oportunas y fundamentadas, incluso en situaciones inciertas?	Tomo decisiones oportunas y fundamentadas, incluso cuando los resultados son inciertos.	DECISIONES OPORTUNAS
		¿Cree que su líder considera los riesgos y beneficios a corto y largo plazo antes de tomar decisiones importantes?	Considero los posibles riesgos y beneficios a corto y largo plazo antes de tomar una decisión importante en el proyecto.	RIESGOS Y BENEFICIOS
		¿Nota que su líder prioriza los factores más relevantes para que las decisiones impacten positivamente en el proyecto?	Priorizo los factores más relevantes al tomar decisiones que impactan significativamente la dirección de un proyecto	DECISIONES RELEVANTES
		¿Percibe que su líder involucra al equipo en la discusión y análisis de decisiones clave?	Involucro a mi equipo en el análisis y discusión de decisiones clave, asegurando que sus ideas y sugerencias sean consideradas.	DECISIONES PARTICIPATIVAS
		¿Cree que su líder se adapta fácilmente a los cambios y realiza los ajustes necesarios cuando las decisiones requieren correcciones?	Me adapto fácilmente a los cambios y ajustes necesarios cuando una decisión tomada requiere correcciones	ADAPTABILIDAD DECISIVA
	Persuasión e Influencia		¿Considera que su líder fomenta la cohesión del equipo para lograr los objetivos estratégicos del proyecto?	Fomento la cohesión del equipo, asegurando que sus esfuerzos estén dirigidos hacia los objetivos estratégicos del proyecto
		¿Percibe que su líder utiliza técnicas de comunicación efectiva para influir?	Utilizo técnicas de comunicación efectivas, como la retroalimentación constructiva, presentaciones claras y reuniones colaborativas, para influir de	INFLUENCIA COMUNICATIVA

	positivamente en el equipo?	manera positiva en mi equipo y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del proyecto.	
	¿Cree que su líder comunica de manera clara y efectiva los objetivos del proyecto a todas las partes interesadas?	Comunico de manera clara y efectiva los objetivos del proyecto a los stakeholders, asegurando que comprendan su rol en el éxito del mismo	COMUNICACION EFECTIVA
	¿Nota que su líder contribuye de manera activa a la toma de decisiones estratégicas del equipo?	Contribuyo a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el proyecto, proporcionando análisis detallados, recomendaciones basadas en datos y facilitando información clave al equipo directivo para apoyar el proceso de decisión	CONTRIBUCION ESTRATEGICA
	¿Percibe que su líder facilita la resolución de conflictos dentro del equipo de manera efectiva?	Facilito la resolución de conflictos dentro del equipo, promoviendo acuerdos efectivos que faciliten la aceptación y ejecución de decisiones estratégicas	RESOLUCION CONFLICTOS
	¿Nota que su líder gestiona los cambios repentinos sin afectar significativamente el rendimiento del proyecto?	Gestiono cambios repentinos, como modificaciones en el alcance o cronograma, minimizando el rendimiento del proyecto.	GESTION ADAPTATIVA
	¿Cree que su líder se adapta fácilmente a nuevas tecnologías y metodologías en los procesos?	Me adapto fácilmente a nuevas tecnologías y metodologías en los procesos de la compañía.	ADAPTABILIDAD TECNOLOGICA
Gestión del Cambio	¿Percibe que su líder implementa medidas efectivas para reducir la resistencia al cambio dentro del equipo?	Como líder, tomo medidas efectivas para reducir la resistencia al cambio en mi equipo.	ALINEACION AL CAMBIO
	¿Nota que su líder comunica estrategias claras para minimizar la confusión y mantener la productividad ante los cambios?	Mantengo estrategias de comunicación para gestionar los cambios de manera efectiva minimizando la confusión y manteniendo la productividad del equipo.	ESTRATEGIAS CLARAS
	¿Cree que su líder promueve la colaboración para la gestión de los proyectos?	Colaboro de manera efectiva para gestionar los cambios en los proyectos, asegurando que todos los miembros estén alineados con	COLABORACION ADAPTATIVA

	gestionar los cambios en los proyectos?	los nuevos objetivos y prioridades.	
Desarrollo del Talento y Equipos	¿Percibe que su líder fomenta un ambiente donde se incentiva la innovación y el aprendizaje continuo dentro del equipo?	Promuevo un ambiente donde se fomenta la innovación y el aprendizaje continuo, incentivando a los empleados a desarrollar nuevas competencias.	AMBIENTE INNOVADOR
	¿Cree que su líder fomenta activamente el desarrollo de los miembros del equipo para fortalecer sus competencias?	Fomento activamente el desarrollo de futuros líderes dentro de mi equipo, asegurando la continuidad del liderazgo estratégico.	DESARROLLO ACTIVO
	¿Nota que su líder implementa acciones efectivas para identificar y desarrollar el talento dentro del equipo?	Implemento acciones efectivas para identificar y desarrollar el talento dentro de mi equipo de proyectos.	GESTION DEL TALENTO
	¿Cree que su líder evalúa regularmente el crecimiento de habilidades dentro del equipo y promueve planes de desarrollo efectivos?	Evalúo regularmente el crecimiento de habilidades dentro de mi equipo y tengo planes de desarrollo efectivos para mejorar su rendimiento.	EVALUACION Y DESARROLLO
	¿Percibe que su líder ofrece retroalimentación valiosa que contribuye significativamente al desarrollo profesional de los integrantes?	La retroalimentación que ofrezco a los miembros de mi equipo contribuye significativamente a su desarrollo profesional.	RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA
Visión para los Negocios y Comprensión del Entorno	¿Cree que su líder comprende el entorno empresarial y utiliza ese conocimiento para tomar decisiones estratégicas acertadas?	Comprendo bien el entorno empresarial en el que opera mi organización y utilizo este conocimiento para tomar decisiones estratégicas.	COMPRESION EMPRESARIAL
	¿Percibe que su líder utiliza una visión de negocios para identificar oportunidades de crecimiento en el proyecto?	Utilizo mi visión de negocios para anticipar oportunidades de crecimiento o riesgos dentro de la industria.	VISION DE CRECIMIENTO
	¿Nota que su líder evalúa de manera efectiva los factores comerciales para garantizar la viabilidad del proyecto?	Considero de manera efectiva los factores comerciales al evaluar la viabilidad de un proyecto.	EVALUACION COMERCIAL

¿Cree que las Mis decisiones están alineadas con las tendencias del mercado y están alineadas con las expectativas de los clientes y las tendencias del mercado?

ALINEACION ESTRATEGICA

¿Percibe que su líder Ajusto la estrategia del proyecto ajusta las estrategias del en respuesta a los cambios en las proyecto en respuesta a condiciones del mercado o el cambios en el entorno entorno externo. externo?

ADAPTACION ESTRATEGICA

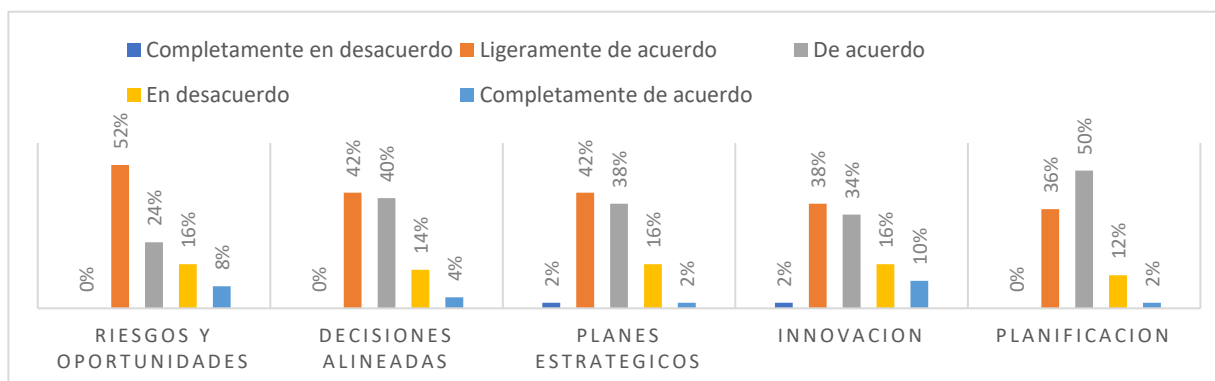
### 7.2.1. Primer instrumento

El primer instrumento fue aplicado al equipo de trabajo, conformado por 50 personas en diversos roles.

#### **Primera variable: Pensamiento estratégico.**

Al analizar los cinco aspectos evaluados, se observa una tendencia hacia "De acuerdo" como la respuesta más seleccionada, seguida de "Ligeramente de acuerdo". Planificación destaca con un 50% en "De acuerdo" y un 86% acumulado entre las categorías más altas. Decisiones Alineadas y Planes Estratégicos también muestran percepciones sólidas, con un 40% y 38% en "De acuerdo", respectivamente. En contraste, Riesgos y Oportunidades e Innovación tienen porcentajes más moderados, de 24% y 34%, en "De acuerdo" lo que indica áreas de mejora en comparación con Planificación. Estos resultados se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 11** *Análisis resultados primer variable.*

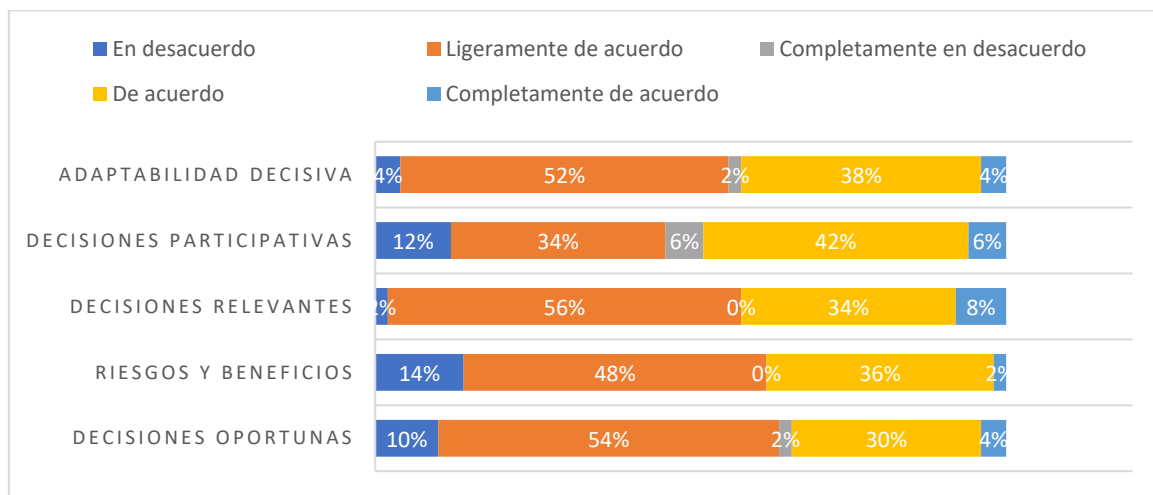


Este análisis evidencia que los líderes son reconocidos por sus capacidades estratégicas generales, pero se deben enfocar esfuerzos en fortalecer los aspectos relacionados con la innovación y la identificación de riesgos y oportunidades.

### Segunda variable: Toma de decisiones oportuna.

Los aspectos con mayor aceptación se concentran en "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo". Adaptabilidad Decisiva lidera con un 52% en "Ligeramente de acuerdo" y un 38% en "De acuerdo". Decisiones Relevantes se destaca con el mayor porcentaje en "Ligeramente de acuerdo" (56%), mientras que Decisiones Participativas y Riesgos y Beneficios muestran proporciones más equilibradas entre "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo". Finalmente, Decisiones Oportunas presenta un 54% en "Ligeramente de acuerdo", aunque tiene menor puntuación en "De acuerdo" (30%), indicando que la oportunidad en la toma de decisiones podría requerir mayor atención.

**Figura 12** Análisis resultados segunda variable.



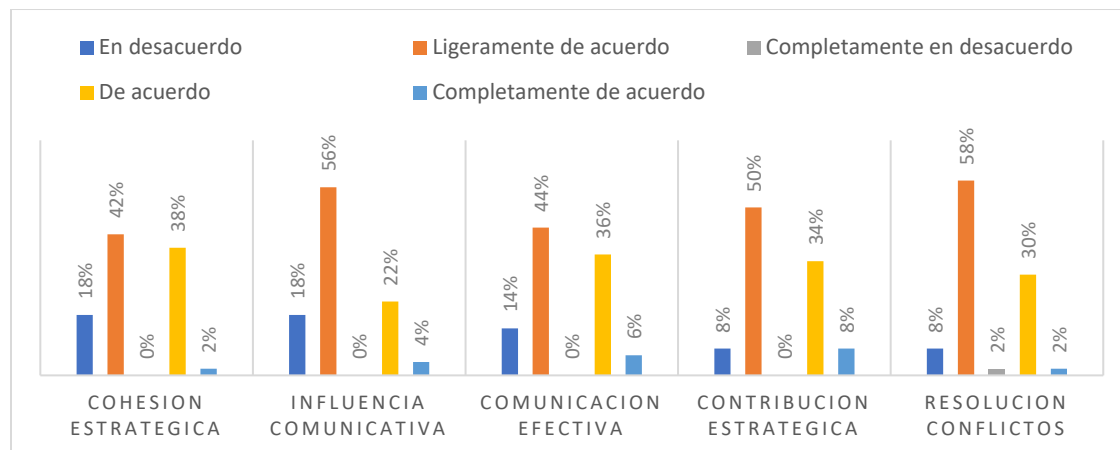
El análisis evidencia que, aunque los líderes tienen una percepción favorable en su toma de decisiones oportunas, los resultados muestran que la confianza plena en sus capacidades todavía no se consolida, lo que señala oportunidades claras para fortalecer su desempeño en términos de decisiones participativas.

### Tercera variable: Persuasión e influencia

En este análisis predominan las respuestas "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo", reflejando una percepción mayormente favorable hacia las capacidades de los líderes.

"Ligeramente de acuerdo" destaca con un 58% en Resolución de Conflictos, 56% en Influencia Comunicativa y 50% en Contribución Estratégica, mientras que "De acuerdo" alcanza un 38% en Cohesión Estratégica y 36% en Comunicación Efectiva. Las categorías extremas como "En desacuerdo" son mínimas, con un máximo del 18% en Cohesión Estratégica, y "Completamente de acuerdo" apenas llega al 8% en varios aspectos, indicando oportunidades para fortalecer la confianza en habilidades como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

**Figura 13** Análisis resultados tercera variable.



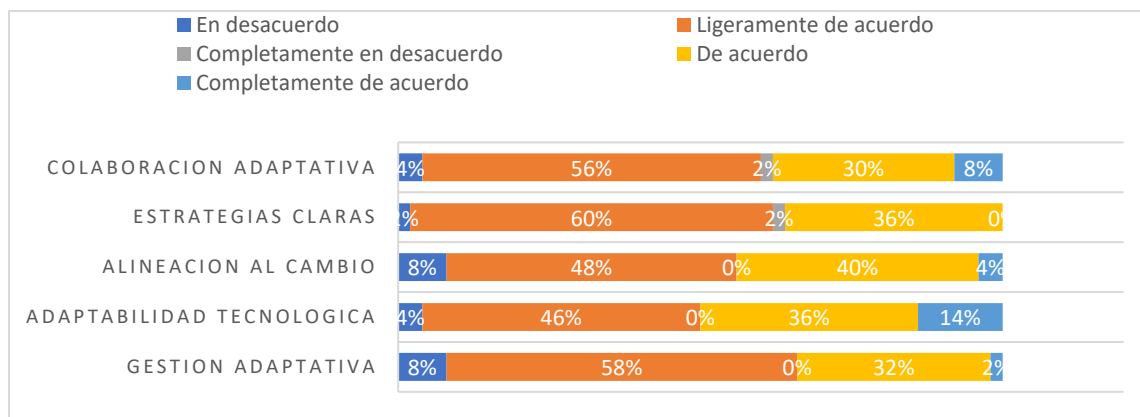
Se evidencia que, la baja proporción de respuestas en "Completamente de acuerdo" evidencia que aún no se alcanza un nivel alto que inspire total confianza en el equipo. Para fortalecer esta percepción, es necesario enfocar esfuerzos en perfeccionar habilidades como la comunicación efectiva y la capacidad de fomentar una mayor cohesión estratégica.

### Cuarta variable: Gestión del cambio.

Los líderes son percibidos positivamente, con las respuestas concentradas en "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo". Destacan Estrategias Claras con un 60% y 36%, y Gestión

Adaptativa con un 58% y 32%, lo que refleja una gestión adecuada en estos aspectos. Sin embargo, las respuestas en "Completamente de acuerdo" son bajas, alcanzando un máximo de 14% en Adaptabilidad Tecnológica, lo que evidencia oportunidades para fortalecer la confianza plena en la capacidad de los líderes para manejar cambios tecnológicos y estratégicos.

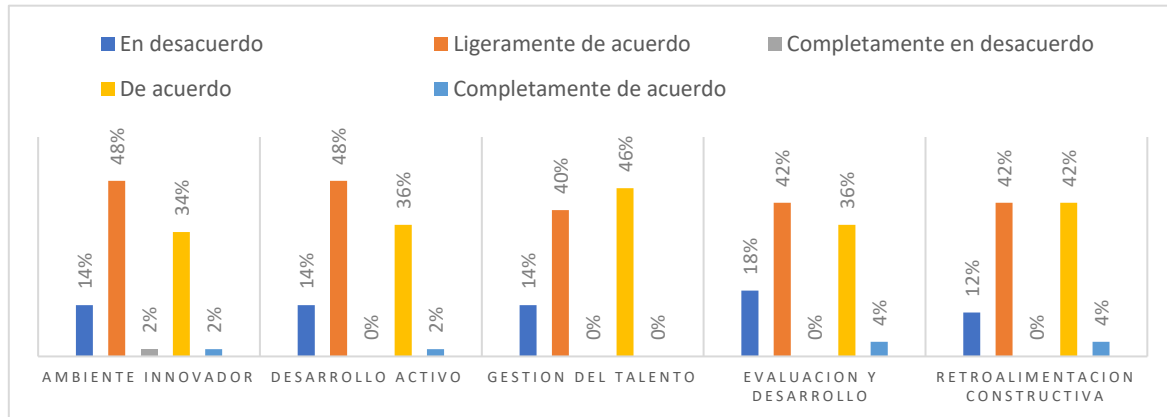
**Figura 14** *Análisis resultados cuarta variable.*



En conclusión, aunque los líderes muestran competencia general en la gestión del cambio, se requiere mejorar la adaptabilidad tecnológica y la claridad en las acciones para consolidar su efectividad.

#### **Quinta variable: Desarrollo de talentos y equipos.**

Las respuestas predominan en "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo", destacando Ambiente Innovador y Desarrollo Activo con un 48% en "Ligeramente de acuerdo" y hasta 36% en "De acuerdo". Gestión del Talento y Evaluación y Desarrollo también presentan sólidos resultados, alcanzando hasta 40% y 42% en "Ligeramente de acuerdo", lo que refleja un desempeño positivo de los líderes en estas áreas clave.

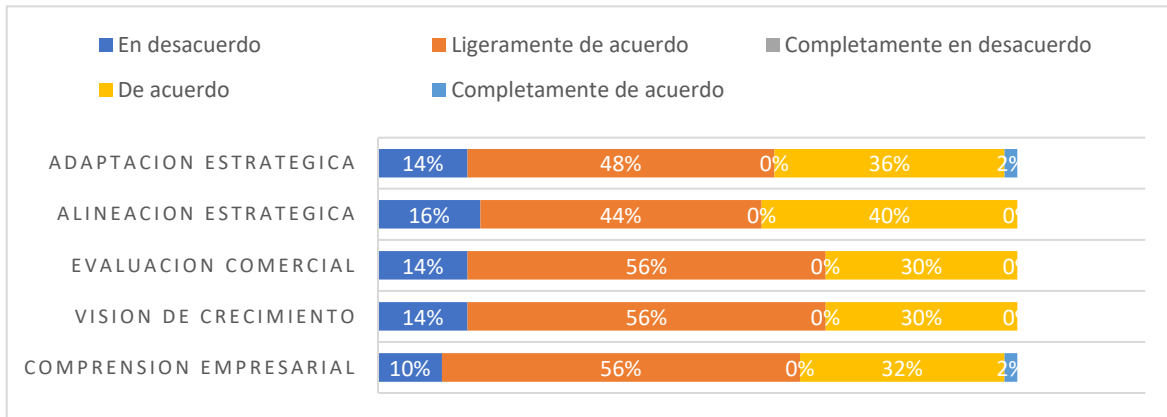
**Figura 15** *Análisis resultados quinta variable.*

En conclusión, los líderes son percibidos como efectivos en la promoción del desarrollo de talentos y equipos, especialmente en la creación de un ambiente innovador y la gestión del talento. Sin embargo, en esta variable, deben enfocarse en mejorar la retroalimentación constructiva.

#### **Sexta variable: Visión para los Negocios y Comprensión del Entorno.**

En este análisis, las respuestas se concentran mayormente en "Ligeramente de acuerdo" y "De acuerdo", reflejando una percepción favorable hacia las capacidades estratégicas de los líderes. Evaluación Comercial y Visión de Crecimiento destacan con un 56% en "Ligeramente de acuerdo" y un 30% en "De acuerdo", lo que sugiere una sólida capacidad para evaluar factores comerciales y detectar oportunidades de crecimiento. Adaptación Estratégica y Comprensión Empresarial también presentan porcentajes positivos, con hasta un 48% y 56% en "Ligeramente de acuerdo", respectivamente, y un 36% y 32% en "De acuerdo".

**Figura 16** *Análisis resultados sexta variable.*



Se evidencia que, los líderes muestran fortalezas en su comprensión del entorno y su capacidad para evaluar y responder a oportunidades comerciales, aunque es necesario trabajar en alcanzar niveles más altos y confianza en su capacidad estratégica global.

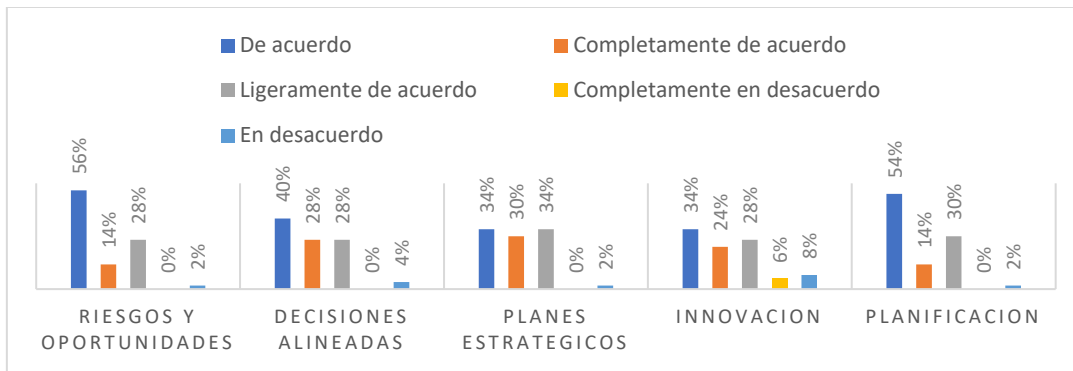
### 7.2.2. Segundo instrumento:

El segundo instrumento fue aplicado a los directivos de la empresa, con un total de 50 personas encuestadas.

#### **Primera variable: Pensamiento estratégico.**

En la variable Pensamiento Estratégico, basada en la percepción que los líderes tienen sobre sus propias habilidades, destacan los aspectos de Riesgos y Oportunidades y Planificación Anticipada, con un 56% y 54% en "De acuerdo", respectivamente, lo que refleja una sólida autovaloración en su capacidad para identificar riesgos y planificar estratégicamente. Otros aspectos, como Planes Estratégicos e Innovación, muestran un desempeño aceptable con un 34% en "De acuerdo", mientras que las respuestas críticas, como "En desacuerdo", son mínimas y no superan el 2%, reforzando una percepción general positiva.

**Figura 17** Análisis resultados sobre la percepción de líderes primera variable.



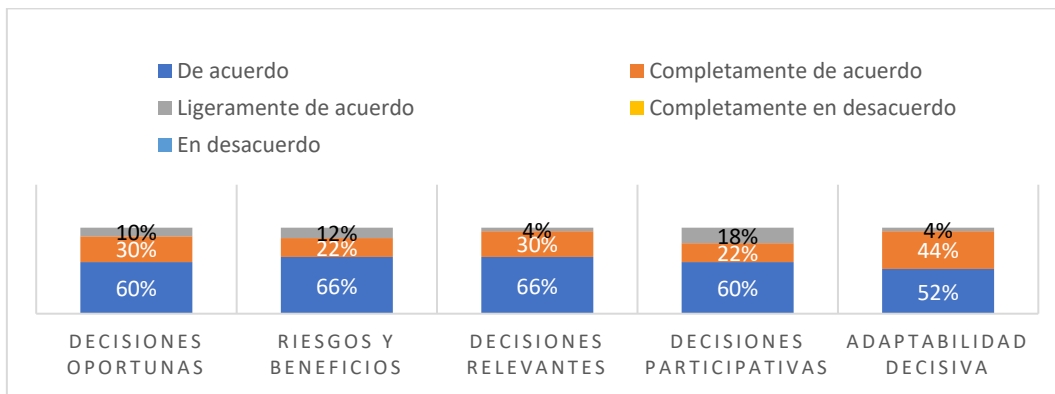
Se evidencia la necesidad de trabajar en áreas como la innovación y la alineación estratégica, fortaleciendo la confianza total de los líderes en sus propias capacidades y consolidando su pensamiento estratégico.

### **Segunda variable: Toma de decisiones oportuna.**

Los resultados reflejan una percepción mayormente positiva de los líderes sobre sus capacidades, destacándose las categorías "De acuerdo" y "Completamente de acuerdo". Decisiones Oportunas, Riesgos y Beneficios y Decisiones Relevantes lideran con un 60% a 66% en "De acuerdo", lo que evidencia confianza en la capacidad para tomar decisiones acertadas en el momento adecuado. Por otro lado, Adaptabilidad Decisiva resalta con un 44% en "Completamente de acuerdo", posicionándose como el aspecto mejor valorado, seguido de Decisiones Participativas, con un 22% en esta categoría.

Ahora, la proporción relativamente baja en "Completamente de acuerdo" en algunos aspectos, como Decisiones Relevantes (4%) y Decisiones Oportunas (10%), sugiere la necesidad de trabajar y fortalecer estas áreas clave.

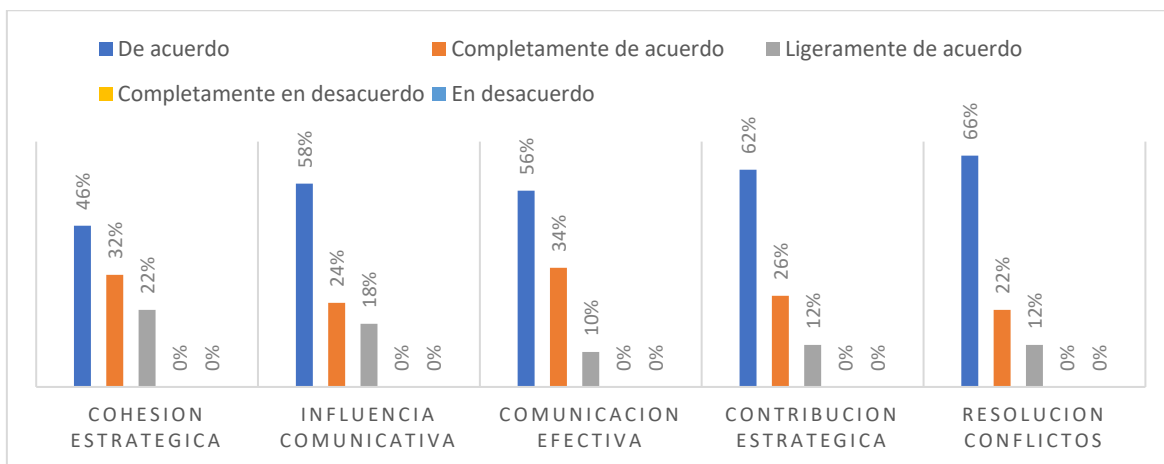
**Figura 18** Análisis resultados sobre la percepción de líderes segunda variable



**Tercera variable: Persuasión e influencia**

En la variable Persuasión e Influencia, los líderes destacan con una percepción positiva, siendo Resolución de Conflictos y Contribución Estratégica los aspectos más valorados con un 66% y 62% en "De acuerdo", respectivamente. Comunicación Efectiva también se posiciona fuerte, con un 56% en "De acuerdo". Las respuestas en categorías críticas, como "En desacuerdo", son inexistentes, lo que refuerza la confianza general en estas habilidades.

**Figura 19** Análisis resultados sobre la percepción de líderes tercera variable.

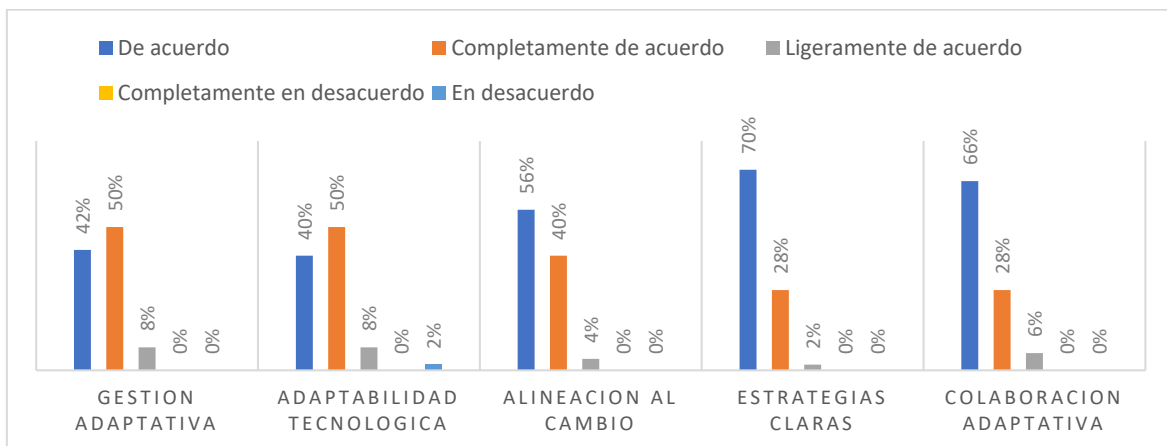


**Cuarta variable: Gestión del cambio.**

En este análisis, los líderes muestran una percepción positiva de sus capacidades, destacando Estrategias Claras con un 70% en "De acuerdo" y Colaboración Adaptativa con un

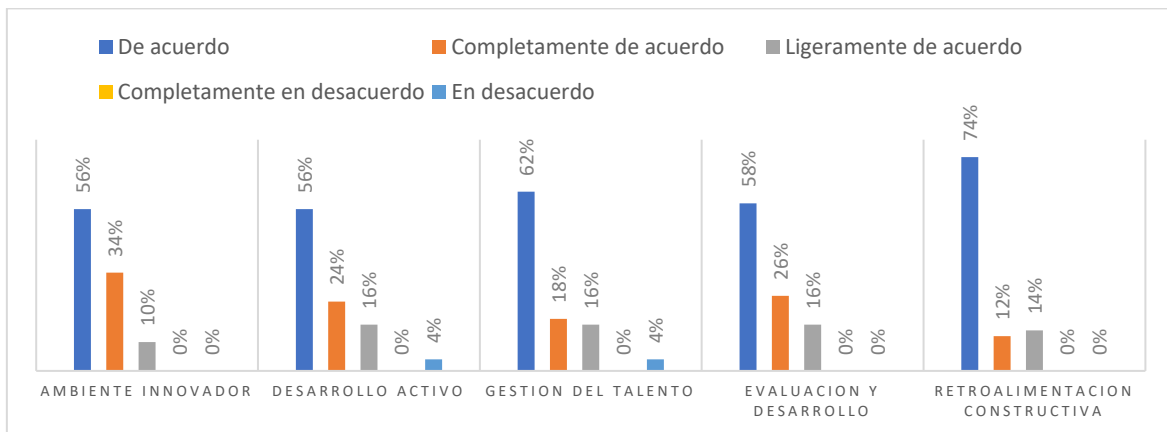
66% en la misma categoría, lo que indica confianza en su capacidad para manejar el cambio de manera estructurada y en equipo. Gestión Adaptativa, Adaptabilidad Tecnológica y Alineación al Cambio también presentan resultados sólidos, con un 50% en "De acuerdo" en cada aspecto. Se registraron muy pocas respuestas que reflejaran "Desacuerdo" o "Completamente en desacuerdo", lo cual respalda la tendencia hacia una percepción globalmente positiva.

**Figura 20** Análisis resultados sobre la percepción de líderes cuarta variable.



### Quinta variable: Desarrollo de talentos y equipos.

Los líderes destacan en Retroalimentación Constructiva con un 74% en "De acuerdo", siendo el aspecto mejor valorado, seguido de Gestión del Talento con un 62% en la misma categoría. Ambiente Innovador y Evaluación y Desarrollo también muestran percepciones positivas, con un 56% y 58% en "De acuerdo", respectivamente. Sin embargo, en Desarrollo Activo, aunque se mantiene un 56% en "De acuerdo", es el aspecto con menor puntuación en "Completamente de acuerdo" (24%), lo que refleja una oportunidad de mejora. Las respuestas críticas, como "En desacuerdo" y "Completamente en desacuerdo", son inexistentes, lo que refuerza la percepción favorable general.

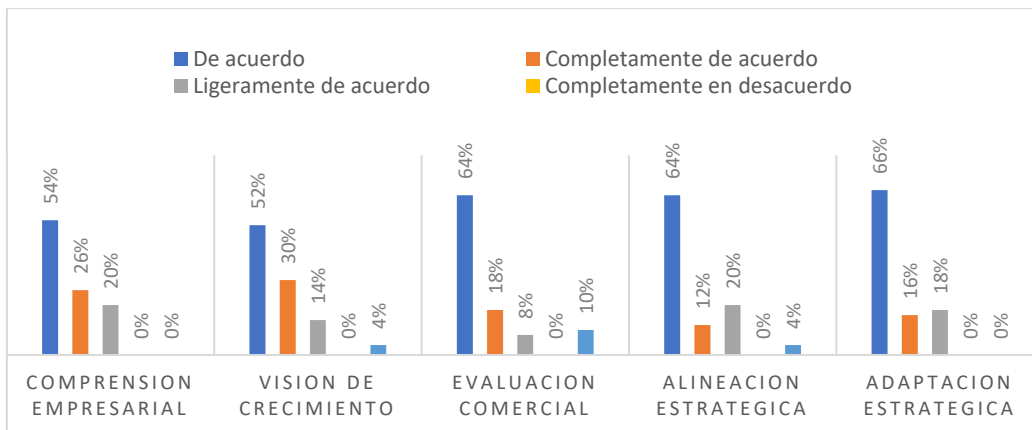
**Figura 21** Análisis resultados sobre la percepción de líderes quinta variable.

En conclusión, se identifican oportunidades para profundizar en el desarrollo activo y la evaluación constante, lo que contribuiría a optimizar la gestión del talento y el desempeño de los equipos.

#### **Sexta variable: Visión para los Negocios y Comprensión del Entorno.**

En esta variable, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los líderes sobre sus habilidades estratégicas. Adaptación Estratégica destaca como el aspecto más valorado, con un 66% en "De acuerdo" y un 18% en "Completamente de acuerdo", seguido de Evaluación Comercial y Alineación Estratégica, ambas con un 64% en "De acuerdo". Comprensión Empresarial y Visión de Crecimiento también presentan resultados sólidos, con un 54% y 52% en "De acuerdo", respectivamente, aunque con menor representación en "Completamente de acuerdo".

Las respuestas críticas "En desacuerdo" y "Completamente en desacuerdo" son inexistentes, lo que refuerza la confianza en estas habilidades.

**Figura 22** Análisis resultados sobre la percepción de líderes sexta variable.

Si bien los líderes demuestran solidez en su visión estratégica y comprensión del entorno, aún pueden reforzar su desempeño en aspectos como el crecimiento y la alineación estratégica, lo que podría potenciar su impacto y contribución dentro de la organización.

En el análisis general de los resultados, al considerar tanto la percepción del equipo de trabajo como la autoevaluación de los líderes, se observa que el equipo identifica más áreas de mejora de las que los propios líderes reconocen en sí mismos, pues estos últimos tienden a considerarse poseedores de la mayoría de las competencias y habilidades estratégicas. A partir de esta diferencia, se identificaron los aspectos con porcentajes ponderados más altos y bajos, destacando tanto fortalezas como oportunidades de mejora. Como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 10** Fortalezas y oportunidades identificadas con mayor ponderación.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Planificación	Innovación
Riesgos y oportunidades	Toma de decisiones participativas
Evaluación y desarrollo	Comunicación efectiva.
Influencia comunicativa	Resolución de conflictos.

Contribución estratégica	Adaptabilidad tecnológica.
Resolución conflictos	Retroalimentación constructiva.
Colaboración Adaptativa	Cohesión estratégica.
Estrategias Claras	Gestión del Talento
Alineación al cambio	Alineación estratégica
Retroalimentación constructiva	Adaptabilidad decisiva.
Adaptación estratégica	Evaluación comercial.

### Sección dos del instrumento dos dirigida a Directivos.

Teniendo en cuenta las 50 respuestas dadas por los Directivos, se realizó una nube de palabras por cada escenario para identificar los términos que más utilizaron al momento de proponer soluciones a los casos situacionales dados en el instrumento.

#### Primer escenario:

*"Estás liderando un proyecto de software que está a punto de finalizar, cuando el cliente solicita un cambio importante que implica integrar nuevas tecnologías desconocidas para el equipo. Esto podría retrasar la entrega. Algunos miembros del equipo están preocupados por el impacto en plazos y calidad, mientras que otros están motivados por aprender nuevas herramientas. ¿Qué harías para comunicarte con el cliente y gestionar las preocupaciones del equipo, asegurando la calidad y los plazos del proyecto?"*

**Figura 23** Nube de palabras Escenario 1 – Directivos.



En este escenario, las respuestas obtenidas evidencian un enfoque estructurado para gestionar una solicitud de cambio en el proyecto, priorizando la comunicación efectiva con el cliente, la alineación del equipo y la optimización del cronograma. Las acciones identificadas pueden agruparse en áreas clave: la gestión del cambio, mediante el análisis del impacto en plazos, calidad y recursos; la comunicación estratégica, estableciendo reuniones con el cliente para negociar ajustes y garantizar expectativas alineadas; la integración de nuevas tecnologías, promoviendo la capacitación y asignación de tareas según la motivación y habilidades del equipo; la planificación y control, mediante metodologías ágiles, entregas parciales y monitoreo constante para mitigar riesgos; y la colaboración interna, asegurando soporte técnico y mentoría para fortalecer el desempeño del equipo. Se enfatiza la importancia de una planificación flexible, con seguimiento continuo, planes de contingencia y documentación clara para asegurar la trazabilidad de decisiones, promoviendo una ejecución eficiente y alineada con los objetivos del proyecto.

**Segundo escenario:**

*Estás liderando una unidad de negocio en una empresa de servicios que ha crecido rápidamente en los últimos años. Sin embargo, una reciente crisis económica ha afectado a varios de tus principales clientes, lo que ha resultado en una caída significativa de los ingresos. El equipo directivo te ha encargado desarrollar una estrategia para diversificar la cartera de clientes y explorar nuevos segmentos de mercado que podrían no estar afectados por la crisis. Además, algunos miembros del equipo están preocupados por los recortes presupuestarios que se avecinan, lo que podría afectar su motivación y rendimiento. ¿Cómo gestionarías esta situación? Explica qué pasos tomarías para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, cómo manejarías la reducción de presupuestos sin afectar significativamente al equipo, y qué estrategias implementarías para mantener la motivación y productividad en un contexto desafiante.*

**Figura 24** Nube de palabras Escenario 2 - Directivos

Tras analizar las respuestas obtenidas en este escenario, se identifican tendencias clave en las estrategias propuestas para liderar una unidad de negocio en un entorno desafiante. Las respuestas reflejan un enfoque estructurado basado en la optimización de procesos, la adopción de tecnologías y la gestión efectiva de equipos. Se prioriza la transformación digital y la integración de herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Además, se destaca la importancia de la planificación estratégica, incluyendo la redistribución de recursos y la redefinición de prioridades para fortalecer áreas clave del negocio.

Otro aspecto recurrente es la colaboración y comunicación efectiva dentro del equipo, promoviendo un liderazgo basado en la alineación de objetivos, la capacitación y la motivación del talento. Asimismo, se enfatiza la necesidad de establecer metodologías ágiles para responder con rapidez a cambios del entorno, asegurando el cumplimiento de plazos y la optimización de resultados.

Finalmente, el monitoreo continuo de métricas clave se plantea como una práctica fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes oportunos. Este análisis integral resalta la importancia de combinar innovación, gestión del cambio y eficiencia organizacional para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio en un contexto de transformación.

## 8. PLAN DE INTERVENCIÓN

A partir de los resultados del análisis interno y externo, en los que se evaluaron las habilidades y competencias en liderazgo estratégico de los directivos de Asesoftware, así como las oportunidades y amenazas del sector, se propone un modelo de liderazgo estratégico aplicable a diversas organizaciones, el cual busca potenciar las capacidades de liderazgo en función del contexto organizacional y del entorno competitivo.

### 8.1. Modelo de Liderazgo Estratégico

El modelo fue construido a partir de los elementos en común identificados en cuatro enfoques de liderazgo estratégico: el Modelo Integral con Enfoque Sistémico (Fuster, 2008), el Modelo Integral de Competencias y Habilidades (Norzailan, Othman & Ishizaki, 2016), el Modelo Integral Tridimensional (Hernández, 2018) y el Modelo Estratégico Clásico y Moderno (Vargas & Guillén, 2005, citado en Lezama, Cruz & Pico, 2015).

Además, se tomó como base la teoría del cerebro dividido, desarrollada por Roger W. Sperry, la cual postula que los dos hemisferios del cerebro humano (izquierdo y derecho) tienen funciones y formas de procesamiento distintas, pero complementarias. (Sperry, 1981)

**Tabla 11** *Elementos usados en el modelo de liderazgo estratégico integrado.*

ELEMENTO USADO	ELEMENTO EN EL MODELO INTEGRADO
Toma de decisiones Visión para los negocios Pensamiento estratégico Gestión del cambio	Capacidades analíticas y lógicas para líderes.
Persuasión e influencia Desarrollo de talentos y equipos	Capacidades creativas y emocionales para líderes.
Comunicación estratégica Inteligencia emocional Pensamiento crítico y sistémico Adaptabilidad Colaboración multicultural Innovación	Competencias transversales para líderes.

Sinergia estratégica integral

Integración lógica y completa del liderazgo estratégico.

### **8.2. Objetivo del modelo.**

Fortalecer las habilidades y competencias de liderazgo estratégico en los directivos de las organizaciones, con el propósito de optimizar la gestión de equipos y proyectos. Esto permitirá afrontar con mayor eficacia los desafíos organizacionales, promoviendo una toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos, una adaptación ágil a los cambios del entorno y una cultura de liderazgo que impulse la innovación y el desarrollo del talento.

### **8.3. Estructura.**

El modelo propuesto representa el equilibrio entre los dos hemisferios cerebrales, destacando cómo las habilidades y competencias estratégicas de un líder deben integrar tanto el pensamiento analítico como el emocional. Las áreas en negro y blanco simbolizan las características únicas de cada hemisferio, mientras que la zona central, donde las figuras se fusionan, representa la integración armoniosa de estas competencias en un liderazgo estratégico completo. Para alcanzar este equilibrio, es esencial desarrollar habilidades y competencias transversales que conecten las capacidades analíticas, racionales y estructuradas del hemisferio izquierdo con las cualidades creativas, emocionales e intuitivas del hemisferio derecho.

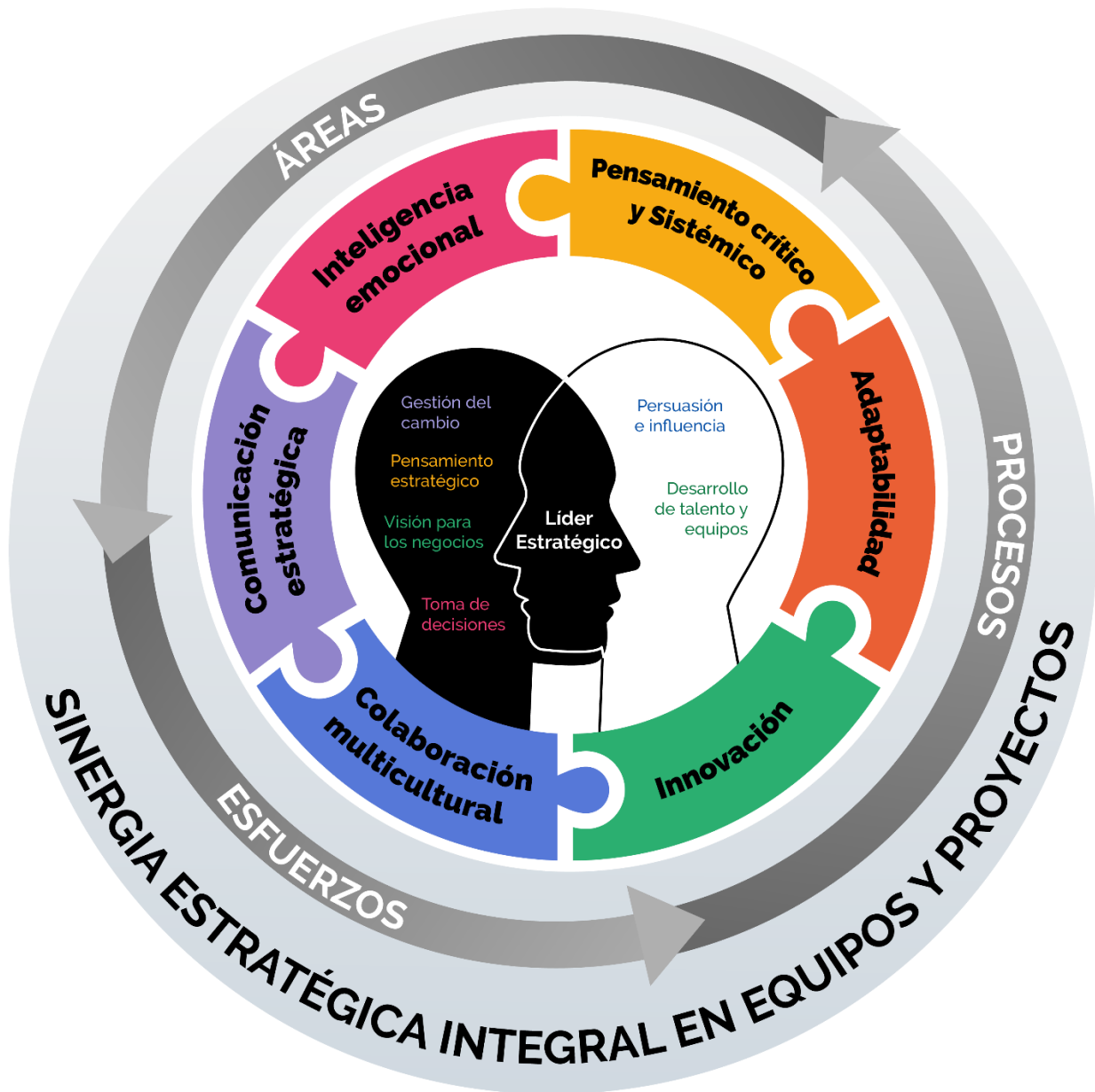
El modelo de liderazgo estratégico integrado se basa en la combinación equilibrada de habilidades analíticas y emocionales, asegurando una gestión efectiva de equipos y proyectos. En este enfoque, la inteligencia emocional permite a los líderes gestionar sus emociones, fomentar la empatía y construir relaciones efectivas, mientras que el pensamiento crítico y sistémico facilita el análisis de datos y la comprensión de las interconexiones organizacionales. La adaptabilidad es clave para liderar en entornos dinámicos y responder con agilidad a los cambios, mientras que la comunicación estratégica garantiza claridad, persuasión y alineación

con los objetivos organizacionales. A su vez, la innovación impulsa la creatividad y la transformación estratégica, y la colaboración multicultural promueve la inclusión y la cohesión dentro de los equipos, garantizando un liderazgo ético y alineado con los valores organizacionales.

Para materializar este liderazgo estratégico dentro de Asesoftware, el modelo se estructura en tres capas fundamentales: Áreas, Procesos y Esfuerzos, que trabajan de manera integrada para fortalecer la colaboración y la eficiencia en toda la organización. Las Áreas aseguran que cada unidad organizativa funcione de manera alineada, optimizando la comunicación y la toma de decisiones. Los Procesos establecen cómo se aplican las competencias clave en la gestión diaria, facilitando la adaptación y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Finalmente, los Esfuerzos representan el trabajo continuo necesario para mantener la sinergia entre equipos y proyectos, impulsando la innovación y la coherencia organizacional.

Al integrar estas tres capas, los líderes estratégicos logran un equilibrio entre la lógica y la intuición, optimizando tanto los resultados organizacionales como el impacto en las personas y el entorno. Este enfoque holístico se materializa en lo que denominamos Sinergia Estratégica Integral de equipos y proyectos, donde cada componente del modelo contribuye a la construcción de un liderazgo sólido y adaptable. De esta manera, el modelo no solo busca desarrollar líderes estratégicos más completos y equilibrados, sino también potenciar su capacidad para enfrentar los desafíos organizacionales con una visión integral, innovadora y flexible.

**Figura 25** Modelo de liderazgo estratégico integrado.



#### 8.4. Plan de implementación.

La implementación del Modelo Integral de Liderazgo Estratégico en Asesoftware se desarrollará en cinco etapas. Este plan busca garantizar una transición estructurada y efectiva,

asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la organización y fortaleciendo las competencias de los Líderes organizacionales.

### **Primera etapa – Diseño de la Estrategia de Implementación**

En esta fase se definirán los objetivos específicos, los indicadores de éxito, los responsables de cada actividad y los recursos necesarios. Se diseñará un plan de formación y desarrollo de liderazgo, alineado con la estrategia organizacional y enfocado en fortalecer las competencias identificadas como prioritarias.

#### **Actividades por realizar:**

- Definición de objetivos y KPIs de liderazgo estratégico:

Aquí se busca definir los resultados esperados en términos de liderazgo, alineados con la visión y estrategia organizacional y, asegurar que los objetivos incluyan la integración y colaboración entre áreas, el fortalecimiento de equipos y la mejora en la gestión de proyectos.

Además, se proponen los siguientes indicadores que ayuden a cumplir con los objetivos planteados.

- **Tiempo promedio de respuesta en decisiones conjuntas** (reducción en el tiempo requerido para la toma de decisiones estratégicas interdepartamentales).
- **Satisfacción interdepartamental** (puntaje obtenido en encuestas sobre la percepción de la comunicación y colaboración entre áreas).
- **Evaluación de competencias de liderazgo** (puntuación promedio en evaluaciones de desempeño de liderazgo).
- **Tasa de éxito en proyectos estratégicos** (% de proyectos que cumplen con los objetivos planteados y generan el impacto esperado).

- Diseño del plan de formación:

Para desarrollar un liderazgo estratégico sólido, es esencial implementar un plan de formación que combine distintas metodologías de aprendizaje. En este sentido, se llevarán a cabo las siguientes acciones para garantizar el desarrollo y aplicación efectiva de las competencias clave.

- Diseñar talleres interactivos enfocados en resolución de problemas, liderazgo colaborativo y toma de decisiones estratégicas.

- Asignación de roles y responsabilidades dentro del proceso.

Para desarrollar esta actividad se proponen diversas metodologías y dinámicas que faciliten la claridad en las funciones de cada actor, promoviendo la participación activa y asegurando el compromiso con el modelo de liderazgo estratégico. Algunas opciones son:

- Método DACI (Driver, Approver, Contributor, Informed)
- Rotación de Roles y Evaluación 360°
- Taller de Co-Creación de Roles y Responsabilidades

### **Segunda etapa – Implementación del Programa de Desarrollo de Liderazgo**

En esta etapa se pone en marcha el programa de liderazgo estratégico. Se realizarán sesiones de formación, talleres de aprendizaje experiencial, coaching ejecutivo y foros de mejores prácticas, dirigidos líderes organizacionales. Además, se impulsará el uso de herramientas tecnológicas para facilitar la gestión del conocimiento y la autoevaluación de competencias.

#### **Actividades por realizar:**

- Ejecución de talleres de liderazgo teóricas y prácticas, asegurando que los directivos puedan aplicar lo aprendido en su entorno laboral.
- Incorporar mentoría y coaching ejecutivo, facilitando el desarrollo individualizado de habilidades de liderazgo.
- Utilizar casos de estudio y simulaciones para reforzar la toma de decisiones en entornos dinámicos y complejos.
- Implementación de herramientas digitales de autoevaluación.

### **Tercer etapa - Monitoreo y Control – Evaluación de Impacto y Ajustes.**

Para garantizar el éxito de la implementación, se establecerá un sistema de seguimiento basado en medición de desempeño, encuestas de percepción y sesiones de retroalimentación.

Se analizarán los avances en las competencias de liderazgo, identificando posibles áreas de mejora y realizando ajustes en el programa según las necesidades emergentes de la organización.

**Actividades por realizar:**

- Aplicación de encuestas de impacto y evaluación de desempeño.
- Medición de progreso en los indicadores de éxito definidos.
- Identificación de desafíos y oportunidades de mejora.
- Ajustes estratégicos en el programa de formación según resultados.

**Cuarta etapa – Integración y Sostenibilidad del Modelo**

En la etapa final, se consolidarán los aprendizajes obtenidos y se formalizarán las prácticas exitosas en una guía de liderazgo estratégico para Asesoftware. Se diseñará un plan de sostenibilidad que garantice la continuidad del desarrollo de liderazgo estratégico, integrando el modelo en los procesos de gestión del talento y promoviendo su evolución constante.

**Actividades por realizar:**

- Documentación de mejores prácticas en liderazgo estratégico.
- Incorporación del modelo en la cultura organizacional.
- *Diseño de estrategias para la continuidad y evolución del programa:* se propone la creación de un Modelo de Mejora Continua, por ejemplo, el ciclo PDCA (**Plan, Do, Check, Act**) para evaluar y mejorar periódicamente el programa.
- Presentación de resultados a la Alta Gerencia.

**8.5. Riesgos y plan de mitigación en la implementación del modelo.**

La implementación este modelo conlleva posibles riesgos que pueden afectar su eficacia y sostenibilidad. A continuación, se identifican los principales riesgos asociados a la

implementación del Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado en Asesoftware, junto con su probabilidad, impacto y las estrategias propuestas para su mitigación.

**Tabla 12** Riesgos y plan de mitigación en la implementación del modelo.

<b>Etapa</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Probabilidad e impacto</b>	<b>Plan de mitigación</b>
Diseño de la Estrategia de Implementación	Objetivos o KPIs poco claros o difíciles de medir. Falta de alineación entre áreas.	Alta probabilidad, impacto alto.	Realizar talleres de validación con líderes clave. Usar metodologías participativas (DACI, co-creación).
Programa de Desarrollo de Liderazgo	Baja participación o compromiso de los líderes. Resistencia al cambio en algunos directivos.	Media probabilidad, impacto alto.	Establecer incentivos y reconocer la participación. Aplicar mentorías personalizadas para gestionar resistencias.
Monitoreo y Control	Baja calidad o falta de datos en las evaluaciones. Dificultad para medir el impacto real.	Media probabilidad, impacto medio.	Capacitar en la recolección y análisis de datos. Complementar encuestas con entrevistas y focus groups.
Integración y Sostenibilidad	Dificultad para integrar el modelo en la cultura organizacional. Pérdida de continuidad si cambian líderes clave.	Media probabilidad, impacto alto.	Formalizar el modelo en políticas internas y procesos de talento. Crear un equipo responsable de la sostenibilidad.
Riesgo Transversal	Sobrecarga de trabajo durante la implementación que afecte las operaciones diarias.	Alta probabilidad, impacto medio.	Distribuir las actividades en fases manejables y ajustar cargas de trabajo cuando sea necesario.

### 8.6. Cronograma.

El siguiente cronograma se plantea con el fin de proyectar la implementación del modelo liderazgo estratégico integrado en los líderes de Asesoftware.

**Tabla 13** Cronograma de implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado en Asesoftware.

ACTIVIDAD	PERIODO									
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	
<b>Primera etapa – Diseño de la Estrategia de Implementación</b>										
Definición de objetivos y KPIs de liderazgo estratégico.	■									
Diseño del plan de formación	■									
Asignación de roles y responsabilidades dentro del proceso.	■									
<b>Segunda etapa – Implementación del Programa de Desarrollo de Liderazgo</b>										
Ejecución de talleres de liderazgo, adaptabilidad e innovación.		■	■	■	■	■	■			
Desarrollo de sesiones de coaching y mentoría para líderes.		■	■	■	■	■	■			
Casos de estudio y simulaciones.			■	■	■					
Implementación de herramientas digitales de autoevaluación.					■	■	■	■		
<b>Tercera etapa - Monitoreo y Control – Evaluación de Impacto y Ajustes</b>										
Aplicación de encuestas de impacto y evaluación de desempeño.		■	■	■	■	■	■	■		
Medición de progreso en los indicadores de éxito definidos.		■	■	■	■	■	■	■		
Identificación de desafíos y oportunidades de mejora.		■	■	■	■	■	■	■		
Ajustes estratégicos en el programa de formación según resultados					■	■	■	■		
<b>Cuarta etapa – Integración y Sostenibilidad del Modelo</b>										
Documentación de mejores prácticas en liderazgo estratégico.								■		
Incorporación del modelo en la cultura organizacional.								■	■	

Diseño de estrategias para la continuidad y evolución del programa.

Presentación de resultados a la Alta Gerencia.



### 8.7. Presupuesto.

Se presenta el siguiente presupuesto para la implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado.

**Tabla 14** *Presupuesto de implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado.*

RECURSO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	MESES	DEDICACION	VALOR TOTAL
Director de proyecto Jr.	\$ 4.000.000	1	9	40%	\$ 14.400.000
Coach de Liderazgo estratégico	\$ 3.000.000	1	5	50%	\$ 7.500.000
Ingeniero Power Apps Jr.	\$ 2.000.000	2	3	100%	\$ 12.000.000
Analista QA Jr.	\$ 1.800.000	1	3	100%	\$ 5.400.000
Arquitecto de Power Apps Intermedio	\$ 6.000.000	1	1	50%	\$ 3.000.000
HR Business Partner	\$ 5.000.000	1	9	40%	\$ 18.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>					<b>\$ 60.300.000</b>

### 8.8. Impactos y beneficios.

La implementación del modelo de liderazgo estratégico integrado en Asesoftware contempla una serie de beneficios esperados e impactos cuantificables que reflejan su contribución directa al fortalecimiento de la gestión organizacional. Entre los principales beneficios se encuentra la reducción del tiempo promedio de respuesta en decisiones conjuntas, lo cual impactará positivamente en la agilidad de la toma de decisiones entre áreas, promoviendo mayor eficiencia operativa.

Asimismo, se espera un aumento en la satisfacción interdepartamental, evidenciado en una mejor percepción sobre la colaboración y comunicación entre equipos, lo que contribuirá a un entorno laboral más cohesionado. Otro impacto clave es la mejora en la evaluación de

competencias de liderazgo, que permitirá evidenciar el desarrollo estratégico de los directivos y su capacidad para liderar de forma efectiva. A nivel de proyectos, se proyecta un incremento en la tasa de éxito en proyectos estratégicos, reflejando una gestión más estructurada y alineada con los objetivos organizacionales.

Finalmente, un alto nivel de participación en el programa de formación garantizará el alcance del modelo y la apropiación de sus principios por parte de los líderes, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Estos beneficios en conjunto permitirán consolidar una cultura de liderazgo estratégico, con impactos positivos en la toma de decisiones, la eficiencia en la ejecución y la colaboración transversal.

Por consiguiente, para medir estos beneficios se proponen los siguientes indicadores:

**Tabla 15** *Medición de Impactos y beneficios del Modelo.*

<b>Indicador</b>	<b>Propósito</b>	<b>Fórmula de cálculo (%)</b>
Tiempo promedio de respuesta en decisiones conjuntas	Medir la eficiencia en la toma de decisiones estratégicas interdepartamentales.	$((\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo actual}) / \text{Tiempo inicial}) \times 100$
Satisfacción interdepartamental	Evaluar la percepción de colaboración y comunicación entre áreas.	$((\text{Puntaje actual} - \text{Puntaje anterior}) / \text{Puntaje anterior}) \times 100$
Evaluación de competencias de liderazgo	Medir la mejora en las habilidades estratégicas de los líderes.	$((\text{Puntaje post-formación} - \text{Puntaje inicial}) / \text{Puntaje inicial}) \times 100$
Tasa de éxito en proyectos estratégicos	Determinar la proporción de proyectos que cumplen con objetivos, plazo y costo.	$(\text{Proyectos exitosos} / \text{Total de proyectos}) \times 100$
Participación en el programa de formación	Medir el grado de compromiso y cobertura del proceso formativo.	$(\text{N}^\circ \text{ de líderes que completan} / \text{Total de líderes convocados}) \times 100$

Para garantizar la sostenibilidad y el impacto continuo del Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado una vez implementado, se proponen diversas actividades de seguimiento y retroalimentación que permitirán evaluar su eficacia, fortalecer las competencias desarrolladas y fomentar una cultura de mejora continua. Entre estas acciones se incluye la creación de un Comité de Liderazgo Estratégico encargado de supervisar los avances y proponer ajustes

necesarios; la realización de revisiones semestrales de casos de éxito y aprendizajes, que permitan compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas; y la implementación de talleres de actualización de competencias para asegurar que los líderes mantengan habilidades alineadas con las necesidades cambiantes de la organización.

Además, se integrarán criterios del modelo en las evaluaciones de desempeño, se establecerá un programa de mentoría interna para apoyar el desarrollo continuo de los líderes.

Estas actividades no solo permitirán una auditoría constante del progreso alcanzado, sino que también reforzarán el compromiso organizacional con el liderazgo estratégico, asegurando que el modelo evolucione y genere beneficios sostenibles a largo plazo.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de esta investigación permitió obtener hallazgos concretos sobre el liderazgo estratégico en Asesoftware, los cuales sustentan la propuesta del modelo diseñado y aportan información clave para futuras estrategias de fortalecimiento organizacional.

1. El análisis teórico confirmó que los modelos de liderazgo con enfoque sistémico y de competencias son los más adecuados para Asesoftware, ya que integran componentes esenciales como la gestión del cambio, la innovación y la toma de decisiones estratégicas, lo que fundamentó sólidamente la propuesta del modelo.
2. El diagnóstico interno evidenció que los directivos muestran fortalezas en pensamiento estratégico y planificación, pero presentan áreas de mejora en comunicación efectiva, gestión del cambio y desarrollo del talento. Estos hallazgos demostraron que la falta de un enfoque estructurado en dichas áreas limita el impacto del liderazgo en la eficiencia organizacional.
3. Se constató que los factores críticos para el desarrollo del liderazgo estratégico en Asesoftware son la adaptación al cambio, la cultura organizacional y la formación continua de los líderes. Estos elementos resultaron determinantes para diseñar un modelo alineado con la realidad y necesidades de la empresa.
4. El modelo de liderazgo estratégico propuesto responde a las necesidades identificadas y busca potenciar la toma de decisiones, fortalecer la cohesión de los equipos y promover la innovación organizacional. Su diseño contempla una estrategia de implementación gradual que facilita su adopción sostenible.
5. Los hallazgos de la investigación confirmaron que las principales áreas de mejora en el liderazgo de Asesoftware son la toma de decisiones, la cohesión de los equipos y la promoción de la innovación. A partir de esta evidencia, se diseñó un modelo de liderazgo estratégico que responde a estas necesidades específicas y cuyo enfoque gradual y

adaptativo permitirá una implementación efectiva, asegurando su integración sostenida en la gestión organizacional.

6. Durante el desarrollo de la investigación se confirmó que, aunque los objetivos 1 y 2, y los objetivos 3 y 4 abordan temáticas relacionadas, cada uno tuvo un alcance diferenciado: los primeros establecieron la base teórica y seleccionaron modelos aplicables, mientras que los segundos permitieron realizar el diagnóstico de competencias y la identificación de factores internos clave. Esta secuencia aseguró una comprensión integral y fundamentó la propuesta del modelo diseñado.

Ahora bien, a partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer el liderazgo estratégico en Asesoftware, optimizando la gestión de equipos y proyectos, y promoviendo una cultura organizacional más alineada con los objetivos estratégicos de la empresa:

1. Se recomienda la adopción progresiva del modelo propuesto, iniciando con programas piloto en áreas clave de la organización. Esto permitirá evaluar su impacto y realizar ajustes antes de su implementación total en la empresa.
2. Se sugiere la creación de un programa de capacitación continuo enfocado en habilidades estratégicas como toma de decisiones, pensamiento sistémico, gestión del cambio e influencia organizacional. Esta formación debe incluir metodologías prácticas como coaching ejecutivo y simulaciones de liderazgo.
3. Para consolidar el liderazgo estratégico, es necesario promover un entorno organizacional que fomente la innovación, la comunicación efectiva y la alineación de los equipos con los objetivos organizacionales. Se recomienda la implementación de espacios de intercambio de ideas y retroalimentación continua entre directivos y equipos.

4. Se propone el desarrollo de indicadores de desempeño que permitan evaluar periódicamente el impacto del modelo de liderazgo en la organización. Estos indicadores deben incluir variables como la satisfacción del equipo, la eficiencia en la ejecución de proyectos y la capacidad de adaptación a cambios organizacionales.
5. Se sugiere ampliar el estudio hacia la influencia del liderazgo estratégico en la retención del talento, la innovación organizacional y el desempeño financiero de la empresa. Además, se pueden explorar nuevas metodologías para fortalecer el liderazgo en entornos digitales y multiculturales.
6. Se recomienda para futuras investigaciones considerar el análisis de variables adicionales como edad, género, experiencia, tipo de área, nivel jerárquico, antigüedad en la empresa y tamaño del equipo a cargo, ya que estos factores podrían tener una influencia significativa en las percepciones, el ejercicio del liderazgo y el desarrollo de competencias estratégicas dentro de la organización. La inclusión de estas variables permitiría obtener una visión más detallada y segmentada de los factores que impactan el liderazgo en distintos contextos organizacionales.

**REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS**

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. .
- Barona , G. (28 de Marzo de 2022). La industria del software representa alrededor de US\$10.000 millones en Colombia. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/internet-economy/la-industria-del-software-representa-alrededor-de-us-10-000-millones-en-colombia-3330546>
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Shared leadership in management teams and organizational performance: The mediating role of social capital. *Estudios Gerenciales*, 38, 32-44. doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4524>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (08 de Noviembre de 2019). *Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación (DNP): <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>
- Cristancho, M. I. (2013). *LIDERAZGO ESTRATEGICO*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Bogotá D.C: ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2, 75-88. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>
- Empresa Asesoftware. (2024). *Asesoftware*. Obtenido de <https://asesoftware.com/productos/datamatch/>
- Enterprise, E. (2023). *Informes de expertos*. Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-software-en-america-latina>
- Fierro, I. (S.F). EL ROL DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES. *SABER, CIENCIA Y Libertad.*, 119-123. doi:ISSN: 1794-7154
- Fred, D. (2013). Strategic Management: Concepts and Cases. . *Pearson Education*.

- Fuster, J. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación.*, 1-11.
- Goleman , D. (1998). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.
- Hernandez Picado, S. M. (2022). Liderazgo estratégico moderno y capital intelectual como ejes para la mejora de los resultados empresariales en las Pymes. *Experior: Revista de Investigación de ADEN University*, 1(2), 107-121.  
doi:<https://doi.org/10.56880/experior12.1>
- Hernández, L. S. (Diciembre de 2018). "LIDERAZGO ESTRATÉGICO INTEGRAL": De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 123-133.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. South-Western College Pub.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium: ISLLC. (2011). *Educational leadership policy Standards: ISLLC 2011*. National Policy Board for Educational Administration.
- Ireland, D., & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 66-77.
- Isaacson, W. (2011). *STEVE JOBS*. Simon & Schuster.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. The free press.
- Leal, S. (2022). Paradigm of strategic leadership for the promotion of innovation in organizations. *Research Gate*, 39-45.
- Lezama Torres, M. Á., Cruz Vásquez, M., & Pico González, B. (Noviembre de 2015). El liderazgo estratégico moderno y el mejoramiento del desempeño del capital humano. *Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 226-241.

- López, J. A., De la Garza, M. T., & Zavala, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *INNOVAR*, 57-70.
- Malaret, J. (2007). *Negociación en acción*. . España.: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1988). *El proceso estratégico*. España: Editorial Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). El ascenso y la caída de la planificación estratégica. *Revisión de Harvard.*, 107-14.
- Morrissey, G. (1996). *PENSAMIENTO ESTRATEGICO. Construya los cimientos de su planeación*. . Pearson Educación.
- Nadella, S. (2017). *La búsqueda para redescubrir el alma de Microsoft e imaginar un futuro mejor para todos*. Nueva York: HarperCollins Publishers.
- Norzailan, Z., Othman , R., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Reseach Gate*, 394-399.
- Productiva., C. (2024). *Mapa Regional de Oportunidades - MARO*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. : <https://www.maro.com.co/apuesta-pdp/servicios/23>
- Robert, M. (2006). El poder del pensamiento estratégico. *McGraw Hill*.
- Rowe, G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 81-94.
- Sánchez, V. (30 de Septiembre de 2024). *El poder del software transformando industrias*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/el-poder-del-software-transformando-industrias/el-sector-digital-en-colombia-crecio-25-7-el-ano-pasado-3964260>
- Shamir, B., & Hooijberg, R. (2009). El liderazgo estratégico como gestión del significado. *Harvard Deusto*, 1-5.
- Silva, C. A., Mejia, A., & Suarez, D. A. (2015). La importancia de la comunicación asertiva en el direccionamiento estratégico y ejecución de los proyectos. *Revista Científica*

- Profundidad FCAE.*, 110-115. Obtenido de <http://revistas.ufpso.edu.co/index.php/Profundidad>
- Sperry, R. (1981). Nobel Prize Lecture: Some effects of disconnecting the cerebral hemispheres. *Nobel Prize in Physiology or Medicine*.
- Stern, S. (2006). Ocho habilidades que te convierten en un buen líder. *El tiempo Financiero.*, 29.
- Vera, D., & Cruzan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Research Gate*, 222-240.
- Younes, M. S., Echeverri, A., & Viera, J. A. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*, 9, 1-24.  
doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.2549>
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. Á., & Velázquez, A. O. (2022). El rol del líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión.*, 7.  
doi:<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>



## Anexo B: Validación instrumento de Medición “Sección II” – V de Aiken

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN									
Liderazgo Estratégico para Directivos de Asesoftware.									
Nombre del Evaluador: Jo Anne Moreno y John Clavijo			Cargo del evaluador: Estudiantes de MGP			Fecha de aplicación: 14/11/24			
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> Para validar el instrumento requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo <b>1</b> totalmente de acuerdo y <b>0</b> totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.            Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.            Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>									
G. CASOS SITUACIONALES				EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	<p>Estás liderando un proyecto de desarrollo de software que está a punto de finalizar cuando el cliente solicita un cambio importante en las funcionalidades del producto. Este cambio requiere integrar nuevas tecnologías que el equipo no ha usado antes y que podrían retrasar significativamente la entrega. Además, algunos miembros del equipo expresan su preocupación por el impacto del cambio en los plazos y la calidad del proyecto, mientras que otros están motivados por el reto de aprender nuevas herramientas. Debes tomar una decisión rápidamente para comunicar al cliente si se puede cumplir con los nuevos requisitos y gestionar la respuesta del equipo ante este cambio inesperado.</p> <p>¿Qué harías en esta situación? Explica cómo tomarías la decisión, cómo abordarías las preocupaciones del equipo y qué acciones concretas implementarías para asegurar que el proyecto siga avanzando sin comprometer la calidad o el plazo de entrega.</p>	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,87	
	2	<p>Estás liderando una unidad de negocio en una empresa de servicios que ha crecido rápidamente en los últimos años. Sin embargo, una reciente crisis económica ha afectado a varios de tus principales clientes, lo que ha resultado en una caída significativa de los ingresos. El equipo directivo te ha encargado desarrollar una estrategia para diversificar la cartera de clientes y explorar nuevos segmentos de mercado que podrían no estar afectados por la crisis. Además, algunos miembros del equipo están preocupados por los recortes presupuestarios que se avecinan, lo que podría afectar su motivación y rendimiento. Debes proponer una solución que no solo asegure la estabilidad financiera de la unidad, sino que también mantenga el compromiso y la moral de tu equipo.</p> <p>¿Cómo gestionarías esta situación? Explica qué pasos tomarías para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, cómo manejarías la reducción de presupuestos sin afectar significativamente al equipo, y qué estrategias implementarías para mantener la motivación y productividad en un contexto desafiante.</p>	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	

## Anexo C: Interpretación de datos del instrumento de medición aplicado al equipo.

VARIABLE PENSAMIENTO ESTRATEGICO	FRECUENCIAS DE SELECCIÓN					CONVERSION A PORCENTAJE				
	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	DECISIONES ALINEADAS	PLANES ESTRATEGICOS	INNOVACION	PLANIFICACION	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	DECISIONES ALINEADAS	PLANES ESTRATEGICOS	INNOVACION	PLANIFICACION
En desacuerdo	8	7	8	8	6	16%	14%	16%	16%	12%
Ligeramente de acuerdo	26	21	21	19	18	52%	42%	42%	38%	36%
Completamente en desacuerdo	0	0	1	1	0	0%	0%	2%	2%	0%
De acuerdo	12	20	19	17	25	24%	40%	38%	34%	50%
Completamente de acuerdo	4	2	1	5	1	8%	4%	2%	10%	2%
VARIABLE TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS	DECISIONES OPORTUNAS	RIESGOS Y BENEFICIOS	DECISIONES RELEVANTES	DECISIONES PARTICIPATIVAS	ADAPTABILIDAD DECISIVA	DECISIONES OPORTUNAS	RIESGOS Y BENEFICIOS	DECISIONES RELEVANTES	DECISIONES PARTICIPATIVAS	ADAPTABILIDAD DECISIVA
En desacuerdo	5	7	1	6	2	10%	14%	2%	12%	4%
Ligeramente de acuerdo	27	24	28	17	26	54%	48%	56%	34%	52%
Completamente en desacuerdo	1	0	0	3	1	2%	0%	0%	6%	2%
De acuerdo	15	18	17	21	19	30%	36%	34%	42%	38%
Completamente de acuerdo	2	1	4	3	2	4%	2%	8%	6%	4%
VARIABLE PERSUASION E INFLUENCIA	COHESION ESTRATEGICA	INFLUENCIA COMUNICATIVA	COMUNICACION EFECTIVA	CONTRIBUCION ESTRATEGICA	RESOLUCION CONFLICTOS	COHESION ESTRATEGICA	INFLUENCIA COMUNICATIVA	COMUNICACION EFECTIVA	CONTRIBUCION ESTRATEGICA	RESOLUCION CONFLICTOS
En desacuerdo	9	9	7	4	4	18%	18%	14%	8%	8%
Ligeramente de acuerdo	21	28	22	25	29	42%	56%	44%	50%	58%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	1	0%	0%	0%	0%	2%
De acuerdo	19	11	18	17	15	38%	22%	36%	34%	30%
Completamente de acuerdo	1	2	3	4	1	2%	4%	6%	8%	2%
VARIABLE GESTION DEL CAMBIO	GESTION ADAPTATIVA	ADAPTABILIDAD TECNOLÓGICA	ALINEACION AL CAMBIO	ESTRATEGIAS CLARAS	COLABORACION ADAPTATIVA	GESTION ADAPTATIVA	ADAPTABILIDAD TECNOLÓGICA	ALINEACION AL CAMBIO	ESTRATEGIAS CLARAS	COLABORACION ADAPTATIVA
En desacuerdo	4	2	4	1	2	8%	4%	8%	2%	4%
Ligeramente de acuerdo	29	23	24	30	28	58%	46%	48%	60%	56%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	1	1	0%	0%	0%	2%	2%
De acuerdo	16	18	20	18	15	32%	36%	40%	36%	30%
Completamente de acuerdo	1	7	2	0	4	2%	14%	4%	0%	8%
VARIABLE DESARROLLO DE TALENTO Y EQUIPOS	AMBIENTE INNOVADOR	DESARROLLO ACTIVO	GESTION DEL TALENTO	EVALUACION Y DESARROLLO	RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA	AMBIENTE INNOVADOR	DESARROLLO ACTIVO	GESTION DEL TALENTO	EVALUACION Y DESARROLLO	RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA
En desacuerdo	7	7	7	9	6	14%	14%	14%	18%	12%
Ligeramente de acuerdo	24	24	20	21	21	48%	48%	40%	42%	42%
Completamente en desacuerdo	1	0	0	0	0	2%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	17	18	23	18	21	34%	36%	46%	36%	42%
Completamente de acuerdo	1	1	0	2	2	2%	2%	0%	4%	4%
VARIABLE VISION PARA LOS NEGOCIOS Y COMPRESION DEL ENTORNO	COMPRESION EMPRESARIAL	VISION DE CRECIMIENTO	EVALUACION COMERCIAL	ALINEACION ESTRATEGICA	ADAPTACION ESTRATEGICA	COMPRESION EMPRESARIAL	VISION DE CRECIMIENTO	EVALUACION COMERCIAL	ALINEACION ESTRATEGICA	ADAPTACION ESTRATEGICA
En desacuerdo	5	7	7	8	7	10%	14%	14%	16%	14%
Ligeramente de acuerdo	28	28	28	22	24	56%	56%	56%	44%	48%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	16	15	15	20	18	32%	30%	30%	40%	36%
Completamente de acuerdo	1	0	0	0	1	2%	0%	0%	0%	2%

## Anexo D: Interpretación de datos del instrumento de medición aplicado a los directivos.

VARIABLE PENSAMIENTO ESTRATEGICO	FRECUENCIAS DE SELECCIÓN					CONVERSION A PORCENTAJE				
	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	DECISIONES ALINEADAS	PLANES ESTRATEGICOS	INNOVACION	PLANIFICACION	RIESGOS Y OPORTUNIDADES	DECISIONES ALINEADAS	PLANES ESTRATEGICOS	INNOVACION	PLANIFICACION
En desacuerdo	1	2	1	4	1	2%	4%	2%	8%	2%
Ligeramente de acuerdo	14	14	17	14	15	28%	28%	34%	28%	30%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	3	0	0%	0%	0%	6%	0%
De acuerdo	28	20	17	17	27	56%	40%	34%	34%	54%
Completamente de acuerdo	7	14	15	12	7	14%	28%	30%	24%	14%
VARIABLE TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS	DECISIONES OPORTUNAS	RIESGOS Y BENEFICIOS	DECISIONES RELEVANTES	DECISIONES PARTICIPATIVAS	ADAPTABILIDAD DECISIVA	DECISIONES OPORTUNAS	RIESGOS Y BENEFICIOS	DECISIONES RELEVANTES	DECISIONES PARTICIPATIVAS	ADAPTABILIDAD DECISIVA
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Ligeramente de acuerdo	5	6	2	9	2	10%	12%	4%	18%	4%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	30	33	33	30	26	60%	66%	66%	60%	52%
Completamente de acuerdo	15	11	15	11	22	30%	22%	30%	22%	44%
VARIABLE PERSUACION E INFLUENCIA	COHESION ESTRATEGICA	INFLUENCIA COMUNICATIVA	COMUNICACION EFECTIVA	CONTRIBUCION ESTRATEGICA	RESOLUCION CONFLICTOS	COHESION ESTRATEGICA	INFLUENCIA COMUNICATIVA	COMUNICACION EFECTIVA	CONTRIBUCION ESTRATEGICA	RESOLUCION CONFLICTOS
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Ligeramente de acuerdo	11	9	5	6	6	22%	18%	10%	12%	12%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	23	29	28	31	33	46%	58%	56%	62%	66%
Completamente de acuerdo	16	12	17	13	11	32%	24%	34%	26%	22%
VARIABLE GESTION DEL CAMBIO	GESTION ADAPTATIVA	ADAPTABILIDAD TECNOLÓGICA	ALINEACION AL CAMBIO	ESTRATEGIAS CLARAS	COLABORACION ADAPTATIVA	GESTION ADAPTATIVA	ADAPTABILIDAD TECNOLÓGICA	ALINEACION AL CAMBIO	ESTRATEGIAS CLARAS	COLABORACION ADAPTATIVA
En desacuerdo	0	1	0	0	0	0%	2%	0%	0%	0%
Ligeramente de acuerdo	4	4	2	1	3	8%	8%	4%	2%	6%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	21	20	28	35	33	42%	40%	56%	70%	66%
Completamente de acuerdo	25	25	20	14	14	50%	50%	40%	28%	28%
VARIABLE DESARROLLO DE TALENTO Y EQUIPOS	AMBIENTE INNOVADOR	DESARROLLO ACTIVO	GESTION DEL TALENTO	EVALUACION Y DESARROLLO	RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA	AMBIENTE INNOVADOR	DESARROLLO ACTIVO	GESTION DEL TALENTO	EVALUACION Y DESARROLLO	RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA
En desacuerdo	0	2	2	0	0	0%	4%	4%	0%	0%
Ligeramente de acuerdo	5	8	8	8	7	10%	16%	16%	16%	14%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	28	28	31	29	37	56%	56%	62%	58%	74%
Completamente de acuerdo	17	12	9	13	6	34%	24%	18%	26%	12%
VARIABLE VISION PARA LOS NEGOCIOS Y COMPRENSION DEL ENTORNO	COMPRENSION EMPRESARIAL	VISION DE CRECIMIENTO	EVALUACION COMERCIAL	ALINEACION ESTRATEGICA	ADAPTACION ESTRATEGICA	COMPRENSION EMPRESARIAL	VISION DE CRECIMIENTO	EVALUACION COMERCIAL	ALINEACION ESTRATEGICA	ADAPTACION ESTRATEGICA
En desacuerdo	0	2	5	2	0	0%	4%	10%	4%	0%
Ligeramente de acuerdo	10	7	4	10	9	20%	14%	8%	20%	18%
Completamente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
De acuerdo	27	26	32	32	33	54%	52%	64%	64%	66%
Completamente de acuerdo	13	15	9	6	8	26%	30%	18%	12%	16%